

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

анализ | прогноз | управление

Business Strategies

электронный научно-экономический журнал

Издается с 2013 года



СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ
www.strategybusiness.ru «Стратегии бизнеса»
Издается с 2013 года
DOI: 10.17747/2311-7184-2022-2

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации: ЭЛ № ФС 77–56252 от 28.11.2013

Периодичность издания – 12 номеров в год.

Учредитель и издатель – Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Основные темы издания – стратегическое управление, поиски конкурентных преимуществ; управление инновациями и предпринимательство; управление эффективностью и результативностью деятельности; человеческий капитал; власть и контроль в компании; стратегические альянсы, слияния и поглощения; динамика социально-экономических систем; управление информационными ресурсами компании; глобальный бизнес, менеджмент в мультикультурной среде; планирование и прогнозирование.

Цели и задачи – важнейшими задачами журнала являются: обобщение научных и практических достижений в области стратегического управления предприятиями, повышение научной и практической квалификации менеджеров, бизнесменов.

Научная концепция издания предполагает публикацию современных достижений в области стратегического менеджмента, результатов научных исследований по данной тематике.

К публикации в журнале приглашаются как отечественные, так и зарубежные ученые и практики.

В журнале публикуются оригинальные статьи, результаты фундаментальных исследований, направленные на изучение стратегического анализа предпринимательской деятельности; изучение бизнес-стратегий; кейсы, лекции и обзоры литературы по широкому спектру вопросов экономики, а также результаты экспериментальных исследований. Большое значение редакция журнала уделяет вопросам подготовки кадров по специальности «Менеджмент».

Публикация всех материалов осуществляется бесплатно после оценки рецензентами. Качество статей оценивается посредством двустороннего слепого рецензирования.

Индексируется в базах данных – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), DOAJ (Directory of Open Access Journals), RePec: Research Papers in Economics, CyberLeninka, Академия Google, Соционет, WorldCat и других.

РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор журнала – к.э.н., доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ
Алексей Николаевич Кузнецов.

Адрес редакции: 190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр.,
43–45, лит. Б, оф. 4н
Телефон: (812) 346–50–15 (16)
Факс: (812) 325–20–99
e-mail: info@strategybusiness.ru
www.strategybusiness.ru

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Трачук Аркадий Владимирович – доктор экономических наук, профессор, декан факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор АО «Гознак», Москва.

Тебекин Алексей Васильевич – профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений МИД РФ, д.т.н., д.э.н., профессор, почетный работник науки и техники РФ.

Клейнер Георгий Борисович – заместитель директора ЦЭМИ РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», д.э.н., профессор, член-корреспондент РАН.

Колесник Анатолий Петрович – Советник руководства ПАО «Почта Банк», д.э.н., к.т.н.

Юданов Андрей Юрьевич – член Европейской ассоциации историков бизнеса, заместитель председателя совета по проблемам экономической теории, маркетинга и менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ.

Ряховская Антонина Николаевна – д.э.н., профессор Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный экономист РФ.

Растова Юлия Ивановна – профессор кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д.э.н., профессор.

СОДЕРЖАНИЕ

- | | |
|----|---|
| 30 | Влияние пандемии на банковские бренды на российских и международных рынках |
| 33 | Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) |
| 42 | Сравнение правовых основ регулирования деятельности и управления акционерными обществами в США и России |
| 47 | Понятие инновационного потенциала и методы его управления |
| 50 | Анализ российского рынка мучных кондитерских изделий с применением нетрадиционного сырья |
| 52 | Построение инновационной стратегии развития предприятия |

Влияние пандемии на банковские бренды на российских и международных рынках

К.А. Анисимова, студент,
Финансовый Университет при Правительстве
Российской Федерации (Москва, Россия)
ksanisimova@icloud.com

А.А. Былкина, студент,
Финансовый Университет при Правительстве
Российской Федерации (Москва, Россия)
anastasiab07@mail.ru

Научный руководитель: О.Н. Жильцова, к.э.н., доцент,
Финансовый Университет при Правительстве
Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация. В связи с событиями, произошедшими в период пандемии, экономика на российских и зарубежных рынках сильно пострадала, особенно это сказалось на финансовом секторе. Брендам становится нелегко выживать в таких обстоятельствах. В статье рассматривается общая ситуация на международном рынке относительно силы и стоимости бренда. В качестве успешного кейса, не только сумевшего пережить период пандемии, но и укрепить свои позиции, приводится успешный российский игрок «Сбер», который является лидером банковского сектора и занимает первые позиции в рейтинге Brand Finance Global 500.

Ключевые слова: бренд, финансовые рынки, банковский сектор, Сбер.

The impact of the pandemic on banking brands in the Russian and international markets

K.A. Anisimova, student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian)

A.A. Bylkina, student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian)

Academic supervisor: O.N. Zhiltsova, cand. sci. (econ.), associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract. In connection with the latest events during the period of the pandemic, the economy in Russian and foreign markets has suffered greatly, especially in the financial sector. It becomes difficult for brands to survive in these circumstances. In this article, we look at the general trend in the international market regarding brand strength and value. As a successful case that not only managed to survive the period of the pandemic, but also to strengthen its position, we present the successful Russian player Sber, which is the leader in the banking sector and occupies the first positions in the Brand Finance Global 500 rating.

Keywords: brand, financial markets, banking sector, Sberbank.

С каждым годом усиливается конкуренция на финансовых рынках во всем мире, в связи с чем финансовым организациям необходимо, идя в ногу со временем, постоянно повышать свою конкурентоспособность путем усиления узнаваемости своего бренда. Это становится особенно актуально в период глобального кризиса после пандемии.

Сегодня понятие бренда широко применяется в деловых и научных трудах. Однако присутствует размытие понятия бренда на российском финансовом рынке в отличие от иностранных. За рубежом в понятие «бренд» вкладываются смыслы, идеология и правила. Маркетинг, в свою очередь, выступает в качестве инструмента, который доносит ценность бренда до потребителя. На российском рынке понятие «бренд» чаще всего воспринимается как торговая марка и товарный знак. Вероятно, это происходит из-за отсутствия четкого понимания, что такое бренд, что он в себя включает и какую информацию он должен донести. Возможные причины неясности – отсутствие научной литературы, исследований по брендингу и в принципе непонимание компаниями необходимости маркетинга в целом. Также стоит отметить, что в законодательстве РФ нет ни единого упоминания бренда и его регулирования, по этой же причине происходит путаница, что есть «бренд», а что – «торговая марка».

Различные авторы дают свое определение понятию «бренд». Так, К. Бове и У. Аренс, К. Келлер, Р. Кох понимают бренд как систему ценностей, которая удовлетворяет потребности потребителя и помогает ему идентифицировать продукт определенного бренда. П. Фелдвик описывает бренд как набор восприятий в глазах потребите-

ля. С. Бедберри и Ф. Стефена утверждают, что бренд есть не что иное, как возникающие образы, идеи, эмоции, ассоциации, представления у потребителя [5].

Бренд – это многогранное понятие, которое вбирает в себя все смыслы, чувства, ассоциации, эмоции, возникающие у потребителя при коммуникации с ним и позволяющие осознать, какие потребности он сможет удовлетворить.

Финансовая сфера не является исключением, так как предлагаемые финансовыми организациями продукты и услуги достаточны гомогенны. Находясь на высококонкурентном рынке, компаниям необходимо создавать сильный бренд, чтобы выделяться среди конкурентов [1, 3].

Стоимость самых ценных банковских брендов в мире резко упала из-за последствий пандемии COVID-19, рекордная потеря – на две трети стоимости бренда.

В рейтинге Brand Finance на китайские банки приходится 33% общей стоимости брендов, банк ICBC сохраняет титул самого дорогого банковского бренда в мире – стоимость бренда составляет 72,8 млрд долл.

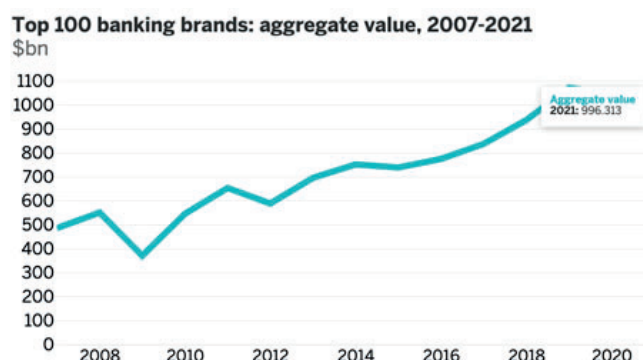
Пять американских банков претендуют на места в топ-10, лидер – Bank of America с 5-м местом в мировом рейтинге. JP Morgan – единственный банк в топ-10, который зафиксировал рост стоимости бренда (рост на 3%).

Банковский сектор Вьетнама демонстрирует наибольший рост стоимости брендов в годовом исчислении – 23%.

Union Bank of India демонстрирует самые высокие темпы роста в рейтинге, поднявшись на ошеломляющие 163% – до 1,2 млрд долл. – после слияния Andhra Bank и Corporation Bank [6, 7].

В топ-100 2021 года входит 21 китайский банковский бренд, на них приходится 39% общей мировой стоимости брендов; 19 банков США из топ-100 вносят 24% мировой стоимости. Совокупная стоимость крупнейших банковских брендов из года в год растет (рис. 1).

Рис. 1. 100 крупнейших банковских брендов: совокупная стоимость, 2007–2021 годы



Источник: [7].

Из российских финансовых компаний только «Сбер» из года в год укрепляет свой бренд. Он стал самым сильным и самым дорогим брендом в рейтинге международного агентства Brand Finance Banking 500 в 2021 году, а также третьим по величине брендом в мире во всех секторах рейтинга Brand Finance Global 500 с рейтингом Brand Strength Index (BSI) 92 из 100 и Brand Rating AAA+. Международное рейтинговое агентство оценило бренд «Сбер» в 730,6 млрд руб. [6, 7].

«Сбер» является крупнейшим банком России и имеет большой пул лояльных клиентов благодаря стабильному положению на рынке, сильному бренду, высокой ценности и непрерывному росту. Недавний ребрендинг был направлен на консолидацию экосистемы услуг, в том числе банковских, медицинских и логистических услуг вокруг бренда «Сбер», что способствовало росту ценности бренда [2]. «Сбер» намерен больше финансировать в свой бренд в следующем году, что повысит его рейтинг BSI.

Согласно исследованию рынка Brand Finance, «Сбер» стабильно превосходит своих конкурентов по общей репутации, так как бренд широко известен на рынке и всегда занимает лидерские позиции.

Его присутствие в онлайн-среде дает лучшее цифровое предложение, а в офлайне он имеет широкую филиальную сеть, что означает доступность в глазах потребителя, и это является прочной основой бренда.

Несмотря на успешность, «Сбер» не обходят общие проблемы, связанные с пандемией COVID-19. Падение стоимости бренда «Сбер» на 13% в российской валюте усугубляется возросшим для отечественной экономики риском после обвала цен на нефть и последующего ослабления российского рубля, что привело к снижению стоимости бренда на 29% в долларовом выражении – до 9,4 млрд долл.

В комментариях к отчету Brand Finance Global 500 отмечено, что укреплению позиций в рейтинге способствовал недавний ребрендинг «Сбер», направленный на консолидацию экосистемы услуг. Успешный ребрендинг «Сбер» в качестве межотраслевого технологического бренда может стать примером для других лидеров рынка. «Сбер» сосредоточен на будущем, внедряя инновации и модернизируя с учетом интересов своих клиентов [4].

Банковский сектор значительно пострадал от пандемии COVID-19, что отразилось на общем снижении стоимости бренда. В этом контексте «Сбер» показал очень хорошие результаты, сохранив свои позиции в рейтингах благодаря высокой репутации и положительному восприятию своих брендов потребителями.

Использованные источники

1. *Арский А.А.* Фактор эффекта масштаба в модели Уилсона Economic order quantity // Маркетинг и логистика. 2019. № 4(24). С. 5–11.
2. *Жильцов Д.А.* SMM-маркетинг: планирование работы в социальных сетях // Маркетинг и логистика. 2019. № 2(22). С. 25–31.
3. *Жильцова О.Н.* Современные организационные формы управления маркетингом // Маркетинг и логистика. 2019. № 5(25). С. 33–41.
4. *Синяева И.М.* Проблемы конкурентоспособности коммерческого банка России // Маркетинг и логистика. 2019. № 6(26). С. 41–51.
5. *Тимофеева М.В.* Банковский бренд: особенности и специфика оценки // Финансы и кредит. 2015. № 12 (636). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-brend-osobennosti-i-spetsifika-otsenki>.
6. Brand Finance Global 500. URL: <https://brandirectory.com/rankings/banking/>.
7. The Top 500 Banking Brands 2021 500. URL: <https://www.thebanker.com/Banker-Data/The-Top-500-Banking-Brands-2021>.

DOI: 10.17747/2311-7184-2022-2-33-41

УДК 338.012

JEL L13, L20, L62, M10



Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021)

В.А. Вертоградов, руководитель учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»,
МГУ им. М.В. Ломоносова (Москва, Россия)
vertogradov@norbit.ru

С.В. Щелокова, к.э.н., доцент, МГУ им. М.В. Ломоносова,
доцент, НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

А.А. Иванчина, студент, МГУ им. М.В. Ломоносова (Москва, Россия)

Аннотация. В статье проведен детальный анализ конкуренции и степени доминирования на российском автомобильном рынке в период с 2009 по 2021 год по данным статистики Ассоциации европейского бизнеса с использованием матрицы SV. Были выделены три периода развития рынка, проведен анализ стратегий ведущих компаний и действий регулирующих органов в рамках периода 2012–2016 годов, когда произошло сокращение группы доминирующих компаний с двенадцати до пяти, состав которой далее сохранился до 2021 года включительно. Было показано, что успех автомобильных компаний определялся наличием институциональных преимуществ и соответствия стратегии российского регулятора. Определяющее влияние на эволюцию уровня доминирования на рынке в исследованный период оказала программа государственной поддержки автопроизводителей.

Ключевые слова: автомобильный рынок, стратегический анализ, доминирование, матрица SV.

Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009-2021)

V.A. Vertogradov, head of laboratory «Project MAX»,
Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)
vertogradov@norbit.ru

S.V. Shchelokova, cand. sci. (econ.), associate professor,
Lomonosov Moscow State University, associate professor, HSE University (Moscow, Russia)

A.A. Ivanchina, student, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Abstract. The article provides a detailed analysis of the competition and the degree of dominance in the Russian automotive market from 2009 to 2021 based on the statistics of the Association of European Businesses using the SV matrix. The authors distinguish three periods of market development, analyze the strategies of leading companies and the actions of regulatory bodies within the period 2012-2016 (when the number of dominant companies dropped from 12 to 5 and this composition was preserved until 2021). The research shows that the success of automotive companies was determined by the presence of institutional advantages and compliance with the strategy of the Russian regulators. The determining influence on the evolution of the dominance level in the market during the study period was provided by the state support program for automakers.

Keywords: automotive market, strategic analysis, industry dominance, SV matrix.

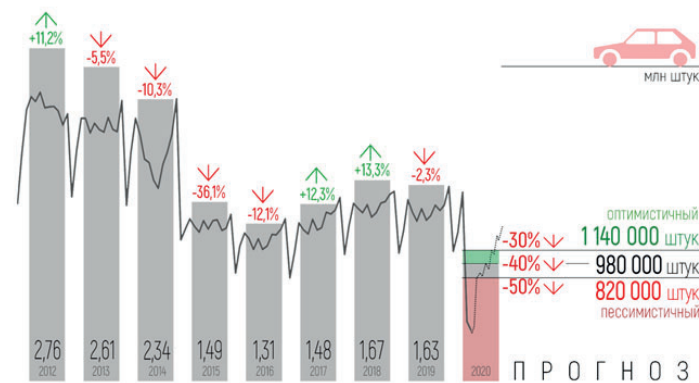
ВВЕДЕНИЕ

На примере автомобильного рынка РФ в период с 2009 по 2021 год в статье будут проанализированы стратегические действия компаний и регуляторов, повлиявшие на изменение конкурентной ситуации и уровня доминирования на рынке в разные периоды. С 2009 по 2021 год конкурентная ситуация на автомобильном рынке претерпевала значительные изменения: рынок продемонстрировал значительный рост с 2009 по 2012 год, после чего начал сокращаться до 2016 года. По итогам 2020 года рынок показал спад всего на 9,1%, а по итогам 2021 года вырос на 4,3% к 2020-му, хотя в мае 2020 года, после начала пандемии, аналитики предсказывали существенный спад¹ на 30–50% (рис. 1).

¹ <https://www.autostat.ru/news/43887/>

Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) / Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009–2021)
В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова, А.А. Иванчина / V.A. Vertogradov, S.V. Shchelokova, A.A. Ivanchina

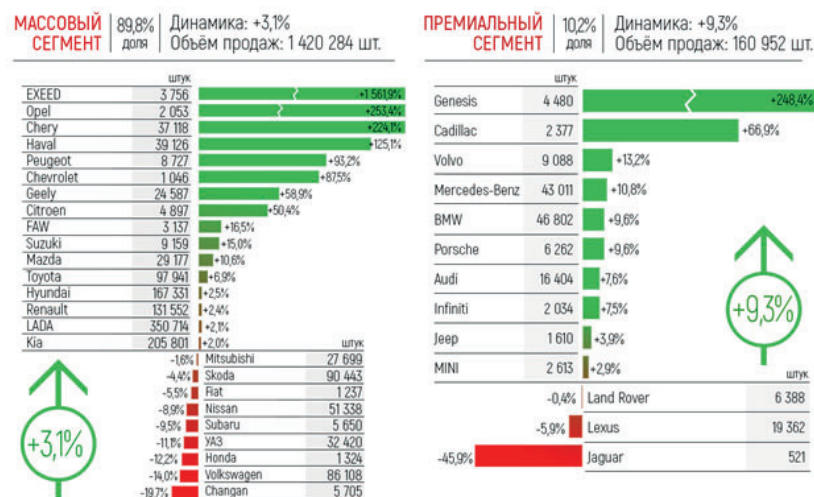
Рис. 1. Прогноз рынка легковых автомобилей в России



Источник: «Автостат» на основе данных АЕВ, Autostat-Radar, оценки «Автостат».

На рис. 2 приведена динамика авторынка России по итогам 2021 года. Существенный рост китайских брендов обусловлен как их более активной маркетинговой деятельностью, так и меньшими проблемами с комплектующими, которая ограничивала производство других производителей, а также эффектом низкой базы [6]. Лидеры по темпам роста в премиальном сегменте (Genesis и Cadillac) также начинали с низкой базы (по итогам 2021 года каждая из этих марок занимает около 1% рынка премиальных авто), но также в 2021 году многие компании испытывали нехватку автомобилей для продажи, поэтому можно говорить, что часть спроса на менее популярные, но имевшиеся в наличии автомобили была вызвана перераспределением спроса от более популярных марок, у которых не было машин для продажи. По мнению части автодилеров, двухмесячные простои крупнейших мировых заводов и дефицит поставок во многом повлияли на результаты продаж в 2021 году². Запущенные в 2021 году программы льготного кредитования отдельных групп населения (медицинских работников и семей с одним ребенком), дополнительные скидки «от государства» при сдаче в трейд-ин старых машин и другие меры также не смогли достичь максимального эффекта в условиях дефицита автомобилей: нужных моделей могло просто не быть в наличии.

Рис. 2. Динамика автомобильного рынка России за 2021 год



Источник: «Автостат» на основе данных АЕВ, оценки «Автостат» (без учета LCV по брендам: GAZ, Ford, Iveco, Mercedes-Benz, Volkswagen и др.).

1. Использование матрицы SV и теории экономического доминирования для анализа уровня конкуренции на автомобильном рынке

Конкурентные стратегии компаний – это достаточно хорошо изученная тема, которой посвящены популярные работы М. Портера [11], Ж.-Ж. Ламбена [9], Ф. Котлера [7], М. Трейси [21] и др. Существуют также аналитические инструменты, предназначенные для анализа конкурентной позиции компании или ее продукта на рынке, среди которых можно отметить матрицы BCG, McKinsey, Томпсона – Стрикленда [14] и др. Анализ конкурентной ситуации на рынке чаще проводится с помощью индексов, предложенных в работах Р. Линда [19], Херфиндала – Хиршмана [18] и др., но, к сожалению, они не лишены недостатков, так как оценивают только какой-то один параметр конкуренции на рынке и не дают общей картины. К более системным инструментам анализа конку-

² <https://rg.ru/2020/07/10/pochemu-rossijskie-dilery-stolkulis-s-deficitom-mashin.html>.

рентной ситуации на рынке можно отнести подход по оценке «уровня концентрации товарного рынка», а также матрицу SV [5] которая будет использована в данной работе.

Анализ конкуренции на автомобильном рынке в разные периоды был проведен в работах многих исследователей [2; 6; 20], а также представлен в регулярных отчетах консалтинговых компаний (например, EY³, PWC⁴), отраслевых и региональных ассоциаций⁵, но большинство работ анализируют отдельные аспекты функционирования рынка, а системный анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентную ситуацию на российском автомобильном рынке, требует дальнейших исследований по этой теме.

Для описания конкурентных позиций компаний удобно использовать терминологию теории экономического доминирования [3; 4], так как она позволяет оценивать не только экономические факторы, но и институциональные возможности, доступные каждой из компаний – участников определенного рынка. К институциональным возможностям относятся преимущественная близость к государству, доступ к мерам поддержки, ресурсам по льготным ценам и другим нерыночным инструментам достижения и удержания своего лидерства.

Выделение альфа-игроков (обладающих сильными институциональными возможностями на рассматриваемом рынке) и бета-игроков (лидеров нишевых рынков, но с более слабыми институциональными возможностями) возможно как экспертными методами, так и в комбинации с матрицей SV (подробнее см. www.svmatrix.online). Эти подходы уже подтвердили свою эффективность при анализе других рынков [8; 10; 12; 13; 15; 16; 17].

2. Эволюция конкуренции на автомобильном рынке в России

Эволюция рынков происходит как под воздействием регуляторов, так и вследствие стратегий основных игроков. Матрица SV позволяет показать, как меняется уровень доминирования альфа-компаний, а анализ стратегий регуляторов и основных игроков – определить причины изменений. Далее мы рассмотрим эти процессы на примере рынка новых легковых и коммерческих автомобилей, где основными игроками выступают автомобильные концерны, присутствующие на российском рынке. Фактически они выступают альфа-империями в терминологии теории экономического доминирования, так как все входящие в концерны марки могут использовать возможности объединенных структур [4].

2.1. Российский рынок автомобилей: конкуренция концернов

Для анализа доминирования между автомобильными концернами воспользуемся статистикой⁶, которую предоставляет в открытом доступе Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ), с 2009 по 2021 год. Традиционно статистика рыночных долей считается по количеству проданных новых автомобилей, и в рамках рассматриваемого периода лидером этого рынка выступает концерн Avtovaz – Renault – Nissan – Mitsubishi (ARNM)⁷, доля которого не опускалась ниже 29,57% в 2013 году и достигла 36,4% по итогам 2020 года. Основной вклад в альянс по количеству проданных автомобилей вносит «АвтоВАЗ» (21% из общей доли концерна в 33,8%).

В табл. П1 в приложении представлены доли лидирующих автоконцернов на российском рынке с 2009 по 2021 год на основе данных АЕБ.

С точки зрения уровня доминирования ситуация выглядит следующим образом: с 2009 по 2012 год доминирующая группа состояла из 12–14 компаний и контролировала 86–90% всех продаж, в 2013-м доминирующую группу численными методами выявить не удалось, по итогам 2014 года доминирующая группа резко сократилась до 6 компаний, а с 2015 по 2020 год – до 5 компаний, которые за этот период нарастили свою долю рынка с 74 до 80% (табл. 1).

Таблица 1. Доминирование на автомобильном рынке, оцененном по консолидированным долям рынка автоконцернов.

Год	CRSV (%)	HTSV	Линдт	Автоконцерны в доминирующей группе
2021	75	0,105	5	ARNM, VW, Kia, Hyundai, Toyota
2020	80	0,113	5	ARNM, VW, Kia, Hyundai, Toyota
2019	79	0,110	5	ARNM, VW, Kia, Hyundai, Toyota
2018	75	0,103	5	AVR, Kia, VW, Hyundai, Toyota
2017	75	0,107	5	AVR, Kia, VW, Hyundai, Toyota
2016	74	0,097	5	AVR, VW, Kia, Hyundai, Toyota
2015	70	0,099	5	AVR, VW, Kia, Hyundai, Toyota
2014	71	0,085	6	AVR, VW, Kia, GM, Toyota, Hyundai
2013	нет	нет	нет	нет доминирующей группы
2012	87	0,073	12	AVR, VW, GM, Kia, Hyundai, Toyota, Ford, ГАЗ, Daewoo, Peugeot-Citroen, Mitsubishi, УАЗ
2011	87	0,072	12	
2010	86	0,076	12	
2009	90	0,064	14	Те же, кто в 2010–2012 годах, плюс Mazda и Suzuki

Источник: расчеты авторов на основе данных по долям рынка АЕБ.

³ https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/0_avtomobilnyi-rynok-rossii-i-sng.pdf.

⁴ <https://www.pwc.ru/ru/automotive/assets/pwc-auto-press-briefing-2019.pdf>.

⁵ <https://aeb.ru/ru/>.

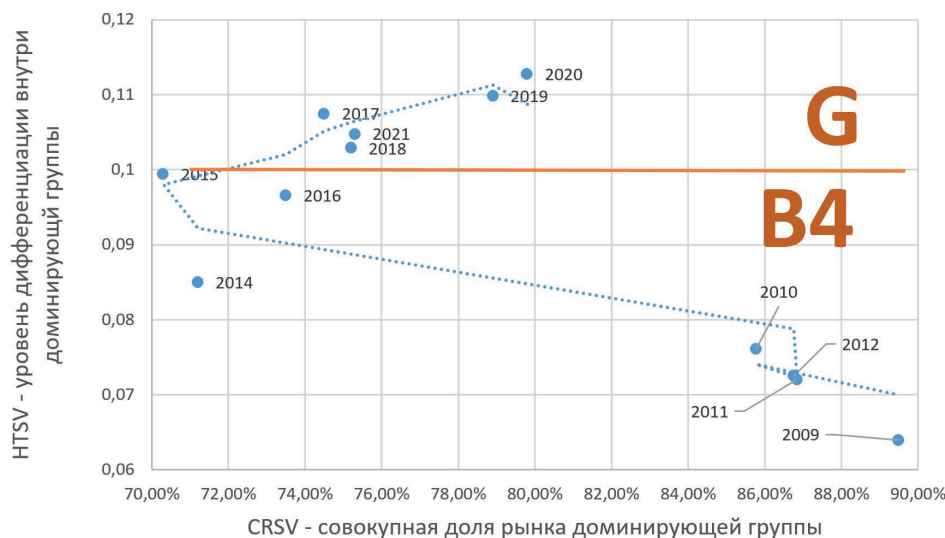
⁶ <https://aeb.ru/en/media/press-releases/sales-of-cars-and-light-commercial-vehicles.php>

⁷ Mitsubishi присоединилась к альянсу только в 2019 году, поэтому в тексте статьи альянс будет обозначен как ARNM с 2019 года и ARN ранее.

Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) / Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009–2021)
В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова, А.А. Иванчина / V.A. Vertogradov, S.V. Shchelokova, A.A. Ivanchina

Более наглядно состояние рынков представлено на матрице SV (дополнительно добавлен линейный временной тренд). С 2009 года на рынке начала нарастать дифференциация в доминирующей группе, и в 2017 году рынок окончательно перешел из квадранта B4 (естественная олигополия) в квадрант G (доминирующая суперальфа) матрицы SV.

Рис. 3. Доминирование автоконцернов в России, 2009–2021 годы



Источник: составлено авторами на основании расчетов табл. 1.

Рассмотрим отдельно временные периоды, представленные на матрице (рис. 3).

2.2. Двенадцать лидеров до 2012 года (2009–2012)

В этот период рынок демонстрировал посткризисное восстановление, и продажи новых автомобилей увеличились более чем вдвое (с 1,4 млн в 2009 году до 2,8 млн в 2012-м)⁸, что позволило основным игрокам не только удержаться на рынке, но и увеличить объемы продаж.

Принципиальных изменений с точки зрения структуры рынка в этот период не произошло (рынок держится в квадранте B4 матрицы), но макроэкономическую ситуацию в РФ, а также ситуацию в отрасли стоит отдельно прокомментировать.

Хотя, согласно данным Росстата, среднедушевые доходы населения незначительно выросли (с 14 863,6 руб. в 2008 году до 16 895 руб. в 2009 году⁹), реальная покупательная способность граждан сократилась. Курс рубля по отношению к ведущим мировым валютам начал резко снижаться, емкость внутреннего рынка сократилась почти вдвое (2008 год – объем продаж 2,93 млн шт., 2009 год – 1,47 млн шт.¹⁰). Резко возросли объемы банковских вкладов физических лиц в различных валютах.

Все это не могло не отразиться на ситуации в отрасли и привело к переполнению складов дилерских центров запасами легковых автомобилей. Процентные ставки по автокредитованию повысились до 25–40%¹¹. Поддержали автомобильный рынок в этот период финансовые программы автопроизводителей (многие активно использовали скидки, бонусы и специальные акции, ввели собственные кредитные продукты) и государственные программы поддержки автомобильной промышленности. В марте 2010 года Правительством РФ была запущена программа по утилизации автомобилей старше 10 лет. Некоторым российским маркам и заводам были предоставлены значительные кредиты по программе развития. Также были увеличены таможенные пошлины на ввоз автомобилей. Предпринятые меры со стороны государства положительно отразились на рынке: объем рынка новых автомобилей, который в 2010 году составил 1,9 млн шт., в 2011 году вырос до 2,6 млн шт., а в 2012 году – до 2,9 млн¹². В 2012 году наметившиеся тенденции по восстановлению рынка сохранились, но темпы его прироста снизились, рынок достиг своего насыщения. На конец 2012 года в России образовано несколько основных автомобильных промышленных зон с развитой инфраструктурой: в районе Калининграда, Санкт-Петербурга, Калуги, Тольятти, Нижнего Новгорода и Владивостока.

2.3. Выделение современной группы лидеров (2012–2016)

В 2014 году произошло резкое изменение состава доминирующей группы: количество компаний сократилось в два раза. В табл. 2 указаны доли тех 12 компаний, которые в 2012 году составляли ядро рынка, и их результаты по итогам 2013–2016 годов.

⁸ <https://www.autostat.ru/infographics/32505/>.

⁹ https://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/urov/urov_11kv.htm.

¹⁰ <https://abreview.ru/stat/aeb/>.

¹¹ https://www.sberbank.ru/ru/press_center/tb_all/article?newsID=11002554-1-1&blockID=11000212®ionID=38&lang=ru.

¹² <https://abreview.ru/stat/aeb/>.

Таблица 2. Доли автомобильных концернов, составлявших в 2012 году ядро рынка (%), 2012–2016 годы

	2012	2013	2014	2015	2016
Avtovaz-Renault-Nissan	30,3	29,6	30,7	32,3	33,5
VW Group	10,8	10,8	10,5	10,3	11,0
Kia	6,4	7,1	7,9	10,2	10,5
GM Group	9,8	9,3	7,6	4,2	2,2
Toyota Group	5,7	6,1	7,3	7,4	8,3
Hyundai	5,9	6,5	7,2	10,1	10,2
Mitsubishi	2,5	2,8	3,2	2,2	1,2
GAZ LCV	3,1	3,0	2,8	3,2	3,9
Ford	4,5	3,8	2,6	2,4	3,0
UAZ	2,1	1,9	2,0	3,0	3,4
PSA Peugeot Citroën	2,6	2,3	1,7	0,7	0,5
Daewoo	3,0	2,2	1,5	1,3	0,6

Источник: расчеты авторов на основе данных по долям рынка АЕВ.

Из табл. 2 видно, что из 12 концернов ARN и VW стабильно удерживали лидирующие позиции в этот период, три преследователя (Kia, Toyota и Hyundai) резко нарастили доли рынка, что позволило им вместе с GM значительно оторваться в рейтинге от шести остальных компаний, которые не смогли ни увеличить, ни сохранить за этот период свою долю рынка. Отдельно стоит обратить внимание на GM – она в этот период стабильно теряла свою долю рынка, что в итоге приведет к ее выходу из доминирующей группы в 2015 году уже навсегда.

Стоит также отметить, что в 2014 году совокупная доля доминирующих игроков начала снижаться, а уровень дифференциации между ними расти (рис. 1), что изменило положение рынка на матрице. Для объяснения данных изменений можно предложить следующие факторы.

- С 2012 года объем продаж новых автомобилей в России начал сокращаться и в 2016 году снизился более чем в 2 раза (с 2,8 млн автомобилей в 2012 году до 1,3 млн в 2016-м¹³). Это происходило на фоне сложной экономической ситуации: замедление роста ВВП, падение курса рубля (с 33 руб./долл. в январе 2014 года до 67 руб./долл. в декабре 2014-го¹⁴), спад оборотов розничной торговли и объемов грузоперевозок, рост дефицита региональных бюджетов, увеличение оттока капитала из-за небеспеченности локализации, рост объемов кредитования и одновременное увеличение просрочки по кредитам и автокредитам. При этом в 2013 году по объему продаж Россия сохранила за собой второе место в Европе (на первом – Германия, на третьем – Великобритания, далее Франция и Италия¹⁵). Также в этот период происходили политические изменения в виде международной реакции на присоединение Крыма к России, что вызвало санкции со стороны США и ряда европейских государств. Экономика России пострадала не столько от санкций, сколько от ограничения доступа к удобным и дешевым европейским кредитам. Все больше стал слабеть российский рубль, мировые валюты, напротив, укреплялись.
- Как следствие, производители вынуждены были повышать цены, что отразилось на спросе на новые автомобили. Важную роль также сыграло сокращение рынка автокредитования, когда на фоне роста ставок ЦБ банки значительно снизили объемы автокредитов, ужесточили требования к заемщикам и повысили процентные ставки. Для поддержки отрасли в 2014 году правительство возобновило программу утилизации автомобилей, показавшую свою эффективность в 2010–2011 годах. Также стоит отметить, что в 2015 году повысилась стоимость владения автомобилем за счет расширения платного паркинга в городах, повышения транспортного налога, а также сервисных и страховых услуг. Так, в 2015 году рынок упал на 35,7% по сравнению с 2014 годом, и число реализованных автомобилей составило 1,6 млн¹⁶. Интересно, что крупные автомобильные заводы в кризисные времена начали выживать на экспорте. В конце 2015 года доли автомобильного экспорта распределились следующим образом: Lada – 48%, Hyundai – 24% (экспортировали Solaris), Renault – 11%, УАЗ – 5%, Volkswagen – 4% (экспортировали Polo), Chevrolet – 3% (Niva), Toyota – 3% (Camry), и на прочие марки приходится 2% [1. С. 49].

Рассмотрим отдельно конкурентные стратегии автоконцернов, которые и привели к таким изменениям на рынке.

Концерн Avtovaz – Renault – Nissan – Mitsubishi – доминирующая суперальфа

В 2009 году компания «АвтоВАЗ» оказалась в кризисной ситуации в связи с тем, что не могла погасить свои долги и публично признала, что может стать банкротом¹⁷. Компанию спасла государственная корпорация «Ростех», которая выдала беспроцентные займы на общую сумму 75 млрд руб.¹⁸ Основной проблемой концерна

¹³ <https://www.autostat.ru/infographics/32505/>.

¹⁴ https://www.cbr.ru/hd_base/micex_doc/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2014&UniDbQuery.To=31.12.2014.

¹⁵ <https://abreview.ru/stat/acea/countries/>.

¹⁶ https://aebus.ru/upload/iblock/4ba/rus_car-sales-in-december-2015.pdf.

¹⁷ <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2009/10/20/avtovaz-priznalsya-chto-mozhet-stat-bankrotom>.

¹⁸ <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2018/08/15/778232-avtovaz>.

на протяжении многих лет было низкое качество в сравнении с конкурентами. Решением проблемы стала передача контрольного пакета акций альянсу Renault – Nissan в июне 2014 года. Альянс должен был дать концерну передовые технологии, инвестиции и помочь с интеграцией в мировую автомобильную промышленность. Фактически это удалось сделать, марка Lada в 2015 году экспортировалась в более чем 15 стран, основными экспортными рынками стали Казахстан, Азербайджан, Украина, Германия и Египет¹⁹. В сентябре 2015 года аналитическое агентство «Автостат» провело исследование уровня удовлетворенности владельцев своими легковыми автомобилями в бюджетном сегменте, и в топ-10 рейтинга вошли модели марки Lada²⁰. В России модели марки Lada всегда участвовали в государственной программе «Первый/Семейный автомобиль». Созданный концерн обладает всеми признаками альфа-компании: доступ к административным ресурсам, международным технологиям, беспроцентные займы и максимальная поддержка от регуляторов рынка. Четыре остальных альфа-компаний в доминирующей группе являются локальными представительствами транснациональных автомобильных альфа-империй и используют их институциональный рычаг на российском рынке. Рассмотрим их все подробно.

Kia – уверенная гонка за лидером

Одним из примеров успешного поведения даже на сокращающемся рынке является Kia, которой удалось продемонстрировать в рассматриваемый период относительный рост. Компания воспользовалась институциональными возможностями и приняла активное участие в российских программах поддержки автомобильной промышленности в 2015 году, например получила 12,02% квот по утилизации машин^{21,22}; по заявлению директора по маркетингу, «около 30% продаж Kia в России пришлось на эти программы в течение 2015 года»²³. У компании к этому моменту был высокий уровень локализации производства, самая популярная модель Kia Rio собиралась на заводе в Санкт-Петербурге в рамках соглашения о промышленной сборке, что давало возможность получать льготы от государства. Благодаря собственной дилерской сети компания могла оперативно реагировать на изменение ситуации в отрасли. Наличие Kia Finance позволило компании предложить потребителям собственные кредитные и страховые продукты в условиях сокращения российского рынка автокредитования, чем компания значительно стимулировала спрос на свою продукцию. Также стоит отметить широкий модельный ряд, попытку компании сдерживать рост цен на авто и активную маркетинговую политику²⁴.

VW Group – российский лидер немецкого автопрома

Открыв в 2009 году в России завод полного цикла²⁵, VW достаточно быстро нарастил свою долю на российском автомобильном рынке с 6,4 до 11% к 2016 году и занимал второе место после «АвтоВАЗа» с 2012 по 2016 год. В этот период компания вела агрессивную маркетинговую кампанию: выступала спонсором Олимпийских игр в Сочи, в том числе предоставляла автомобили для Организационного комитета, выступала спонсором сборной России по футболу. Знаковым был тот факт, что во время решающего отборочного матча чемпионата мира-2010 между Россией и Германией, прошедшего в начале октября 2009 года, VW разместил в Москве много билбордов с надписью «10 октября мы болеем за Россию!». В то же время на марки Polo и Skoda Rapid всегда распространялись программы господдержки, а открывшийся в 2010 году банк «Фольксваген Банк Рус» с 2014 года начал активно выдавать розничные кредиты, чем еще больше поддерживал темпы роста продаж²⁶.

Агрессивный маркетинг и активный GR наряду с доступными ценами и высоким имиджем «народного» немецкого автомобиля позволили VW в этот период войти, а в дальнейшем и удержаться, в тройку лидеров российского автомобильного рынка.

Hyundai – корейское трудолюбие и настойчивость

Традиционная бизнес-модель корейских производителей отличается от европейских. Для корейских компаний свойственно иметь дочерние компании по перевозкам, маркетингу и т.д., то есть весь бизнес-процесс «в семье». У «семейного» подхода есть безусловное преимущество – высокая степень лояльности подрядчиков и гибкость. Также стоит отметить высокую скорость принятия решений, так как во главе стоят конкретные собственники, у которых отсутствует необходимость в сборе совета директоров. В 2010 году компания реализовала в России более 87 тыс. автомобилей, это на 17% больше, чем годом ранее²⁷. Рост продаж компании продолжился – по итогам 2012 года компания реализовала уже более 174 тыс. машин.

Можно выделить несколько факторов успеха компании Hyundai на российском рынке. Первое, что стоит отметить, – это высокая степень локализации производства в Санкт-Петербурге и Калининграде, что помогает сдерживать цены на продукцию. Второе, что немало способствует росту продаж, – это постоянная работа с лояльностью клиентов, регулярные маркетинговые и сервисные акции, а также специальные программы автокредитования с банками. Особенно работа с клиентами проявлялась в кризисный период 2013–2015 годов. Например, в ноябре 2013 года компания Hyundai предоставила возможность подготовить автомобиль к зиме покупателям Solaris абсолютно бесплатно, а в феврале запустила акцию по льготному страхованию КАСКО по ставке 3,5% совместно с «Росгосстрахом». Третий фактор – участие модели Solaris в программе автокредитования с государственной поддержкой в 2014–2015 годах. Еще одним фактором стал запуск специализированных программ автокредитования Hyundai Finance с привлекательными процентными ставками. Так, в 2015 году суммарная выгода при приобретении Solaris с использованием программ обновления автомобильного парка

¹⁹ <https://www.kolesa.ru/news/top5-jekspornyh-rynkov-lada-v-2015-godu-2015-08-19>.

²⁰ <https://www.autostat.ru/news/22940/>.

²¹ <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2015/01/22/utilizaciya-po-kvotam>.

²² <https://www.rbc.ru/business/26/08/2015/55dde0c49a7947560d5819e3>.

²³ <https://www.kolesa.ru/article/strategija-statja-ljubimoj-markoj-rossijan-intervju-s-direktorom-po-marketingu-kia-motor-rus-2015-12-09>.

²⁴ <https://adindex.ru/publication/analitics/budget/2014/07/30/113265.phtml>.

²⁵ <https://inosmi.ru/20091022/156400299.html>.

²⁶ <https://www.forbes.ru/profile/423729-folkswagen-bank-rus>.

²⁷ <https://abreview.ru/stat/aeb/concerns/>.

(утилизация/трейд-ин) и фирменных условий могла достигать 147 тыс. руб. В 2015 году компания запустила лизинг и в последующем привлекла к сотрудничеству сервисы каршеринга и такси, что также отразилось на росте продаж. В 2015 году в России компания получила сертификат, который позволяет экспортировать автомобили за пределы СНГ, и в августе того же года Hyundai начала поставки в Египет и Ливан.

Toyota – японское спокойствие

Успешную и весьма продуманную стратегию на российском рынке использует марка Toyota. Японцы изучили специфику российского менталитета и решили, что россиянам присуще стремление к свободе, независимости от обстоятельств и, несомненно, выражение своего статуса, поэтому в России марка сосредоточилась на продажах автомобилей классов D, E и сегмента SUV (внедорожники). Марка также адаптировала свои модели под климатические условия России путем тестирования всего модельного ряда в суровых зимних условиях. Компания создала не только качественный продукт, но и постоянно занималась расширением дилерской сети и развитием послепродажного обслуживания. По экспертной оценке аналитического агентства «Автостат», дилерские центры Toyota – безусловные лидеры по эффективности работы в России. Каждый автосалон марки в 2013 году продавал примерно 1600 машин в год, при этом среднее количество продаж на одного дилера в России составляло 470 единиц. Во многом успеху дилерских центров способствовали инвестиции марки в программы лояльности для клиентов, такие как «Формула Тойота», «Тойота Trade-in». В 2002 году компания «Тойота Мотор» начала свое функционирование в России, к 2007 году марка локализовала свое производство в Шушарах (Санкт-Петербург)²⁸. В 2011 году Toyota заключила соглашение с «Соллерс» о крупноузловой сборке автомобилей на Дальнем Востоке²⁹. Логистические расходы, связанные с транспортировкой автомобилей с востока в центральную часть России, компенсировал государственный бюджет. Стоимость автомобилей, собираемых в России, не отличалась от стоимости импортируемых аналогов. В 2012 году марка реализовала более 153 тыс. автомобилей, что на 28% больше, чем в 2011 году. До 2015 года Toyota находилась в более выигрышном положении относительно европейских конкурентов в части ввоза автокомпонентов, так как иена относительно рубля выросла намного меньше, чем доллар или евро. В части государственных программ поддержки Toyota присоединилась к соглашению о промышленной сборке своих автомобилей, за счет чего получила льготы на ввоз ряда компонентов, а также смогла воспользоваться субсидиями по программе утилизации в 2015 году³⁰.

Основные выводы, объясняющие изменение конкурентной ситуации на автомобильном рынке в период с 2012 по 2016 годы, таковы:

1. На падающем российском рынке с 2012 по 2016 год господдержка изменила характер доминирования. Выиграли те компании, которые заранее вложились в локализацию (то есть в отношения с государством), например присоединились к программе промышленной сборки.
2. Государственная поддержка в этот период в основном затронула доминирующих игроков (например, распределение квот по программе утилизации происходило на основе объемов производства, продаж и локализации предыдущих периодов), что способствовало сохранению их доминирующих позиций.
3. Значительное снижение уровня доходов населения и покупательной способности переориентировало потребителя на адаптированные под локальный рынок бюджетные модели, поэтому возможность компаний не повышать цены на продукцию, предоставлять скидки и льготные условия стала важным конкурентным преимуществом в этот период.

GM, GAZ LCV, Ford, UAZ, PSA Peugeot Citroën, Daewoo – у всех своя история

Поведение компаний, выбывших из доминирующей группы, было обусловлено рядом внешних и внутренних факторов. Например, у GM, помимо политической подоплеки решения сократить присутствие на российском рынке после событий 2014 года, были чисто экономические проблемы: компания на российском рынке генерировала убытки, одним из вариантов достичь прибыльности было расширение производственных мощностей с примерно 100 до 230 тыс. авто в год, но кризис 2014 года и последовавшее падение объемов продаж привело к отказу от этих планов. Автомобили, которые производились в России, не обладали достаточным уровнем локализации (что сказалось на низком уровне государственной поддержки в рассматриваемый период), а инвестировать в российский рынок GM посчитало рискованным. Согласно оценкам PWC, продажи в РФ составляли менее 2% выручки компании, что не способствовало концентрации ее усилий на российском рынке. В итоге компания приняла решение зафиксировать убытки от падения продаж и курса рубля и сфокусироваться на премиальном сегменте (три модели Chevrolet и марка Cadillac), менее чувствительном к повышению цен³¹.

Похотная ситуация была у Ford, который испытывал проблемы и на российском, и на европейском рынке легковых автомобилей в целом. Поэтому в дальнейшем закрытие двух заводов и фактически уход с российского рынка были логичным следствием неудачной стратегии³². Mitsubishi в 2016 году присоединилась к альянсу Renault – Nissan, поэтому интеграция на российском рынке была только вопросом времени. ГАЗ и УАЗ являются локальными игроками рынка легковых автомобилей, удерживая свои небольшие доли рынка, но не имея возможностей, которые есть у альфа-компаний.

Стабильное снижение с 2011 по 2016 год доли рынка марки Daewoo также связано с реализацией глобальной стратегии концерна GM, владеющего 25% акций GM-Uzbekistan³³, на котором производились автомобили под маркой Daewoo, поставляемые в РФ. Марка в рассматриваемый период была представлена в России тремя

²⁸ <https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/about>.

²⁹ https://www.gazeta.ru/auto/2011/03/01_a_3542449.shtml.

³⁰ <https://www.rbc.ru/business/26/08/2015/55dde0c49a7947560d5819e3>.

³¹ <https://www.rbc.ru/ins/business/18/03/2015/55099ce89a79475a0ff759d1>.

³² <https://www.rbc.ru/business/27/03/2019/5c9b99529a79474708831538>.

³³ <https://www.autonews.ru/news/5825a7f19a7947474312cf15>.

устаревшими бюджетными моделями (Matiz, Nexia и Gentra), суммарный объем продаж которых не мог обеспечить сохранение доли рынка. Принимая во внимание тот факт, что GM владела только производственными мощностями, но не владела маркой Daewoo и начиная с 2005 года выводила ее в регионах присутствия, заменяя своими брендами (в частности, в 2011 году было принято решение о ликвидации марки Daewoo на родном для нее рынке Южной Кореи), вывод на рынок конкурентоспособных моделей под этой маркой был нецелесообразен. В 2015 году на российском рынке была представлена новая марка бюджетных автомобилей, производимых GM-Uzbekistan, – Ravon³⁴, поставки автомобилей под маркой Daewoo были завершены, и после распродажи основных складских остатков в 2016 году новые автомобили под маркой Daewoo практически исчезли с российского рынка.

2.4. Лидеры удержали позиции, но конкуренция компаний второго эшелона нарастает (2017–2021)

Несмотря на пандемию COVID-19 в 2020–2021 годах, уровень доминирования на российском автомобильном рынке в этот период практически не изменился, как и состав доминирующей группы. Совокупная доля лидеров (CRSV) была в диапазоне от 75 до 80%, из которой чуть меньше половины приходилось на концерн Avtovaz – Renault – Nissan – Mitsubishi. Доли остальных участников были относительно стабильны, только Kia и VW менялись позициями на 2-м и 3-м местах в гонке за лидером. Добавление показателей Mitsubishi в концерн Avtovaz – Renault – Nissan в 2019 году также не оказало влияния на уровень конкуренции и доминирования, так как доля рынка Mitsubishi была относительно небольшой.

Интересно, что максимальной консолидированной доли рынка доминирующая группа добилась по итогам 2020 года, когда рынок в целом упал на 9,1%, а в 2021 году CRSV резко снизился до 75%, хотя объем рынка вырос. Вероятно, это в большой степени было вызвано тем, что в 2021 году лидеры чувствовали себя более уверенно и при общем сокращении рынка смогли удержать свои доли, но в 2021 году их все равно догнал эффект дефицита запчастей и отсутствия машин в наличии. Если посмотреть на цифры (табл. П1), то 5% рынка забрали себе в первую очередь китайские автопроизводители, концерн PSA Peugeot Citroën и немецкие премиальные бренды BMW и Mercedes.

2.5. Слушай регулятора, да сам не плошай

Российский автомобильный рынок с точки зрения конкурентной среды с 2009 по 2021 год постоянно эволюционировал в направлении уменьшения размера доминирующей группы компаний. Регулятор оказывал сильное воздействие, поддерживая «АвтоВАЗ» и других наиболее сильных игроков, что дополнительно усиливало их позиции и в результате перевело российский рынок из квадранта В4 в квадрант G. Лучших результатов за рассматриваемый период добились концерны, которые первыми стремились соответствовать требованиям регулятора, при этом продолжая развивать свое присутствие на рынке за счет маркетинга и активных продаж.

В период первого спада рынка (2012–2016) компании-лидеры смогли уйти в отрыв от остальной группы и число компаний в доминирующей группе сократилось с 12 до 5. Но во время второго спада (2019–2020) лидерам удалось только удержать свои позиции, а многие небольшие (по доле рынка) игроки начали активно наращивать свои позиции, пользуясь как эффектом низкой базы, так и другими, еще не изученными факторами. Например, достойна проверки гипотеза, что существенный рост спроса в 2021 году на люксовые марки BMW и Mercedes вызван развитием премиальных тарифов в такси, куда допускаются только марки этих производителей.

Приложение

Таблица П1. Доли российского рынка новых автомобилей в натуральном выражении (%), 2009–2021 годы

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Avtovaz – Renault – Nissan	33,5	36,5	33,1	30,3	29,6	30,7	32,3	33,5	34,7	33,5	35,3	36,4	33,8
VW Group	6,4	6,9	8,6	10,8	10,8	10,5	10,3	11,0	11,0	11,7	12,3	13,5	11,9
Kia	4,8	5,5	5,8	6,4	7,1	7,9	10,2	10,5	11,4	12,6	12,8	12,6	12,3
GM Group	9,7	8,3	9,2	9,8	9,3	7,6	4,2	2,2	2,1	1,7	1,3	0,1	0,2
Toyota Group	5,1	4,7	5,0	5,7	6,1	7,3	7,4	8,3	7,4	7,4	7,2	7,0	7,0
Hyundai	5,1	4,7	6,2	5,9	6,5	7,2	10,1	10,2	10,0	10,0	10,3	10,3	10,3
Mitsubishi	2,8	2,4	2,8	2,5	2,8	3,2	2,2	1,2	1,5	2,5	*	*	*
GAZ LCV	4,0	4,0	3,4	3,1	3,0	2,8	3,2	3,9	3,7	3,4	3,6	3,2	3,4
Ford	5,6	4,7	4,5	4,5	3,8	2,6	2,4	3,0	3,2	3,0	0,7	0,9	1,3
UAZ	2,4	2,6	2,1	2,1	1,9	2,0	3,0	3,4	2,6	2,3	2,2	2,3	1,9
PSA Peugeot Citroën	2,9	2,8	2,7	2,6	2,3	1,7	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	1,1
Daewoo	3,5	3,9	3,5	3,0	2,2	1,5	1,3	0,6	**	**	**	**	**
Mercedes-Benz	0,9	1,1	1,2	1,4	1,8	2,4	3,1	3,1	2,8	2,5	2,5	2,5	2,7
BMW	1,2	1,1	1,1	1,4	1,6	1,5	1,8	2,0	2,0	2,1	2,5	2,8	3,0

* Mitsubishi с 2019 года вошла в концерн Avtovaz – Renault – Nissan.

** Daewoo нет в отчете с 2017 года, так как прекратились продажи автомобилей под этой маркой.

Жирным шрифтом в каждой строке выделена максимальная доля рынка концерна.

³⁴ <https://www.sostav.ru/publication/brend-daewoo-uedet-iz-rossii-19066.html>.

Использованные источники

1. Автостат. Авторынок России. История в цифрах и фактах. Самара: Арт-Лайт, 2016.
2. Баронина Ю. Современные производственные стратегии европейских автомобильных ТНК // Вестник Института экономики РАН. 2019. Т. 1.
3. Блохин А.А., Ломакин-Румянцев И.В., Наумов С.А. Альфа-бизнес на российском продовольственном рынке // Экономические стратегии. 2019. № 6. С. 68–77.
4. Вертоградов В.А. Рыночные стратегии альфы, беты и гаммы в контексте теории экономического доминирования // Экономические стратегии. 2020. № 2. С. 50–53.
5. Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа для оценки уровня доминирования // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2021. № 6. С. 137–142.
6. Иванчина А.А. Анализ роста продаж китайских автомобильных брендов в России за период 2019–2020 гг. // Научные исследования экономического факультета. 2021. Т. 13. № 4. С. 64–80.
7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 2014.
8. Кузнецова Е.Н., Филюгина Е.К. Применение теории экономического доминирования к рынку программного обеспечения для автоматизации управления проектами // Микроэкономика. 2021. № 6(101).
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2018.
10. Манченко М.И. Рынок экспресс-доставки сквозь призму экономического доминирования // Логистика. 2020. С. 9–15.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015.
12. Студников С.С. Высшее образование в России: расцвет экономического доминирования // Мир новой экономики. 2021. С. 112–120.
13. Суслова И.П., Говорова А.В., Щелокова С.В. Анализ рынка онлайн-образования в России в контексте теории экономического доминирования // Мир новой экономики. 2021. С. 77–84.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Гэмбл Дж., Питереф М. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2017.
15. Часовиков М. Аутсорсинг печати: локальный рынок с глобальным доминированием // Экономические стратегии. 2021. С. 136–141.
16. Щелокова С.В., Вертоградов В.А. Анализ наличия и структуры доминирующих групп на рынке сельскохозяйственных предприятий России по итогам 2020 года // АПК: экономика, управление. 2022. № 1.
17. Щелокова С.В., Вертоградов В.А. Можно ли доказать цифрами существование «большой четверки» на российском рынке аудита // Аудит. 2022. № 1.
18. Hirschman A. The paternity of an index // The American Economic Review. 1964. Vol. 54. P. 761.
19. Linda R. Méthodologie de l'analyse de la concentration appliquée à l'étude des secteurs et des marchés. Commission des Communautés Européennes, 1976.
20. Mohammad Nazir N., Shavarebi K. A review of global automotive industry's competitive strategies // World Journal of Science, Technology and Sustainable Development. 2019. Vol. 16. P. 170–183.
21. Treacy M. The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Addison-Wesley, 1995.



Сравнение правовых основ регулирования деятельности и управления акционерными обществами в США и России

П.В. Магданов, к.э.н., доцент,

Пермский государственный национальный исследовательский университет

(Пермь, Россия)

mpv@psu.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты, достоинства и недостатки правовых основ регулирования деятельности и управления акционерными обществами в США и Российской Федерации. Проведен сравнительный анализ основных законодательных актов, на основании которых осуществляются создание и управление акционерными обществами в России и корпорациями в США. Внимание уделяется следующим вопросам: принципы законодательного регулирования, учреждение и организация внутрифирменного управления, формирование уставного капитала, виды акций, система управления, реализация права ограниченной ответственности, субсидиарная ответственность руководителей и собственников, акционерные соглашения. Основным вывод, сделанный автором, состоит в том, что в России нормативно-правовая база регулирования создания и управления акционерными обществами носит сугубо декларативный характер и не служит основой для развития предпринимательской деятельности частных инвесторов.

Ключевые слова: акционерное общество, акционерное право, корпоративное право.

Comparison of the legal framework for the regulation and management of joint-stock companies in the USA and Russia

P.V. Magdanov, cand. sci. (econ.), associate professor, Perm State University (Perm, Russia)

mpv@psu.ru

Abstracts. The article considers the core aspects, advantages and disadvantages of the legal regulation and corporate management of joint-stock companies in the United States of America and in the Russian Federation. A comparative analysis of the main legislative acts, on the basis of which the foundation and intrafirm management of joint-stock companies in Russia and corporations in the USA is carried out. Attention is paid to the following issues: principles of legislative regulation, establishment and organization of intrafirm management, formation of capital, types of shares, management control system, the right of limited liability, subsidiary liability of managers and owners, corporate agreements. The main conclusion made by the author is that in Russia the regulatory and legal framework for regulating the creation and management of joint-stock companies is purely declarative in nature and does not serve as the basis for the development of entrepreneurial activities of private investors.

Keywords: joint stock company, joint stock law, corporate law.

Введение. Предпринимательская активность в современных условиях формируется не только за счет интереса предпринимателей в организации собственного дела и получения дохода. Одним из важнейших условий развития предпринимательства, а вместе с ним экономического развития и процветания государства, является правовое регулирование предпринимательской деятельности отдельных лиц, организаций и объединений. Экономическое преуспевание развитых стран основывается не только на выгодном расположении, высокой плотности населения, наличии богатых природных ресурсов и каких-либо других географических или геологических факторах. Не только инвестиционная активность, но и обычная предпринимательская деятельность зависят от условий операционной деятельности, прежде всего от правового регулирования малого, среднего и крупного предпринимательства.

В России в настоящее время существует большой круг проблем, связанных с правовым регулированием предпринимательской деятельности как малого, так и крупного бизнеса. Проведенный автором анализ показывает, что в России не сложились в полной мере условия, благоприятствующие развитию предпринимательской деятельности, созданию новых акционерных обществ, защите прав акционеров и инвесторов, гарантии ограниченной ответственности для руководителей и собственников компаний.

Цель статьи – провести сравнительный анализ российского акционерного законодательства и корпоративного права США, показать их достоинства и недостатки, которые не позволяют российским бизнесменам, с одной стороны, в полной мере создавать акционерные компании с целью привлечения средств инвесторов, а с другой – обеспечивать защиту прав инвесторов и акционеров.

Методологической основой статьи выступают труды российских и зарубежных исследователей. Информационной основой являются нормативно-правовые акты, регулирующие создание и управление акционерными обществами в России и коммерческими корпорациями в США (список использованных нормативно-правовых актов приведен в конце статьи).

1. Законодательное регулирование деятельности акционерных обществ в России и корпораций в США

Наиболее существенное отличие законодательного регулирования деятельности акционерных обществ в России и корпораций в США состоит в том, что содержание российского акционерного права определяется исключительно федеральными нормативно-правовыми актами. Субъекты Российской Федерации не вправе принимать локальные нормативно-правовые акты, изменяющие порядок учреждения или устанавливающие иные (дополнительные) правила регулирования деятельности акционерных компаний. Федеральное законодательство США в сфере корпоративного права отсутствует, правовое регулирование деятельности корпораций осуществляется каждым штатом самостоятельно, без взаимосвязи с законодательством других штатов. В силу этого обстоятельства в корпоративном праве США применяется правило специальной правоспособности, а в России действует правило общей правоспособности для акционерных обществ.

Хотя корпоративное право США постепенно движется к постепенному отказу от принципа специальной правоспособности, полномочия каждого штата в отдельности не позволяют в полной мере применить принцип общей правоспособности. Российское законодательство закрепляет общую правоспособность акционерных обществ, исключения допускаются только в случаях, оговоренных федеральными законами. Законодательство изначально дает корпорациям «общие полномочия», но корпорация вправе определить в уставе особые права и (или) ограничить общие права, предусмотренные законодательством штата. Применение косвенных полномочий, связанных с полномочиями, определенными в уставе корпорации, представляет собой особенность правового регулирования в США процессов внутрифирменного управления корпорациями.

2. Учреждение и организация деятельности акционерных обществ в России и корпораций в США

Законодательство Российской Федерации определяет два типа акционерных обществ:

- 1) публичные, имеющие право проводить открытую подписку на акции и продавать их на биржевом рынке;
- 2) непубличные, не имеющие права продавать акции на бирже.

Различия между этими типами акционерных обществ с точки зрения организации операционной деятельности и внутрифирменного управления несущественны – лишь в количестве акционеров и праве продавать акции на бирже, что для публичных акционерных обществ влечет требования по составлению и публикации отчетности.

Корпоративное право США подразделяет корпорации на открытые и закрытые, что, с одной стороны, схоже с российской классификацией. Но, с другой, имеются существенные отличия. Изначально, то есть при регистрации, любая американская корпорация считается публичной, если положение о закрытом типе не указано в уставе. Это обстоятельство дает возможность корпорации сразу после регистрации размещать акции на биржах при условии выполнения требований Комиссии по ценным бумагам и биржам США.

В России сложилось «сепаратное законодательство» благодаря нормативным актам и регулирующим действиям Банка России, которые сами по себе имеют силу закона. Сепаратное законодательство, включающее в себя множество формальных требований и ограничений, не дает акционерным обществам активно вести операции на биржевых и внебиржевых рынках и привлекать акционерный капитал. Для ведения операций на фондовой бирже российскому акционерному обществу нужно выполнить ряд требований Банка России; последний имеет право отказать; реальная возможность в судебном порядке оспорить действия и решения макрорегулятора отсутствует.

Закрытая корпорация в США не имеет права распространять акции на биржевом рынке, но, в отличие от российского права, ограничения на обращение акций закрытой корпорации отсутствуют. Есть еще одно важное отличие: если корпорация ведет операции в пределах одного штата, то выпуск и обращение акций не подпадает под регулирование Комиссии по ценным бумагам и биржам. Закрытые корпорации США отличаются от российских непубличных акционерных обществ еще и тем, что количество участников в последних регламентировано – не более 50, тогда как каждый штат определяет количество участников корпорации самостоятельно, в ряде штатов такое ограничение вообще отсутствует [1].

Существенное отличие американского корпоративного права состоит в делении корпораций на два типа: S и C, – дающее возможность избегать двойного налогообложения. По данным Налоговой службы США [7], в 2015 году корпораций типа S насчитывалось 4,5 млн, тогда как корпораций типа C – только 1,6 млн. При этом S-корпорации в 2015 году получили чистый доход 457 млрд долл., тогда как C-корпорации заработали 1,2 трлн долл. чистого дохода, то есть в три раза больше.

Американская правовая доктрина признает «фактически существующие» корпорации, которые де-юре не зарегистрированы, но имеют статус юридического лица и право ограниченной ответственности. Вообще, англо-американское право не определяет правовой статус юридического лица и не содержит определений «корпорация» или «компания». В силу этого обстоятельства любая группа правоспособных лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью, может быть определена как инкорпорированный хозяйственный субъект, то есть корпорация.

3. Уставный капитал и виды акций

Законодательство США также не определяет понятие «акция», тогда как российское законодательство точно дефинирует его и устанавливает права и обязанности владельцев акций. В этом вопросе между корпоративным правом США и российским акционерным законодательством отмечается существенное различие. Вообще, североамериканская правовая доктрина признает «право собственности на право», что дает возможность выпускать и продавать неограниченное количество разнообразных финансовых инструментов, именуемых общим термином «ценные активы» (Securities). В США право собственности на акцию может быть продано

через документ, который позволяет реализовать его сейчас или в будущем, или даже отказаться от него, например сертификаты на акции, депозитарные расписки, структурные ноты, опционы на акции. Производные финансовые инструменты на базовые активы в США могут быть основой для эмиссии других финансовых инструментов.

Российское законодательство по причине строгого определения вещных прав не может содержать «права собственности на право»: право собственности в России не может возникнуть на право приобретения акций. Так, сертификат на акции не имеет правового регулирования и не дает возможности участия в российском гражданском обороте, как и другие аналогичные финансовые инструменты. Российское законодательство предписывает использование услуг депозитария или финансового посредника, но право собственности на акцию не может быть заменено или опосредовано иным правом. Поэтому на российском рынке ценных бумаг обращаются только базовые инструменты.

В законодательстве США нет понятия акционерного (уставного) капитала, понятие номинальной стоимости акции также отсутствует, оба понятия применяются лишь для составления финансовой отчетности. Вместо понятия акционерного (уставного) капитала используется понятие Goodwill, означающее разницу между рыночной капитализацией корпорации (произведением биржевой стоимости одной акции на количество акций в обращении) и рыночной стоимостью имущества корпорации за вычетом долга. Так, корпоративное право позволяет американским акционерам приобретать акции по любой цене, в то время как российские нормативно-правовые акты изначально требуют подписки на акции по номинальной стоимости. Акции российской компании могут попасть на биржу через специализированный депозитарий только из рук акционеров, выкупивших акции по номиналу.

В корпоративном праве США отмечается постепенный отказ от эмиссии привилегированных акций. Хотя российское право определяет право выпуска привилегированных акций, преобладающее большинство российских акционерных компаний конвертировало к настоящему моменту привилегированные акции в обыкновенные. В этом вопросе, несмотря на различия в правовом регулировании, наблюдается схожесть позиций российского законодательства и корпоративного права США.

Следует отметить, что в России оплата акций путем зачета встречных обязательств общества перед акционером запрещена, тогда как в США такая форма сделок является одной из самых старых норм корпоративного права. Надо сказать, что законодательство США направлено на объединение правового режима облигаций и акций, поскольку данные виды ценных бумаг могут быть взаимно конвертированы [3].

4. Система управления в акционерных обществах России и корпорациях США

Ключевое отличие управления акционерным обществом в России от корпорации в США состоит в организации и порядке реализации функций внутрифирменного управления.

В американской корпорации вопросы организации внутрифирменного управления решаются только акционерами: состав, функции, количество членов совета директоров, наличие и роль комитетов в совете директоров, вознаграждения и аналогичные вопросы определяются акционерами. В России роль общего собрания акционеров в организации управления является сугубо номинальной, все полномочия законодательно предоставляются единоличному исполнительному органу [4, 5]. В американских корпорациях вообще не принято формировать коллегиальные органы управления. Члены совета директоров корпорации не принимают коллегиальные решения, а выполняют четко отведенные им функции и задачи, то есть как должностные лица, руководители или члены соответствующих комитетов, например по вознаграждениям. Между тем российское законодательство запрещает совмещение должности президента с должностью председателя совета директоров, тогда как в США такое положение – обычная практика.

Важным отличием является то, что советы директоров корпораций имеют контрольные функции по отношению к руководителям. Деятельность совета директоров корпорации осуществляется на постоянной основе вне зависимости от проведения собраний акционеров. Совет директоров американской корпорации занимается управлением, а не проведением собраний акционеров, как это установлено российским законодательством. В российском законодательстве совет директоров не имеет каких-либо контрольных функций, за исключением незначительных для внутрифирменного управления вопросов – дивиденды, согласование сделок, утверждение годовой финансовой отчетности.

Большие различия имеются в организации работы собраний акционеров и советов директоров. Российское законодательство содержит ряд строгих предписаний – повестка дня, которую нельзя поменять, требование указания перечня вопросов в извещении о созыве. Корпоративное право США не ограничивает акционеров в свободе принятия решений, относящихся к компетенции общего собрания акционеров.

Совет директоров корпорации является полноценным уполномоченным органом управления, в состав которого входят представители акционеров, высшие руководители и профильные комитеты, имеющие исключительные полномочия решать заданные вопросы, например определять размер вознаграждений. В российском законодательстве роль совета директоров полностью сводится к ограниченному перечню вопросов, причем посредством устава общества нельзя применить особое распределение функций и задач между общим собранием акционеров и советом директоров, поскольку закон «Об акционерных обществах» содержит полный и исчерпывающий перечень полномочий, устанавливает разделение функций совета директоров и общего собрания акционеров.

5. Ответственность руководителей акционерного общества за последствия принятых ими управленческих решений

С сожалением приходится отмечать, что именно российское законодательство и судебная практика дают возможность руководителям российских компаний, в том числе акционерных, принимать любые решения, нарушать права кредиторов и акционеров, в том числе не выплачивать дивиденды или ограничивать их выплату. В России акционерам, инвесторам и кредиторам весьма сложно, подчас невозможно доказать недобросовестность или злоупотребление полномочиями единоличного исполнительного органа. Лишь в рамках процедуры банкротства, когда конкурсный управляющий получает доступ к бухгалтерской отчетности и внутренним документам общества, появляется возможность признания сделок недействительными, привлечения руководителей к субсидиарной ответственности. Восстановить права акционеров в процедуре банкротства невозможно, кредиторы могут рассчитывать на некоторое возмещение по обязательствам.

Российское законодательство не определяет фидуциарные обязанности руководителей российских компаний, в том числе акционерных. В американском корпоративном праве фидуциарные обязанности руководителей прямо предусмотрены нормативно-правовыми актами, акционерными соглашениями, обязанностями членов совета директоров и законодательными требованиями по раскрытию отчетности для публичных корпораций. Отсутствие требований по раскрытию отчетности непубличных акционерных обществ в российском законодательстве лишь поощряет руководителей нарушать права одних акционеров и создавать незаконные преимущества для других.

6. Право ограниченной ответственности и привлечение к субсидиарной ответственности руководителей и акционеров

В российском законодательстве сложилась ситуация, когда право ограниченной ответственности уже не является правом как таковым. Руководители и собственники коммерческих организаций должны доказывать отсутствие обстоятельств привлечения к субсидиарной ответственности. Фактически в настоящее время в российской судебной практике руководителям и собственникам вменяется обязанность полной ответственности, тогда как право ограниченной ответственности возможно в некоторых случаях, когда руководителям удастся опровергнуть доводы кредиторов о необходимости привлечения к субсидиарной ответственности. При этом руководители крупнейших в России публичных акционерных обществ с государственным участием не привлекаются к субсидиарной и другой ответственности за нанесение ущерба акционерам и инвесторам.

Правило «снятия корпоративной вуали» в американском праве возможно при условии доказательства в суде двух фактов:

- 1) корпорация де-факто не является самостоятельным лицом, то есть представляет собой «подобие» лиц, контролирующих корпорацию;
- 2) наличие мошеннических действий корпорации или контролирующих ее лиц, вследствие чего произошли неприемлемые для акционеров и инвесторов последствия [5].

В США суды каждого штата применяют данное правило в соответствии с местной спецификой. Общими основаниями являются, как правило, преступление или нарушение договора. Следует вывод, что корпоративное право США дает акционерами большую правовую защиту в части привлечения к солидарной или субсидиарной ответственности, чем российское законодательство и судебная практика. Фактический отказ российских судов от защиты права ограниченной ответственности, презюмирование вины руководителей и собственников в наступлении неплатежеспособности коммерческих организаций являются существенными правовыми ограничениями развития предпринимательства и формированию класса ответственных руководителей высшего звена компаний.

7. Заключение акционерных соглашений

В России акционерное соглашение, то есть договор об осуществлении прав акционеров, имеет четкую нормативно-правовую основу (ст. 32.1 федерального закона «Об акционерных обществах»). К акционерному соглашению в России применяется требование публичности и открытости.

В корпоративном праве США акционерные соглашения позволяют решать любые вопросы по управлению корпорациями, но при этом имеют статус конфиденциальности и не подлежат публичному раскрытию [2]. Таким образом, акционерное соглашение в США, в отличие от российского законодательства, фактически может распространяться на права акционеров, не участвовавших в заключении соглашения. В зарубежных странах акционерные соглашения не регулируются законодательством, а в США источником права в данном вопросе является прецедент.

Есть еще одна отличительная особенность: в американском праве акционерное соглашение направлено на расширение полномочий и прав акционеров в вопросах стратегического и оперативного управления корпорацией, тогда как в российском праве содержание акционерного соглашения сводится к преимущественно одному вопросу – соглашению о голосовании. Акционерное соглашение или акт об инкорпорировании в корпоративном праве США может содержать положение о полной ответственности руководителей и акционеров корпорации, что невозможно в российском праве. Вообще, вопрос материальной ответственности руководителей и членов совета директоров корпорации – прерогатива акционеров, а не корпоративного права США. Исключение, конечно, составляют судебные прецеденты.

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
4. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
5. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ.
6. Федеральный закон от 27.07.2010 № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
8. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
9. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
10. Приказ Минфина России от 06.12.2010 № 162н «Об утверждении Плана счетов бюджетного учета и Инструкции по его применению».
11. Положение Банка России от 11.08.2014 № 428-П «О стандартах эмиссии ценных бумаг, порядке государственной регистрации выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг, государственной регистрации отчетов об итогах выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг».
12. Положение Банка России от 27.03.2020 № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг».

Использованные источники

1. Гусева Т.А., Тулупова Ю.А. Сравнительный анализ организационно-правовых форм осуществления предпринимательской деятельности в российском и англо-американском законодательстве // Законы России. Опыт, анализ, практика. 2018. С. 78–79.
2. Иноземцев М.И. Ответственность за нарушение акционерного соглашения по праву России и зарубежных государств. Дисс. на соиск. уч. степ. к.ю.н. М., 2017.
3. Кудачкин А.А. Корпорация в США и акционерное общество в России как субъекты акционерного правоотношения. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. к.ю.н. М., 2007.
4. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорации. Ч. 2 // Современная концепция стратегического планирования. Пермь: ПГНИУ, 2013.
5. Фомина О.Н. Правовое положение предпринимательской корпорации в США и акционерного общества в России: сравнительно-правовой анализ. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. к.ю.н. М., 2011.
6. Government corporation control act 1945. URL: <http://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title31/subtitle6/chapter91&edition=prelim>.
7. Integrated business data. URL: <https://www.irs.gov/statistics/soi-tax-stats-integrated-business-data>.
8. Model business corporation act (2016 revision). December 9, 2016. URL: <https://www.americanbar.org/dam/aba/corplaws>.
9. Securities act of 1933. URL: <https://www.govinfo.gov/pdf/COMPS-1884>.
10. Securities exchange act of 1934. URL: <https://www.nyse.com/regulation/nyse/sea34>.

Понятие инновационного потенциала и методы его управления

Ю.А. Репешко, студент,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
(Санкт-Петербург, Россия)
julyvern@inbox.ru

Аннотация. В жестких и постоянно меняющихся условиях рынка каждому предприятию важно поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, и одним из определяющих факторов в данном вопросе является инновационный потенциал предприятия. Инновационным потенциалом можно считать все те возможности и ресурсы, которые может использовать промышленное предприятие для создания и внедрения инноваций. Чтобы предприятие оставалось на плаву, ему необходимо понимать, как управлять своим инновационным потенциалом.

Ключевые слова: инновационный потенциал предприятия, конкурентоспособность, методы управления инновациями.

The concept of innovation potential and methods of its management

Yu. A. Repeshko, student,
St. Petersburg State University of Economics
(St. Petersburg, Russia)
julyvern@inbox.ru

Abstract. In the harsh and constantly changing market conditions, it is important for each enterprise to maintain a high level of competitiveness, and one of the determining factors in this matter is the innovative potential of the enterprise. Innovative potential can be considered all those opportunities and resources that an industrial enterprise can use to create and implement innovations. In order for an enterprise to “stay afloat”, it needs to understand how to manage its innovation potential.

Keywords: innovative potential of the enterprise, competitiveness, methods of innovation potential management.

Сейчас слово «инновация» является привычным и обыденным. Инновациями теперь являются не только отдельные продукты – это целые системы, которые внедряются во всех сферах жизни общества. В том числе они касаются и промышленных предприятий.

Для российской экономики, которая в настоящий момент имеет тенденцию к спаду, особую роль играет развитие именно промышленных предприятий. Обеспечить рост эффективности и улучшить структуру российской промышленности, повысив уровень конкурентоспособности предприятий, можно благодаря организации и ведению инновационной деятельности.

В жестких и постоянно меняющихся условиях рынка каждому предприятию важно поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, и одним из определяющих факторов в данном вопросе является инновационный потенциал предприятия.

Рассмотрим сущность данного понятия. Ряд авторов считает, что инновационный потенциал представляет собой систему из капитала, собственных и заемных инновационных решений, которые в совокупности способствуют эффективному развитию производственной техники и технологий. В более широком смысле это понятие рассматривается как общее количество экономических ресурсов, которыми общество может воспользоваться для развития в каждый момент времени. Также инновационный потенциал трактуется как совокупность различных возможностей, к которым можно отнести научно-технические, финансовые, инфраструктурные, социокультурные и др. С помощью этих возможностей можно разработать и реализовать новые идеи, то есть получить инновации [3].

Таким образом, инновационным потенциалом можно считать все те возможности и ресурсы, которые может использовать промышленное предприятие для создания и внедрения инноваций.

Чтобы лучше понять проблемы развития инновационного потенциала, рассматривают разного рода факторы, влияющие на него. Выделяют внешние и внутренние факторы влияния на инновационный потенциал предприятия. Первая группа факторов представляет собой государственную политику в области регулирования инновационной деятельности, общий уровень технологического развития отрасли, рынок инновационных проектов и другие условия. Вторая группа факторов связана непосредственно с условиями организации инновационной

деятельности на предприятии, особенностями стратегии, формированием команд для реализации инновационных проектов, оценкой эффективности инновационной деятельности [2].

Основными составляющими инновационного потенциала предприятия являются:

- обеспечение материально-техническими, трудовыми, информационными и финансовыми ресурсами;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- уровень технологического развития;
- эффективность маркетинговых мероприятий;
- организационная структура;
- система управления [4].

Оценку инновационного потенциала можно проводить двумя способами: диагностическим, который представляет собой методику экспертных оценок, и детальным, при котором последовательно численно исчисляется потенциал каждого параметра [4].

В современных нестабильных условиях наиболее важно уметь прогнозировать и быстро реагировать на новые требования внешней среды. Чтобы предприятие не теряло своих позиций на рынке, оно должно быть готово к внедрению новых производственных и организационных технологий и созданию новых продуктов. Поэтому инновационный потенциал становится одним из основных факторов поддержания конкурентоспособности предприятия и обеспечения его устойчивого развития. Чтобы предприятие оставалось на плаву, ему необходимо понимать, как управлять своим инновационным потенциалом.

Чтобы эффективно управлять инновационным потенциалом предприятия, необходимо решить ряд задач:

- оценить инновационный потенциал с помощью одного из двух подходов (диагностического или детального);
- выявить наиболее слабые стороны;
- выявить наиболее сильные стороны;
- провести анализ выявленных сильных и слабых факторов предприятия;
- разработать и реализовать мероприятия по нейтрализации негативных факторов;
- заново провести оценку инновационного потенциала;
- принять управленческое решение о целесообразности внедрения инноваций [4].

После выявления сильных сторон предприятия важно суметь превратить их в эффективные конкурентные преимущества, поэтому предприятию необходимо не только уметь оценивать свой инновационный потенциал, но и уметь им управлять.

В настоящий момент нет единого сценария управления инновационным потенциалом предприятия. Процесс управления им представляет собой совокупность различных методов и средств, которые влияют на повышение готовности предприятия к внедрению инноваций [6].

Существует три основных подхода к управлению инновационным потенциалом.

1. Ресурсный. В рамках данного подхода используются классические методы планирования использования ресурсов, такие как нормативный, балансовый, бюджетный, программно-целевой и др. Данный метод позволяет определить необходимый объем ресурсов предприятия и избрать направления для их использования. Однако ресурсный метод ограничивает предприятие в своевременном реагировании на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды.

2. Управление НИОКР. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки являются двигателем создания инноваций, поэтому данный метод однозначно целесообразен, но проведения НИОКР бывает недостаточно для успешного ведения инновационной деятельности. Помимо получения инновационных разработок необходимо уметь их применять, поэтому данный метод следует использовать совместно с другими подходами. Планирование при данном подходе происходит с помощью классических методов, а также с помощью моделирования конкурентных преимуществ, метода ранжирования и т.д.

3. Инвестиционный. Безусловно, внедрение инноваций требует финансирования, и поэтому управление инвестициями является таким же важным процессом, как и проведение исследований и разработок. Данный подход также не может существовать самостоятельно, поэтому он применяется совместно с методом управления НИОКР. Планирование инвестициями происходит с помощью создания бизнес-плана, расчета периода окупаемости, чистой приведенной стоимости, внутренней ставки доходности и других показателей для оценки эффективности инвестиционного проекта [6].

Подводя итог, можно сказать о том, что инновационный потенциал является важной составляющей, определяющей эффективность деятельности промышленного предприятия. Для развития своего инновационного потенциала предприятие должно использовать совокупность всех имеющихся ресурсов. Методы управления инновационным потенциалом для каждого предприятия могут быть свои, но в определенный момент каждый из них может быть необходим предприятию для планирования инновационной деятельности.

Использованные источники

1. Бурланков С.П., Кузьмин С.А., Володин В.М., Скворцова В.А. Факторы, влияющие на систему управления инновационным потенциалом промышленного предприятия // Известия вузов. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. № 4(52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayushchie-na-sistemu-upravleniya-innovatsionnym-potentsialom-promyshlennogo-predpriyatiya>.

2. *Довтаев С.-А.Ш.* К вопросу о развитии инновационного потенциала промышленных предприятий // *Деловой вестник предпринимателя*. 2021. № 1(3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-razvitii-innovatsionnogo-potentsiala-promyshlennyh-predpriyatiy>.
3. *Израилова Х.С., Хациева Л.У.* Инновационный потенциал промышленной организации как основа стратегии ее развития // *Евразийский союз ученых*. 2020. № 1–4(70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-promyshlennoy-organizatsii-kak-osnova-strategii-ee-razvitiya>.
4. *Разуваева Т.А.* Управление инновационным потенциалом производственного предприятия // *Научный журнал*. 2019. № 6(40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnym-potentsialom-proizvodstvennogo-predpriyatiya>.
5. *Саркисян А.Ф., Саркисян А.Ф.* Роль инновационного потенциала в инновационном развитии предприятия // *Вопросы науки и образования*. 2017. № 6(7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-innovatsionnogo-potentsiala-v-innovatsionnom-razvitii-predpriyatiya>.
6. *Шамгулова Л.И.* Методы управления инновационным потенциалом // *Молодой ученый*. 2019. № 4(242). С. 274–277. URL: <https://moluch.ru/archive/242/55979>.
7. *Эльзукеева Л.А.* Экономическая сущность инновационного потенциала // *Образование. Наука. Научные кадры*. 2020. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-innovatsionnogo-potentsiala-1>.



Анализ российского рынка мучных кондитерских изделий с применением нетрадиционного сырья

Е.В. Сидоренко, студент,

Московский государственный университет пищевых производств (Москва, Россия)

Научный руководитель: Т.Г. Соболевская, к.э.н, доцент,

Московский государственный университет пищевых производств (Москва, Россия)

sobolevskayatg@mgupp.ru

Аннотация. В статье представлен анализ рынка обогащенных и функциональных мучных кондитерских изделий. В результате проведенного анализа было выявлено, что рынок мучных кондитерских изделий из нетрадиционного сырья в России и в мире постоянно растет, отрасль является очень перспективной. Среди покупателей – приверженцев здорового образа жизни наблюдается заинтересованность в употреблении изделий с функциональными свойствами.

Ключевые слова: нетрадиционное сырье, кондитерские изделия, функциональные свойства.

Analysis of the Russian market of flour confectionery products using non-traditional raw materials

E.V. Sidorenko, student,

Moscow State University of Food Production (Moscow, Russia)

Academic supervisor: T.G. Sobolevskaya, cand. sci. (econ.), associate professor,

Moscow State University of Food Production (Moscow, Russia)

sobolevskayatg@mgupp.ru

Abstract. The article presents an analysis of the market for enriched and functional flour confections. As a result of the analysis, it was revealed that the market for flour confectionery products from non-traditional raw materials in Russia and in the world is constantly growing, the industry is very promising. Among buyers, adherents of a healthy lifestyle, there is an interest in the use of products with functional properties.

Keywords: non-traditional raw materials, confectionery, functional properties, market, demand.

Мучные кондитерские изделия (МКИ) относятся к группе востребованных товаров, хотя эта продукция и не относится к товарам первой необходимости. Сладкая продукция стала ежедневным продуктом в рационе человека, не только десертом во время праздников.

Условно МКИ можно разделить на изделия с длительным сроком хранения (рулеты, кексы, вафли, печенье, пряники и др.) и скоропортящиеся (пирожные и торты). По доле рынка МКИ с длительным сроком хранения занимают около 60% от всей группы мучных кондитерских изделий [4]. Крупными производителями в этом сегменте рынка являются «Рот Фронт», «КДВ Воронеж», «Хлебпром», «Каравай», «Невский кондитер», «Акконд», «Коломенский» и др.

Спрос рынка и объемы производства МКИ постоянно увеличиваются, сегмент является перспективной и развивающейся отраслью. По данным компании BusinesStat, за 2016–2020 годы доля МКИ на российском рынке выросла на 10,1%, прогнозируется, что в 2022–2025 годах предложение данных изделий будет увеличиваться в среднем на 1,9% в год, а в 2025 году производство достигнет 2557,4 тыс. тонн [1].

Мучные кондитерские изделия содержат большое количество жиров и углеводов, но в них мало незаменимых аминокислот, пищевых волокон, микро- и макронутриентов, полиненасыщенных жирных кислот и витаминов. С учетом запросов потребителей, трансформирующихся под воздействием ускоряющегося ритма жизни и меняющегося рациона питания, производители вносят коррективы в качественные характеристики продукции, при этом цены на МКИ растут.

Для стабилизации и снижения цен на муку, которая является основой МКИ, на внутреннем рынке в 2021 году в России была применена практика квотирования, так как РФ является крупнейшим экспортером на рынке зерна [6, 7].

В нашей стране наблюдается тенденция разработки и производства МКИ с функциональными свойствами и для специализированного питания с использованием нетрадиционного сырья. В последнее время наблюдается тенденция на так называемые полезные продукты, например кондитерские изделия с использованием разных видов муки: рисовой, амарантовой, гречневой, соевой, люпиновой. При этом стоит отметить, что при использовании соевой и люпиновой муки в определенной концентрации увеличивается пищевая (белковая) ценность продукта, что немаловажно при питании людей, которые следят за собой [5].

Использование муки из нетрадиционного сырья позволяет не только обогатить продукт питательными веществами, но и делает его доступным для потребителей с непереносимостью глютена. При этом такую продукцию покупают не только люди с целиакией, но и те, у кого нет этой болезни, поскольку существует убежденность, что продукт из нетрадиционного сырья более полезен. Например, в США 75% потребителей безглютенового хлеба не страдают целиакией, а просто заботятся о своем здоровье [3].

В качестве нетрадиционного сырья в производстве МКИ используют овощное пюре, порошки и экстракты растений, содержащие повышенный процент питательных веществ, например порошок топинамбура, содержащий инулин [10].

В современном мире также наблюдается заинтересованность в производстве изделий с функциональными свойствами. Структура производства функциональных продуктов в разрезе стран мира показана на рис. 1.

Рис. 1. Производство функциональных продуктов в мире



Лидером в данном сегменте является Япония (40%). По прогнозам продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций ФАО, мировой рынок функциональных пищевых продуктов (ФПП) к 2025 году увеличится на 25%. В России пока наблюдается уменьшение объема рынка функциональной продукции, при том что, согласно данным Российского союза пекарей, стране необходимо до 1,5 млн тонн в год ФПП [9].

Сложно нарастить спрос на хлебобулочные и мучные кондитерские изделия, состоящие из дорогого нетрадиционного сырья, отличающиеся сложной технологией производства, с нестандартными вкусовыми качествами и не всегда привлекательным товарным видом. Несмотря на полезность нетрадиционного сырья, его использование в рецептуре не всегда положительно влияет на органолептические показатели изделия.

Можно сделать вывод, что необходимость в разработке и производстве продуктов с улучшенными свойствами есть, такие продукты востребованы на рынке. Но для увеличения спроса при существующей покупательной способности необходимо найти подходы к выбору нетрадиционного сырья и облегчить технологии их производства для снижения себестоимости продукции.

Использованные источники

1. Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2015–2019 гг., прогноз на 2020–2024 гг. URL: https://businessstat.ru/images/demo/confectionery_russia_demo_businessstat.pdf.
2. Бабина Е.Н., Бондаренко Г.В., Брюханова Н.В. и др. Устойчивое развитие экономики России: стратегии и тактики перехода к новому качеству экономического роста: монография. Самара: НИЦ «ПНК», 2021.
3. Бань М.Ф. Обзор нетрадиционных видов муки и исследование возможности их использования в рецептурах мучных кондитерских изделий // Потребительская кооперация. 2019. № 3(66). С. 78–81.
4. Резниченко И.Ю., Рензеева Т.В., Табаторович А.Н. и др. Формирование ассортимента мучных кондитерских изделий функциональной направленности // Техника и технология пищевых производств. 2017. № 2(45). С. 149–162.
5. Слепокурова Ю.И., Жаркова И.М., Густинович В.Г. Оценка планируемой экономической эффективности производства мучных кондитерских изделий с тонкодисперсными растительными порошками // Хранение и переработка сельхозсырья. 2019. № 1. С. 139–151.
6. Соболевская Т.Г. Влияние пандемии COVID-19 на экспортный потенциал Российской Федерации на мировом рынке зерна // Островские чтения. 2021. № 1. С. 87–89.
7. Соболевская Т.Г. Динамика совокупной факторной производительности в экономике России // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 4(47). С. 35–38. DOI: 10.22394/1997-4469-2019-47-4-35-38.
8. Соболевская Т.Г. Изменение экспортного потенциала Российской Федерации на мировом рынке зерна на фоне социально-экономических последствий пандемии COVID-19 // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 1(52). С. 37–41. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-52-1-37-41.
9. Шахрай Т.А., Воробьева О.В., Викторова Е.П. Основные тенденции развития рынка функциональных хлебобулочных изделий // Новые технологии. 2021. Т. 17. № 3. С. 51–58. DOI: 10.47370/2072-0920-2021-17-3-51-58.
10. Штанько О.Е., Науменко Н.В., Паймулина А.В., Ашмарина Е.А. Возможности использования нового вида сырья для производства изделий с повышенной пищевой ценностью // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Пищевые и биотехнологии. 2018. Т. 6. № 2. С. 36–42. DOI: 10.14529/food180205.
11. Karpunina E.K., Isaeva E.A., Galieva G.F. et al. E-commerce as a driver of economic growth in Russia // Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap: Lecture Notes in Networks and Systems (LNNS, vol. 198). Cham: Springer Nature, 2021. P. 1622–1633.

Построение инновационной стратегии развития предприятия

А.В. Чепсараков, студент,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
(Санкт-Петербург, Россия)
chepsarakov2010@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются современные понятия и построение инновационной стратегии развития предприятия. Описываются виды инновационных стратегий, особое внимание уделяется задачам инновационной деятельности. В статье выделяются и описываются этапы разработки стратегии инновационной деятельности предприятия и подчеркивается важность инноваций, в значительной степени определяющих развитие компании и квалификацию ее специалистов и создающих общую картину перспектив развития компании и завоевания конкурентного места на рынке.

Ключевые слова: инновационная деятельность, инновационный процесс, стратегические инновации, инновационная стратегия, инновационное управление, стратегическое планирование.

Building an innovative strategy for enterprise development

A.V. Chepsarakov, student,
St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russia)
chepsarakov2010@mail.ru

Abstract. This article discusses modern concepts and the construction of an innovative strategy for the development of an enterprise. The types of innovative strategies are described, special attention is paid to the tasks of innovative activity. The article highlights and describes the stages of developing an enterprise innovation strategy and emphasizes the importance of innovation, which largely determines the development of the company, the qualifications of the specialists of this company and creates a general picture of the prospects for the development of the company and gaining a competitive leading position in the market.

Keywords: innovation activity, innovation process, strategic innovation, innovation strategy, innovation management, strategic planning.

В условиях современного экономического развития и развития предприятий и отраслей в целом достичь значительного конкурентного преимущества без построения и грамотного внедрения инновационной стратегии развития предприятия не представляется возможным. Подтверждением этого является борьба за клиентов и рынки между отечественным производителем и зарубежными компаниями на мировой торговой арене [3], где побеждают организации, которые лидируют в области инноваций.

Само определение «инновационная стратегия» представляет собой важнейшую функциональную стратегию, предполагающую создание совокупности мероприятий по технологическому развитию производства, организационной структуры организации и внедрению современных методик управления. В то же время это понятие может рассматриваться как базовый инновационный процесс, основной целью которого является создание системы определенных условий и факторов, обеспечивающих дальнейшее развитие и воплощение инновационного потенциала предприятия [2].

Сама инновационная стратегия предприятия преимущественно сконцентрирована на повышении качества продукции либо внедрении на рынок совершенного нового продукта, на увеличении объемов производимой продукции, обеспечении конкурентоспособности предприятия или же создании собственной ниши на рынке. В целом, любые инновационные решения ставят перед собой общую цель – развитие организации и, как следствие, укрепление ее позиций.

Стратегия в глобальном смысле определяет важнейшую задачу компании, например выбор новой политики, и следующие задачи, к примеру, внедрение инновационных технологий для обеспечения жизнеспособности компании на рынке и направление дальнейшего развития.

Перед непосредственным формированием стратегии предприятия ставят перед собой четко определенные задачи, которые должны выполняться в ходе инновационной деятельности организации. К ним относятся [1]:

- генерация инновационных идей, НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), проведение исследований и испытаний, создание опытных образцов новых изделий;
- изучение сырьевой и материальной базы, которая может быть использована при изготовлении образцов новой продукции;
- подбор технологических процессов, разработок и идей для внедрения их в производство;
- инновационная политика по отношению к персоналу и информационным коммуникациям для обеспечения инновационных процессов;

- маркетинговый анализ рынка и потребителей данных технологий;
- производство и продвижение на рынок продуктов этих разработок.

Соответственно, виды инновационной стратегии будут зависеть от поставленных задач и подразделяться на наступательную, оборонительную, промежуточную, поглощающую, имитационную и разбойничью стратегии [6].

Непосредственно построение инновационной стратегии развития предприятия включает в себя следующие этапы.

1. Оценка окружающей и внешней среды, анализ ее влияния на производственные процессы. На данном этапе анализируются внутренняя производственная среда компании и внешняя рыночная среда, формируется комплексный SWOT-анализ, определяется жизненный цикл выпускаемого продукта.
2. Определение ключевых показателей активности предприятия в текущий период его деятельности. Производится расчет затрат различных уровней на организацию НИОКР и внедрение инновационных решений [4].
3. Аккумулирование ресурсов для снабжения выбранной инновационной стратегии. Здесь ведется поиск и анализ возможных источников финансирования избранной стратегии.
4. Оценка стратегии инновационного развития. Здесь главным является качественный и количественный подход к ее реализации, определяющий, с одной стороны, соответствие выбранной стратегии и поставленных целей и задач, а с другой – рентабельность и доходность инновационных технологий.

Таким образом, проектирование стратегии инноваций является непрерывным динамическим процессом, основой которого является выбор потенциально эффективного стратегического решения предприятия. Помимо этого, осуществление инновационных изменений требует большого объема ресурсов [5], высокого уровня знаний руководящего состава и наличия инновационного потенциала организации, а также сопряжено с большим количеством новых рисков. Несмотря на это, именно построение инновационной стратегии развития предприятия способствует получению конкурентного преимущества и формированию такой стратегической ситуации, в которой оно способно расширить свою рыночную долю или создавать новые рыночные площадки.

Использованные источники

1. Инновационное развитие предприятия. URL: <https://www.gd.ru/articles/9375-innovatsionnoe-razvitie-predpriyatiya>.
2. Малихина И.О., Бережная А.В., Басова К.С. Анализ теоретических и методических подходов к реализации инновационных стратегий развития предприятия // Белгородский экономический вестник. 2019. № 2(94). С. 110–115.
3. Орлова О.П. Инновационная стратегия как способ повышения рентабельности // Альманах научных работ молодых ученых университета ИТМО. СПб.: Университет ИТМО, 2016. Т. 4. С. 93–95.
4. Палкина М.В., Палкин А.Ю. О понятии и содержании инновационной стратегии предприятия в современных условиях // Наука и практика организации производства и управления. 2019. С. 133–137.
5. Сатторов Н.Э., Тереладзе Д.И. Разработка инновационных стратегий на основе реализации комплексного подхода к оценке инновационного потенциала наукоемкого предприятия // Новые информационные технологии в науке: Сборник статей международной научно-практической конференции: В 3 ч. 2017. С. 180–183.
6. Синева Н.Л., Яшкова Е.В., Исламова Г.И. Основополагающие принципы бережливых инноваций // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 4(30). С. 131–137.