МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК: 338; 338.001.36; 330.4; 004

№ госрегистрации: _____

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по НиИ

_____ Г. Г. Литвинец

10 2019 г.

ОТЧЕТ
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ ПО ТЕМЕ:

«РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ (РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА) ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ОБЩИХ ПРАВИЛ КОНКУРЕНЦИИ НА ТРАНСГРАНИЧНЫХ РЫНКАХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИССЛЕДОВАНИЙ, ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНЦИИ И РАССЛЕДОВАНИЙ В ИНИЦИАТИВНОМ ПОРЯДКЕ»

(итоговый)

Книга 2.

II ЭТАП. «ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ (ГЛОБАЛЬНЫХ) КОМПАНИЙ НА ТРАНСГРАНИЧНЫХ РЫНКАХ ГОСУДАРСТВ – ЧЛЕНОВ СОЮЗА, В ЕВРОПЕЙСКОМ СОЮЗЕ, В СТРАНАХ ОЭСР И США»

Договор № Н-22/237 от 25.10.2018 г.

Руководитель НИР
канд. экон. наук, доцент _____ Н.К. Савельева

Киров, 2019

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель проекта,
Директор Института экономики и менеджмента, к.э.н., доцент _____ Н.К. Савельева

Основной исполнитель проекта,
Заведующая кафедрой финансов и экономической безопасности, д.э.н., доцент _____ Е.В. Каранина

Основной исполнитель проекта,
Заместитель директора Института экономики и менеджмента по науке, к.э.н., доцент _____ А.А. Созинова

Основной исполнитель проекта,
Доцент кафедры финансов и экономической безопасности, к.э.н., доцент _____ А.Н. Тимин

Основной исполнитель проекта,
Доцент кафедры финансов и экономической безопасности, к.э.н., доцент _____ О.А. Рязанова

Основной исполнитель проекта,
Доцент кафедры финансов и экономической безопасности, к.ф.-м.н., доцент _____ В.М. Караулов

Основной исполнитель проекта,
Профессор кафедры финансов и экономической безопасности, д.э.н., профессор _____ Е.Г. Попкова

Исполнитель проекта,
Профессор кафедры финансов и экономической безопасности, д.э.н. _____ Д.А. Логинов

Исполнитель проекта,
Профессор кафедры менеджмента и маркетинга, д.э.н., доцент _____ М.В. Палкина

Исполнитель проекта,
Доцент кафедры финансов и экономической безопасности, к.э.н., доцент _____ А.А. Бахтимов

Исполнитель проекта,
Доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.э.н., доцент _____ А.А. Грабар

РЕФЕРАТ

Отчет содержит страниц – 367, таблиц – 84, рисунков – 35, приложений – 7, использованных источников – 419.

ТРАНСГРАНИЧНЫЕ РЫНКИ, АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ, ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ, РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД, ФАКТОРЫ, ИНДИКАТОРЫ, КРИТЕРИИ, ЗОНЫ РИСКА.

Цель НИР - разработка научно-обоснованного подхода при определении Департаментом антимонопольного регулирования Евразийской экономической комиссии трансграничных рынков в сферах деятельности транснациональных (глобальных) компаний, на которых возникают риски ограничения конкуренции; определение перечня трансграничных рынков в сферах деятельности транснациональных (глобальных) компаний, которые наиболее подвержены риску ограничения конкуренции (с разделением рынков по уровням в зависимости от степени риска возникновения нарушений, с учетом информации о результатах мониторинга правоприменительной практики и мониторинга проектов актов органов Союза, к которым применяется риск-ориентированный подход); изучение лучшего международного опыта в правоприменительной практике антимонопольных органов государств – членов Союза, Европейской комиссии и Федеральной торговой комиссии (США) в отношении транснациональных (глобальных) компаний.

В процессе второго этапа были решены следующие задачи:

1. Представлен сравнительный анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний, в том числе анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США.
2. Представлен сравнительный анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США, на глобальных площадках, на площадках капиталистических государств, имеющих сложившуюся и стабильную социально-политическую систему, на площадках государств с динамично развивающейся социально-политической структурой и экономикой (БРИКС, «новые европейцы»).
3. Проведен сравнительный анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в ЕАЭС, Европейском союзе, странах ОЭСР и США.
4. Представлен анализ участия и стратегии поведения, положительных и отрицательных факторов деятельности крупных международных транснациональных (глобальных) компаний, осуществляющих деятельность в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт,

агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование) на трансграничных рынках Союза.

5. Проанализирован алгоритм поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза и его использования в модели риск-ориентированного подхода. Сформирован перечень трансграничных рынков в разрезе участия на них конкретных транснациональных корпораций и возникновения в связи с этим риска нарушений общих правил конкуренции.

6. Представлен анализ национальных и зарубежных (государств-членов Европейского союза, стран ОЭСР, США) подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование).

7. Представлен сравнительный анализ практики взаимоотношений транснациональных (глобальных) компаний с другими участниками рынка, влияющих на состояние конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США.

8. Проанализированы особенности деятельности (поведения, стратегий) транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках государств – членов Союза, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США на предмет влияния такой деятельности (поведения, стратегий) на состояние конкуренции на трансграничных рынках.

9. Представлен перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными (глобальными) компаниями были совершены нарушения с указанием периода нарушения, вида нарушения, рынка, компаний и др.

10. Разработаны методические рекомендации по применению Департаментом Комиссии риск-ориентированного подхода при осуществлении контроля за соблюдением общих правил конкуренции, в том числе при исследовании состояния конкуренции на трансграничных рынках в инициативном порядке.

Объектами исследования являлись трансграничные рынки в сферах деятельности транснациональных (глобальных) компаний.

Предметом исследования являлись группы, факторы и маркеры рисков, возникающих на трансграничных рынках деятельности транснациональных (глобальных) компаний в сфере нарушения конкурентного законодательства.

Результаты проведенных исследований могут быть использованы при определении программы мероприятий по совершенствованию деятельности Департамента антимонопольного регулирования ЕЭК в части внедрения риск-ориентированного подхода в системе реализации процедур контроля (надзора) за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках, при проведении исследований, оценке состояния конкуренции и проведении расследований в инициативном порядке.

Содержание

Определения 8
Обозначения и сокращения 12
Введение 14
1. Сравнительный анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний 18
1.1. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США 18
2. Сравнительный анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг 36
2.1. Анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг, в Европейском союзе 36
2.2 Анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США 44
2.3. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний на глобальных площадках, на которых проводятся мероприятия, связанные с достижениями договоренностей по разделу рынков сбыта продукции, по распределению производственных мощностей, а также M&A-политикой и пр. 50
2.4. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний на площадках капиталистических государств, имеющих сложившуюся и стабильную социально-политическую систему 56
2.5. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний на площадках государств с динамично развивающейся социально-политической структурой и экономикой. В последние годы речь в данной группе идет о странах БРИКС и «новых европейцах» 59
3. Сравнительный анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний 63
3.1. Анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в ЕАЭС 63
3.2. Анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в Европейском союзе 74
3.3. Анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в странах ОЭСР и США 78

4. Анализ участия и стратегии поведения крупных международных транснациональных (глобальных) компаний, осуществляющих деятельность в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование) на трансграничных рынках Союза 81
4.1. Анализ участия крупных международных транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках в разрезе стран участниц Союза и отраслей..... 81
4.2 Анализ формирования стратегий транснациональных компаний на трансграничных рынках в разрезе отраслей экономики стран участниц Союза..... 103
4.3 Положительные и отрицательные факторы деятельности транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза в разрезе отраслей экономики 131
4.4. Алгоритм поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза и его использование в модели риск-ориентированного подхода 159
4.5. Перечень трансграничных рынков в разрезе участия на них конкретных транснациональных корпораций и возникновения в связи с этим риска нарушений общих правил конкуренции..... 169
5. Анализ национальных и зарубежных (государств-членов Европейского союза, стран ОЭСР, США) подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование). Разработка рекомендаций по проведению оценки состояния конкуренции на трансграничных рынках..... 180
5.1. Анализ национальных подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики..... 180
5.2. Анализ зарубежных (государств-членов Европейского союза, стран ОЭСР, США) подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики..... 188
5.3. Рекомендации по проведению оценки состояния конкуренции на трансграничных рынках в различных секторах экономики с учетом модели риск-ориентированного подхода..... 205
`6. Сравнительный анализ практики взаимоотношений транснациональных (глобальных) компаний с другими участниками рынка, влияющих на состояние конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США..... 211
7. Анализ особенностей деятельности (поведения, стратегий) транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках государств – членов Союза, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и

США на предмет влияния такой деятельности (поведения, стратегий) на состояние конкуренции на трансграничных рынках..... 240
8. Перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными (глобальными) компаниями были совершены нарушения..... 281
8.1. Перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными компаниями были совершены нарушения в разрезе стран участниц Союза в зависимости от периода нарушения, вида нарушения..... 281
8.2. Перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными компаниями были совершены нарушения в разрезе отраслей экономики с указанием периода нарушения, вида нарушения, рынка, компаний и др.. 299
9. Методические рекомендации по применению Департаментом Комиссии риск-ориентированного подхода при осуществлении контроля за соблюдением общих правил конкуренции, в том числе при исследовании состояния конкуренции на трансграничных рынках в инициативном порядке, а также результаты анализа, в том числе лучшего международного опыта в правоприменительной практике антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов Союза, Европейской комиссии и Федеральной торговой комиссии (США) сложившихся в отношении транснациональных (глобальных) компаний 312
Заключение 328
Список используемых источников и литературы..... 335
Приложение 1 - Value of cross-border M&A purchases, by sector/industry, 1990-2018, Millions of dollars 368
Приложение 2 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сферах деятельности ТНК 372
Приложение 3 - Экспертная оценка степени влияния индикаторов (показателей) на риск возникновения условий конкуренции на трансграничных рынках 377
Приложение 4 - Рейтинг риска нарушения условий конкуренций транснациональными компаниями на трансграничных рынках Союза 379
Приложение 5 - Рейтинг риска нарушения условий конкуренций транснациональными компаниями на трансграничных рынках Союза в разрезе сфер 380
Приложение 6 - Рекомендация совета по оценке воздействия на конкуренцию 381
Приложение 7 - Оценка рисков нарушений конкуренции по сферам, странам, периодам нарушений 385

Определения

Для целей выполнения НИР используются следующие определения:

Антимонопольное регулирование[1] **-** комплекс экономических, административных и законодательных мер, осуществляемых антимонопольными органами и направленных на обеспечение условий для рыночной конкуренции и предотвращение чрезмерной монополизации рынка, угрожающей нормальному функционированию рыночного механизма.

Вертикальное соглашение[2] – соглашение между хозяйствующими субъектами (субъектами рынка), один из которых приобретает товар или является его потенциальным приобретателем, а другой предоставляет товар или является его потенциальным продавцом.

Вертикально-интегрированная компания (ВИК)[3] представляет собой структуру, объединяющую совокупность предприятий, которая охватывает все этапы технологического процесса от добывающего ресурсы предприятия, предприятий переработки, маркетинга, вплоть до торговой сети, продающей готовый продукт конечному потребителю. Вертикально-интегрированные компании могут служить различным экономическим целям, однако общей целью является оптимизация хозяйственной деятельности и максимизация нормы прибыли.

Глобализация[4] – возрастание роли внешних факторов (экономических, социальных и культурных) в воспроизводстве всех стран-участниц этого процесса, формирование единого мирового рынка (рынков) без национальных барьеров и создание единых юридических условий для всех стран экономического пространства (союза).

Доминирующее положение[5] – это положение хозяйствующего субъекта (субъекта рынка) (группы лиц) либо нескольких хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) (групп лиц) на рынке определенного товара, дающее такому хозяйствующему субъекту (субъекту рынка) (группе лиц) либо таким хозяйствующим субъектам (субъектам рынка) (группам лип) возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов (субъектов рынка), и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам (субъектам рынка).

Злоупотребление доминирующим положением[6] **-** действия

---

[1] Составлено авторами.

[2] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 1]

[3] Составлено авторами.

[4] Составлено авторами.

[5] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 5]

[6] О защите конкуренции: [федеральный закон РФ от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 18.07.2019)]

(бездействие) занимающего доминирующее положение хозяйствующего субъекта, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц (хозяйствующих субъектов) в сфере предпринимательской деятельности либо неопределенного круга потребителей,

Единая политика[7] – политика, осуществляемая государствами-членами в определенных ими сферах, предусмотренных Договором о Евразийском экономическом союзе, предполагающая применение государствами-членами унифицированного правового регулирования, в том числе на основе решений органов Союза в рамках их полномочий

Конкуренция[8] **–** состязательность хозяйствующих субъектов (субъектов рынка), при которой самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Критерий риска[9] **–** это совокупность факторов, в сопоставлении с которыми оценивают значимость риска.

Маркер риска[10] **–** измеримый параметр (признак) риска, связанный с повышенной вероятностью наличия неблагоприятного исхода, который может быть использован в качестве индикатора этого повышенного риска.

Недобросовестная конкуренция[11] – любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия хозяйствующего субъекта (субъекта рынка) (группы лиц) или нескольких хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) (групп лиц), которые противоречат законодательству государств-членов, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить ущерб другим хозяйствующим субъектам (субъектам рынка) – конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации.

Опасность[12] - возможность возникновения обстоятельств, при которых воздействие факторов или их сочетание могут таким образом повлиять на сложную систему, что приведет к ухудшению или невозможности её функционирования и развития.

Признаки ограничения конкуренции[13] – сокращение числа хозяйствующих субъектов (субъектов рынка), не входящих в одну группу лиц, на товарном рынке, рост или снижение цены товара, не связанные с

---

[7] Договор о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014 [с. 3]

[8] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 5]

[9] Составлено авторами.

[10] Составлено авторами.

[11] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 7]

[12] Составлено авторами.

[13] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 7]

соответствующими изменениями иных общих условий обращения товара на товарном рынке, отказ хозяйствующих субъектов (субъектов рынка), не входящих в одну группу лиц, от самостоятельных действий на товарном рынке, определение общих условий обращения товара на товарном рынке соглашением между хозяйствующими субъектами (субъектами рынка) или в соответствии с обязательными для исполнения ими указаниями иного лица либо в результате согласования хозяйствующими субъектами (субъектами рынка), не входящими в одну группу лиц, своих действий на товарном рынке, а также иные обстоятельства, создающие возможность для хозяйствующего субъекта (субъекта рынка) или нескольких хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на товарном рынке

Риск-ориентированный подход[14] – это метод организации и осуществления контроля (надзора), при котором в предусмотренных законодательством ЕАЭС случаях выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) проведения мероприятий по контролю и проведению инициативных расследований определяется отнесением деятельности юридического лица и рынков к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности.

Скоординированная политика[15] – политика, предполагающая осуществление сотрудничества государств-членов на основе общих подходов, одобренных в рамках органов Союза, необходимых для достижения целей Союза, предусмотренных Договором о Евразийском экономическом союзе.

Согласованная политика[16] – политика, осуществляемая государствами-членами в различных сферах, предполагающая гармонизацию правового регулирования, в том числе на основе решений органов Союза, в такой степени, которая необходима для достижения целей Союза, предусмотренных Договором о Евразийском экономическом союзе.

Соглашение[17] **–** договоренность в письменной форме, содержащаяся в документе или нескольких документах, а также договоренность в устной форме

Товар[18] – объект гражданских прав (в том числе работа, услуга, включая финансовую услугу), предназначенный для продажи, обмена или иного введения в оборот.

Товарный рынок[19] – сфера обращения товара, который не может быть заменен другим товаром, или взаимозаменяемых товаров, в границах которой

---

[14] Составлено авторами.
[15] Договор о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014 [с. 4]
[16] Договор о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014 [с. 4]
[17] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 8]
[18] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 8]
[19] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 9]

(в том числе географической), исходя из экономической, технической или иной возможности либо целесообразности, приобретатель может приобрести товар, и такая возможность либо целесообразность отсутствует за ее пределами

Трансграничный рынок[20] — это товарный рынок, который охватывает территории или части территорий двух и более сторон соглашения.

Транснациональная компания (корпорация)[21] (ТНК) — компания (корпорация), владеющая производственными и торговыми подразделениями в нескольких странах, международный бизнес которой является существенным.

Угрозы[22] — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на уровень конкуренции.

Факторы риска[23] – это внутренние и внешние условия, определяющие уровень риска.

[20] Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014, с. 1]
[21] Составлено авторами.
[22] Составлено авторами.
[23] Составлено авторами.

Обозначения и сокращения

ЕАЭС, Союз – Евразийский экономический союз ЕЭК.

Комиссия (ЕЭК) – Евразийская экономическая комиссия.

BRDO – Управление по повышению эффективности регулирования (Better Regulation Delivery Office).

АРУКТК – Анализ рисков и управления критическими точками контроля

БРИКС — группа из пяти стран: Бразилии, России, Индии, КНР и ЮАР

ВИК – вертикально-интегрированная компания

ВТО – Всемирная торговая организация.

ЕС – Европейский союз.

КР – Республика Кыргызстан.

РА – Республика Армения.

РБ – Республика Беларусь.

РК – Республика Казахстан.

РФ – Российская Федерация.

КоАП РФ – Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации.

МАРТ – Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь.

МНЭ РК – Министерство национальной экономики Республики Казахстан.

МКС – Международная конкурентная сеть.

НИР – Научно – исследовательская работа.

РОП – Риск – ориентированный подход.

ОПИ ТН ВЭД – Основные правила интерпретации Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности.

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития.

ДФЕС – Договор о функционировании Европейского Союза.

КДЕС (ред. 1 или ред. 2) – Статистическая классификация видов экономической деятельности Европейского экономического сообщества

ТН ВЭД ТС – Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Таможенного Союза.

ТНК – транснациональная корпорация

ФАС России – Федеральная антимонопольная служба России.

ФНС России – Федеральная налоговая служба России.

ИПЦ – Индекс потребительских цен.

млрд. – миллиард

млн. – миллион

тыс. – тысяча

км – километр

км^2 – квадратный километр

м – метр

$м^2$ -квадратный метр
$м^3$ – кубический метр
га – гектар
кг – килограмм
долл. – доллар
ед. – единиц
% – процент

Введение

Актуальность научного исследования обусловлена необходимостью повысить эффективность осуществления Евразийской экономической комиссией контроля за соблюдением общих правил конкуренции в инициативном порядке на основе риск-ориентированного подхода к оценке состояния конкуренции на трансграничных рынках; изучить особенности поведения транснациональных (глобальных) компаний, выявить особенности бизнес-решений транснациональных компаний и воздействие этих решений на состояние конкуренции на трансграничных рынках государств-членов Союза, в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США.

Использование риск-ориентированного подхода при осуществлении государственного контроля позволяет достичь повышения эффективности контрольно-надзорной деятельности и комфортности ведения бизнеса всеми участниками трансграничных рынков. При этом рост эффективности контроля означает повышение уровня безопасности и снижение количества случаев нарушения общих правил конкуренции при сохранении или уменьшении издержек на контрольные мероприятия в рамках деятельности и компетенции ЕЭК. В свою очередь, повышение комфортности ведения бизнеса подразумевает снижение издержек подконтрольных лиц при проведении проверок; приведение этих издержек в соответствие с уровнем опасности, которую несет деятельность проверяемых субъектов. Также построение модели риск-ориентированного анализа позволяет выявить риски для здоровой конкуренции как на глобальных рынках, так и на рынках отдельных государств.

Целью исследования является разработка научно-обоснованного подхода при определении Департаментом антимонопольного регулирования Евразийской экономической комиссии трансграничных рынков в сферах деятельности транснациональных (глобальных) компаний, на которых возникают риски ограничения конкуренции; определение перечня трансграничных рынков в сферах деятельности транснациональных (глобальных) компаний, которые наиболее подвержены риску ограничения конкуренции (с разделением рынков по уровням в зависимости от степени риска возникновения нарушений, с учетом открытой информации о результатах мониторинга правоприменительной практики и мониторинга проектов актов органов Союза, к которым применяется риск-ориентированный подход); изучение лучшего международного опыта в правоприменительной практике антимонопольных органов государств – членов Союза, Европейской комиссии и Федеральной торговой комиссии (США) в отношении транснациональных (глобальных) компаний.

В процессе второго этапа были решены следующие задачи:

1. Представлен сравнительный анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний, в том числе анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ

транснациональных (глобальных) компаний в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США.

2. Представлен сравнительный анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США, на глобальных площадках, на площадках капиталистических государств, имеющих сложившуюся и стабильную социально-политическую систему, на площадках государств с динамично развивающейся социально-политической структурой и экономикой (БРИКС, «новые европейцы»).

3. Проведен сравнительный анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в ЕАЭС, Европейском союзе, странах ОЭСР и США.

4. Представлен анализ участия и стратегии поведения, положительных и отрицательных факторов деятельности крупных международных транснациональных (глобальных) компаний, осуществляющих деятельность в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование) на трансграничных рынках Союза.

5. Проанализирован алгоритм поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза и его использования в модели риск-ориентированного подхода. Сформирован перечень трансграничных рынков в разрезе участия на них конкретных транснациональных корпораций и возникновения в связи с этим риска нарушений общих правил конкуренции.

6. Представлен анализ национальных и зарубежных (государств-членов Европейского союза, стран ОЭСР, США) подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование).

7. Представлен сравнительный анализ практики взаимоотношений транснациональных (глобальных) компаний с другими участниками рынка, влияющих на состояние конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США.

8. Проанализированы особенности деятельности (поведения, стратегий) транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках государств – членов Союза, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США на предмет влияния такой деятельности (поведения, стратегий) на состояние конкуренции на трансграничных рынках.

9. Представлен перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными (глобальными) компаниями были совершены нарушения с указанием периода нарушения, вида нарушения, рынка,

компаний и др.

10. Разработаны методические рекомендации по применению Департаментом Комиссии риск-ориентированного подхода при осуществлении контроля за соблюдением общих правил конкуренции, в том числе при исследовании состояния конкуренции на трансграничных рынках в инициативном порядке.

Объектами исследования являлись трансграничные рынки в сферах деятельности транснациональных (глобальных) компаний.

Предметом исследования являлись группы, факторы и маркеры рисков, возникающих на трансграничных рынках деятельности транснациональных (глобальных) компаний в сфере нарушения конкурентного законодательства.

Методы решения поставленных задач:

1. Аналитические методы исследования использовались для выяснения причин, лежащих в основе изучаемых явлений и факторов рисков состояния конкуренции на трансграничных рынках.

2. Статистические и экономико-математические методы исследования – методы анализа открытых статистических и экспертных данных для оценки рисков состояния конкуренции на трансграничных рынках. В ходе исследования и формирования интегрального показателя риска применялись следующие методы обработки данных и экономико-математического моделирования: шкалирование для определения базовых оценочных уровней по рискам, линейное масштабирование и кусочно-линейная аппроксимация при переводе исходных показателей к сопоставимому виду, индексный метод при оценке показателей рисков, метод корреляционного анализа при оценке значимости влияния факторов и индикаторов риска, а также при исследовании взаимосвязи групповых и интегрального индикаторов с фактами нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках Союза и фактами нарушений условий конкуренций в третьих странах, метод экспертных оценок (при оценке целесообразности включения в модель индикаторов и при оценке их значимости) и метод ранжирования на основе интегрального и отдельных индикаторов риска.

В качестве исходных данных использованы:

- нормативные правовые акты, в том числе Критерии отнесения рынка к трансграничному, утвержденные Решением Высшего Евразийского экономического совета от 12 декабря 2012 г. № 29;

- методика оценки состояния конкуренции, утвержденная решением Совета Евразийской экономической комиссии от 30 января 2013 г. № 7;

- доклады и иные документы, в том числе официальные статистические данные, опросы хозяйствующих субъектов и органов власти;

- открытые данные о фактах нарушений условий конкуренции на международных и национальных рынках;

- результаты экономических и иных экспертиз;

- заключения специализированных организаций, специалистов и

экспертов;

- иные результаты исследований.

Результаты проведенных исследований могут быть использованы при проведении оценки состояния конкуренции и расследований в инициативном порядке, а также внедрении риск-ориентированного подхода с целью совершенствования процедур контроля (надзора) за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках.

1. Сравнительный анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний

1.1. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США

За последние 40 лет число транснациональных (глобальных) компаний (далее ТНК) в мире существенно возросло. Так, в 1969 году в мировой экономике насчитывалось только около 7.000 ТНК, то на 2010 г. по данным ЮНКТАД количество ТНК возросло до 85.000, при этом число управляемых этими ТНК отделений возросло более чем в 20 раз. Обеспечение такого роста показателей после 2010 г. стало сложнее для многих ТНК. В результате глобального финансового кризиса 2008-2009 гг. возник новый бизнес ландшафт, который подвержен неопределенности[24]. При этом продолжающаяся реструктуризация мировой экономической системы особенно существенно повлияла на ТНК[25]. Это связано с тем, что ТНК работают в контексте глобальных цепочек создания стоимости, которые охватывают сотни территорий. Хорошее управление связями внутри цепочки приводит к тому, что дополнительные затраты при объединении отдельных видов деятельности окупаются в дальнейшем. Из концепции «стоимостной цепочки» вытекают очень важные изменения в конкурентной стратегии фирм - возможность разрыва в «стоимостной цепочке» и перенесение отдельных фрагментов ее за рубеж, а также приобретение различных видов компонентов и полуфабрикатов у других фирм, обычно мелких и средних, связанных с ТНК долгосрочными контрактами в рамках производственных сетей.[26]

Деятельность многих ТНК связана с доминированием в цепочке создания стоимости. Некоторые уровни цепочки создания стоимости становятся гораздо более ценными, чем другие, потому что эти уровни очень чувствительны к масштабу, и господство в них позволяет обеспечить высокую прибыль, что доказывает деятельность целого ряда ТНК, таких как

[24] Szalavetz, Andrea (2016). Post-crisis developments in multinational corporations' global organizations. Competition & Change, 20(4), pp. 221–236.

[25] The retreat of the global company / The Economist. 2017. January 28. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.economist. com/news/briefing/21715653-biggest-business-idea-past-three-decades-deep-troubleretreat-global (дата обращения 15.08.2019)

[26] Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. The governance of global value chains. / G.Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon // Review of International Political Economy. - 2005. - Vol. 12.- P.78-104.

Nike, Apple, Cisco Systems, Microsoft, Hewlett-Packard, Dell, Unilever, Inditex (Zara) и Sara Lee, сумевших приспособиться к функционированию глобальных рынков. Американская ТНК Nike доминирует на рынке спортивной обуви и одежды, хотя непосредственно сама компания только разрабатывает дизайн и осуществляет сбыт, то есть занимается некапиталоемкими видами деятельности, в то же время контролируя заграничную сеть дешевых поставщиков, которой не владеет.

Статистический анализ деятельности показывает, что ТНК, которым удается занять ключевые места в цепочке создания стоимости, такие как обслуживание конечных покупателей или НИОКР, получают серьезные устойчивые конкурентные преимущества, которые воплощаются в резком увеличении объемов продаж и доли рынка.

Кроме того, многие ТНК трансформировались в глобально интегрированные структуры в докризисный период[27]. Однако, после кризиса сложилась ситуация, когда составные элементы цепочки создания стоимости могут быть разделены на любом этапе в связи с экономической нестабильностью и изменением политико-правовых настроений отдельных территорий (государств) в отношении хозяйствования интегрированных структур.

Вместе с тем, во введении Специального выпуска журнала Transnational Corporations[28] отмечается, что посткризисная экономика вступила в 2017 г. в новое равновесие, которое характеризуется для ТНК более высоким риском, низким ростом и уменьшением потоков капитала. Годом ранее эту же мысль высказывает Эль-Эриан[29], и подтверждает в своем исследовании Шарма[30]. Кроме того подтверждение данного тезиса отражено и в статистике по прямым иностранным инвестициям (далее ПИИ) ЮНКТАД[31].

Таким образом, ТНК в настоящее время находятся в процессе адаптации к так называемому новому равновесию и ищут новые формы и методы получения конкурентных преимуществ.

Отметим тот факт, что целеполагание по получению конкурентных преимуществ, рассмотренное Портером и Крамером[32], остается прежним и строится на трех важнейших принципах:

1) Повторное тестирование товаров и рынков для удовлетворения неудовлетворенных потребностей потребителей;

---

[27] The Economist (2017). The retreat of the global company, January 28, http://www.economist.com/news/briefing/21715653-biggest-business-idea-past-three-decades-deep-troubleretreat-global.

28 John Dilyard and Caroline Witte (2018). The contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals Transnational Corporations, № 3. Vol. 24. P. i

[29] El-Erian, Mohamed A. (2016). The only game in town: Central banks, instability, and avoiding the next collapse (New York: Random House)

30 Sharma, Ruchir (2016). The rise and fall of nations: Forces of change in the post-crisis world (New York: Norton & Company).

31 Двухсторонняя статистики ПИИ. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://unctad.org/en/Pages/DIAE/FDI%20Statistics/FDI-Statistics-Bilateral.aspx (дата обращения 15.08.2019)

[32] Porter, Michael E., and Mark R. Kramer (2011). Creating shared value, Harvard Business Review, 89(1/2), pp. 62–77.

2) Концентрация внимания на эффективности цепочки создания стоимости с целью устранения неэффективных элементов цепочки и снижения рисков;

3) Концентрация внимания на развитии взаимовыгодных отношений в цепочке создания стоимости.

Экономическая мощь ТНК характеризуется тем, что на их долю приходится свыше 50% мирового промышленного производства, свыше 65% международной торговли, более 80% патентов и лицензий на новые технику, технологии и ноу-хау, практически 90% ПИИ. Практически вся торговля сырьем на мировых рынках осуществляется через ТНК (90% мировой торговли пшеницей, кофе, кукурузой, лесоматериалами, табаком, железной рудой; 85% - медью, бокситами; 80% - оловом, чаем; 75% - натуральным каучуком, сырой нефтью[33]).

Таким образом, в настоящее время сложилась такая ситуация, что ТНК необходимо искать новые формы и методы получения конкурентных преимуществ, в то же время для ТНК благодаря экономической мощи, наработанной в докризисный период, сложился благоприятный режим для работы по данному направлению.

Слияния и поглощения как ключевой источник конкурентной силы ТНК.

ТНК широко применяют крупные трансграничные сделки по международным слияниям и поглощениям (Приложение 1), что ведет к переделу сфер влияния между ведущими компаниями и изменению конкурентного положения на рынках. Слияния и поглощения являются ключевым источником конкурентной силы, так как дают возможность быстрого формирования инвестиционного портфеля локальных активов в разных государствах. Это в свою очередь дает возможность получения новых источников сырья, освоения новых стадий производственного процесса и новых рынков сбыта.

Примеры компаний, активно использующих данную форму получения конкурентных преимуществ: BP (Великобритания, нефтяная отрасль), ExxonMobil, ChevronTexaco, ConocoPhilips (США, нефтяная отрасль), General Electric (США, конгломерат), Glaxo Smith Kline (Великобритания, фармацевтическая промышленность), Cisco Systems, IBM, Apple (США, электронная промышленность), Nestle (Швейцария, пищевая отрасль). Особое значение имеют поглощения других компаний, обладающих инновационными разработками или технологиями. Особенно это актуально для поддержания конкурентоспособности фармацевтических ТНК. Примером может служить деятельность американских ТНК: Pfizer, Johnson & Johnson, Abbot Laboratories, Bristol-Myers-Squibb, швейцарских ТНК Hoffman-La Roche и Novartis, английских GlaxoSmithKline и AstraZeneca, французской Sanofi-Aventis.

[33] Мировая экономика и международный бизнес: учебник / кол. авт.; под общ. ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина. - 6-е изд. - М.: КНОРУС, 2011. С.48.

Среди европейских компаний, которые получили конкурентные преимущества методом слияния, в первую очередь стоит выделить французские ТНК (у Франции 3 место после США по данным ЮНКТАД[34]): Total, Sanofi-Aventis, GDF Suez, LVMH, EDF, L'Oreal, France Telecom, а также такие крупнейшие транснациональные банки, как BNP Paribas и Societe Generale. Большинство из них образовалось путем слияния крупных самостоятельных компаний или поглощения одной крупной компанией другой. Это видно из самого названия промышленных корпораций[35].

Следует, однако, отметить, что диверсификация не исключает и специализации ТНК, которые, в отличие от конгломератов, постоянно реорганизуют и рационализируют свою производственную структуру. Внутри ТНК наблюдается процесс перераспределения активов между дочерними компаниями.

Посредством слияний ТНК получают возможность наиболее оперативно и эффективно входить на интересующие их рынки, добиваются большей устойчивости, привлекают финансовые ресурсы на лучших условиях. Примером эффективного использования слияний как метода получения конкурентных преимуществ компании является деятельность ТНК General Electric. Под руководством Дж. Уэлча в течение 14 лет с 1984 по 1998 гг. General Electric провела 228 сделок по слияниям, приобретениям и продаже неконкурентоспособных активов на сумму 25,4 млрд. долл., что привело к изменению профиля компании и росту ее капитализации за период с октября 1984 г. по октябрь 2007 г. в 31,28 раза. Для сравнения: рост стоимости за этот же период 50 крупнейших американских компаний, входящих в индекс Dow Jones Industrial Average, составил только в 11,54 раз.

Ярким примером служит группа «Vivendi», которая с середины 90-х гг. прошлого века расширяла свое присутствие в медиасекторе Западной Европы и Северной Америки. ТНК избавлялась от непрофильных производств. В 2000 г. она осуществила слияние с одним из подразделений компании Seagram (канадской киностудией «Universal Studios»). В результате возникла глобальная медиагруппа Vivendi Universal, которая работает по следующим сегментам рынка: телевидение, телефон, кино, интернет, музыка и издательское дело.

Стандартизация спроса как метод получения конкурентных преимуществ.

ТНК, расположенные в ЕС и США, работали в условиях постепенного формирования единой мировой культуры потребления, единого мировоззрения и поведения. Они стандартизируют условия работы на различных рынках, вместе с тем глобализация каналов товародвижения также ускоряет процесс консолидации. Однако, по-другому ведут себя ТНК в ряде наиболее динамично развивающихся стран, например, БРИКС. Новые

[34] Статистика ЮНКТАД. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx (дата обращения 16.08.2019).

[35] Например, компания GFF-Suez образовалась в результате слияния Gas de France и Suez

транснациональные корпорации, усвоив логику глобальной конкуренции и консолидации, включаются в борьбу за долю мирового рынка, используя свои дополнительные конкурентные преимущества по сравнению с крупными конкурентами ЕС и США (кастомизированный продукт, методы персонализированного маркетинга).

Ведущие мировые компании, среди которых следует выделить высокотехнологичные Hewlett-Packard, Apple, Nokia, Dell, Intel, Cisco Systems, Lenovo, Acer, Huawei, Hong Hai, IBM, Sony, Flextronics, Canon, Microsoft, Samsung, General Electric, Boeing, EADS, Embraer, автомобильные Toyota Motor, Honda Motor, Renault-Nissan, Volkswagen, умело используют возможности стандартизированного спроса.

Выведение на рынок новых товаров.

В настоящее время чрезвычайно большое значение для конкурентоспособности промышленных ТНК имеет разработка и выведение на рынок новых товаров и услуг. Нововведения и способность к их внедрению становятся важнейшим условием долгосрочной конкурентоспособности ТНК. В формирующейся глобальной экономике весьма важным для международной конкурентоспособности компаний является доступ к глобальным источникам знаний и инноваций.

Примерами успешных конкурентоспособных глобальных инновационных компаний являются такие ТНК, как американские Apple, Google, 3M Corporation, Microsoft, IBM, Cisco, Intel и Boeing, немецкие BMW и Siemens.

Компании, которые пытаются сохранить свои позиции в старых сегментах рынка, терпят сокрушительное поражение, независимо от того, насколько они были производительны или конкурентоспособны по этим товарам. Так, в 1982 г. американская корпорация Eastman Kodak занимала лидирующие позиции на мировом фотографическом рынке и входила в число наиболее успешных и прибыльных ТНК. Eastman Kodak в 1982 г. занимала 28 место в списке Fortune 500. Пройдя многочисленные реструктуризации и перестройки, Eastman Kodak в 1990-х гг. выиграла конкурентную борьбу у японских производителей Fuji, Minolta, Nikon и Canon. Победив в конкуренции на существовавшем рынке, компания не смогла использовать имевшиеся ресурсы и разработки и захватить лидирующие позиции на новом рынке цифрового изображения. В итоге в 2008 г. Eastman Kodak занимала только 238 место в списке Fortune 500, существенно уступая лидерам, и имела капитализацию 4,96 млрд. долл., что составило только 1,1% от капитализации лидера Exon Mobil (капитализация на июль 2008 г. составляла 458,7 млрд. долл.).

Горизонтальная интеграция производственной деятельности.

Если до 2000-х годов диверсификация и вертикальная интеграция были одними из важнейших форм получения конкурентных преимуществ, то сегодня в связи с ростом конкуренции на рынке полуфабрикатов и комплектующих некоторые ТНК (в основном из высокотехнологичных

отраслей) стали использовать горизонтальную интеграцию производственной деятельности.

Однако крупнейшие ТНК нефтегазовой, черной, цветной металлургии, горнорудной, химической отраслей, такие, как нефтяные ExxonMobil, BP, Royal Dutch Shell, Chevron, Total, ConocoPhillips, горнорудные BHP-Billiton, RioTinto, металлургические Arcelor Mittal, Tata Steel в силу специфики производственных процессов и возможности получения больших эффектов масштаба продолжают использовать вертикальную интеграцию как форму получения конкурентных преимуществ.

Одним из ярких примеров реорганизации производственной цепочки на основе горизонтальной интеграции и контрактного производства является стратегическая переориентация развития компании IBM с производства компьютеров на полный комплекс услуг в сфере информационных технологий. В итоге доля услуг в обороте IBM увеличилась с 29% в 1998 г. до 54,8 % в 2009 г.[36]

Сочетание собственного производства и аутсорсинга как стратегия получения конкурентных преимуществ.

Новый подход, основанный на стратегии лидерства в издержках, в сочетании с производственно-технологической системой крупнейших ТНК основан на сочетании собственного производства и аутсорсинга. Данный подход стал возможен благодаря интернационализации операций и созданию глобальных цепочек добавленной стоимости. С помощью эффективного сочетания собственного производства и аутсорсинга ТНК способны максимально сократить затраты на выпуск товаров и оказание услуг.

Данная модель производства и логистики основана на специальных глобальных компетенциях ТНК в виде уникальных знаний и ноу-хау, интенсивном применении самых современных информационных и коммуникационных технологий. Кроме того, такая модель позволяет ТНК освободиться от многих нерентабельных операций и сосредоточиться на наиболее прибыльных и перспективных сферах деятельности.

ТНК становятся менее громоздкими, более гибкими и маневренными. Для ТНК характерен постепенный переход к более гибким, адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства[37].

Производство и логистика передаются тщательно отобранному кругу партнеров, которые осуществляют электронные коммуникации с ТНК и рассматриваются ею как часть производственной цепочки. Новая модель операций, основанная на координации и фокусировании, предполагает радикальные изменения направленных вниз и вверх «по течению» моделей операций ТНК. Ряд ТНК, такие как Cisco Systems, Motorola, Apple, Sun,

---

[36] IBM Annual Report 1999. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ibm.com. (дата обращения 16.08.2019); IBM Annual Report 2010. . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ibm.com. (дата обращения 16.08.2019)

[37] Buckley, P. J., Ghauri, P. N. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises / P.J. Buckley, P.N.Ghauri // Journal of International Business Studies.- 2004. - Vol. 35.- P. 81-98.

Nokia, реализуют операционную стратегию «вниз по течению», которая предполагает отказ от услуг дилеров, прямые продажи и производство под заказ, тесную кооперацию с поставщиками на основе аутсорсинга. На смену вертикальной интеграции, когда контроль и координация осуществляются исходя из прав собственности, приходит координация и контроль посредством информации[38].

Применяемые ТНК основные виды аутсорсинга условно можно разделить на четыре основных сегмента:

1) производственный аутсорсинг;

2) аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, или BPO);

3) аутсорсинг информационных технологий (IT-Outsourcing, или ITO);

4) инновационный аутсорсинг[39].

Новый подход к аутсорсингу сформировал новый тип аутсорсинга: оффшоринг. Это такой вид аутсорсинга, когда услуги предоставляются вне страны базирования ТНК[40].

Функции, которые передают ТНК по оффшоринговому аутсорсингу: call-центры, бухгалтерский учет, анализ, процессинговые центры. Основные факторы развития оффшоринга - отсутствие ресурсов ТНК на территории страны и поиск доступа к ресурсам других компаний.

Скорость производственного процесса как форма получения конкурентных преимуществ.

Для целей ускорения производственного процесса и усиления конкурентной позиции многие ТНК используют такие методы как снижение бюрократических ограничений и сокращение процедур, создание кросс-функциональных рабочих групп, трансформация структуры и организации производства. Все перечисленные мероприятия приводят к оптимизации управления цепочкой поставок.

Например, в основе сильных конкурентных преимуществ крупнейшей американской машиностроительной ТНК Caterpillar лежит система поставок запасных частей, обеспечивающая доставку любой из 550.000 деталей для оборудования покупателю в течение нескольких часов[41].

Развитие человеческого капитала как форма получения конкурентных преимуществ.

«Доля человеческого капитала в совокупном капитале ведущих ТНК постоянно растет. Адаптивность как важнейшая конкурентная характеристика ТНК обеспечивается целенаправленным отбором наиболее

---

[38] Barnard A.., Redding S., Schott P. Comparative Advantage and Heterogeneous Firms / A. Barnard, S. Redding, P. Schott//Review of Economic Studies. - 2007. - January. - Vol. 74. - Issue 1.- P.31-66.

[39] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации: дисс.... доктора эконом.наук/ Н.Ю. Конина. - Москва. - 2009. - С.232.

[40] Harney J. Offshore Outsourcing: The Ongoing Political Debate / J.Harney // Outsourcing Journal. - 2003. - November. - P. 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.outsourcing-journal.com/nov2003-offshore.html (дата обращения 16.08.2019).

[41] Caterpillar 2010 Annual Report. P. 17 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.caterpillar.com/en/investors/reports.html. (дата обращения 16.08.2019).

перспективных и мотивированных кандидатов, обучением, переподготовкой и тренировкой работников, формированием сильной корпоративной организационной культуры. Конкурентные позиции ведущих международных компаний, особенно высокотехнологичных, все больше определяются знаниями, опытом, активностью, раскрытием творческого потенциала, вовлеченностью в общее дело и ответственностью ключевого персонала»[42].

Например, американская ТНК Motorola готовит своих менеджеров к заграничным командировкам с помощью имитации нового рабочего места.[43] IBM тратит ежегодно на переподготовку персонала более 1 млрд. долл., прямой положительный экономический эффект оценивается в 200-225 млн. долл. в год[44]. Ежегодно примерно 135.000 сотрудников компании переобучаются через различные дистанционные программы. Для новичков IBM действуют интерактивные Интернет-программы обучения Basic Blue и One Voice. Для менеджеров разработана программа, симулирующая поведение в разных сложных альтернативных ситуациях Coaching Simulator[45].

Однако, несмотря на то, что персонал компании является важнейшим источником конкурентных преимуществ, достаточно часто ТНК этот ресурс используют неэффективно. Экономический кризис крайне обострил проблему устойчивой занятости как обязательного условия наличия конкурентных преимуществ ТНК. Провозглашая на словах ценность человеческого капитала, многие ТНК в погоне за краткосрочными выгодами от реструктуризации провели массовые увольнения. Большие сокращения прошли среди ТНК всех сильно затронутых кризисом отраслей. Среди высокотехнологичных ТНК большие сокращения провели: Dell – 8.900, Sun Microsystems – 6.000, Motorola – 3.000, Alcatel-Lucent – 6.000, SonyEricsson – 2.000, WesternDigital – 2.500, IBM – 2.800, Microsoft – более 5.000 человек.[46]

Создание «облачных» корпоративных сетей ТНК.

В настоящее время происходит активное участие ТНК в формировании глобальных инновационных структур, при которых усиливается значение НИОКР и происходит увеличение доли нематериальных активов в их капитале.

Снижение тарифов, а именно сокращение издержек в телекоммуникациях имеет огромное значение для углубления международного экономического сотрудничества.

---

[42] Флергонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва 2012. С. 43.

[43] Motorola Annual report, 2010. P. 67. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.motorolasolutions.com/en_us/about/company-overview/history/annual-report-archive.html (дата обращения 16.08.2019)

[44] IBM Annual Report 1999. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ibm.com. (дата обращения 16.08.2019). IBM Annual Report 2010. . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ibm.com. (дата обращения 16.08.2019)

[45] Там же

[46] Mass layoffs reach record levels. Manufacturing Technology New. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.reliableplant.com/Read/24538/Manufacturing-sector-mass-layoffs (дата обращения 15.08.2019).

Современные структуры управления ТНК построены на базе внутрикорпоративных компьютерных систем, позволяющих объединить усилия ранее разобщенных подразделений (бизнес-единиц, бизнес-сегментов). Эти системы получили название «облачные вычисления» (англ. cloud computing) — технологии распределенной обработки данных, при которой компьютерные ресурсы и мощности предоставляются пользователю как интернет-сервисы. Концепция «вычислительных облаков» является самой перспективной современной информационной технологией, которую можно использовать в целях расширения рынков сбыта ТНК, исходя из экономической выгоды для конечного пользователя (потребителя), обеспечивая эффективность использования инструментов интернет-маркетинга. В свою очередь, интернет-маркетинг становится ключевым инновационным инструментом в общей маркетинговой стратегии ТНК на внешнем рынке. Устойчивое развитие и экономический рост современных ТНК будет непосредственно связан с развитием информационных потоков, базирующихся на инновационном развитии экономики и формирующих конкурентоспособность корпораций[47].

Широкое применение Интернета привело к усилению децентрализации и изменению организации производства. ТНК в своей деятельности все шире используют такие особенности сетей, как удешевление и ускорение обмена информацией, снижение издержек, открытость и быстрое распространение. Нобелевский лауреат по экономике П. Кругман отмечает: «В сетевой экономике кривые предложения имеют наклон сверху вниз вместо того, чтобы идти снизу-вверх, а кривые спроса направлены вверх, вместо того, чтобы быть направленными вниз. Чем больше у вас есть, тем больше вы хотите. Чем больше мы делаем, тем дешевле и проще становится делать больше»[48].

Защитные меры государства для инвестиций ТНК за рубежом.

Роль государства все больше усиливается в деятельности ТНК. По данным ЮНКТАД[49] в списке крупнейших ТНК мира за 2010 год представлено 19 государственных ТНК. Эти ТНК достаточно диверсифицированные и активно действуют в секторе услуг.

Защитные меры государства для развития инвестиций ТНК за рубежом проявляются в виде следующих форм: заключение соответствующих соглашений, исключающих двойное налогообложение (снижает издержки), предотвращение экспроприации собственности ТНК, национализации путем гарантий капиталовложений и охраны собственности.

Тесное взаимодействие с государством снижает конкуренцию с другими фирмами и создает трудности для выхода на рынок, а также

---

[47] Флергонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва 2012. с.50.

[48] Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. -СПб.: Питер, 2003.- С. 67.

[49] Данные статистики ЮНКТАД. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx (дата обращения 17.08.2019).

снижает рентабельность хозяйственных операций. Примеры поддержки государством ТНК встречаются достаточно часто: становление бразильской авиастроительной компании Embraer или канадской Bombardier, американской Boeing, формирование конкурентных преимуществ которой обеспечили многомилиардные заказы Пентагона в конце 20 века. Примеры использования защитных мер государства показывают мировые автомобильные компании: General Motors, Chrysler, Opel, Volkswagen, Renault, Toyota Motor, которые в условиях финансового кризиса смогли получить необходимые кредиты и финансовую поддержку правительств.

Глокализация как метод получения конкурентных преимуществ.

Оптимальное использование глобального (стандартизированного) и локального (индивидуализированного) подходов в международной маркетинговой политике ТНК позволяет им использовать стратегию получения конкурентных преимуществ. Стандартизация деятельности ТНК приводит к глобальному подходу. Международная политика индивидуализации (локализации, адаптации) ТНК базируется на отличиях рынков разных стран с учетом их кросс-культурных особенностей. Соединение двух подходов или так называемая «глокализация» формирует маркетинговую составляющую устойчивого развития ТНК, позволяя сохранить оптимальный баланс интересов всех участников рынков. Именно в поиске и сохранении оптимального баланса между глобализацией и локализацией заключается инновационная маркетинговая составляющая для компаний, действующих в условиях гиперконкуренции. Появляется необходимость продвигать инновационный продукт как стандартизированный с точки зрения его фирменных атрибутов и стандартов качества, индивидуализируя работу с потребителем, предлагая дополнительные услуги и сервис[50].

Специализация как метод получения конкурентных преимуществ.

Специализация в редких случаях дает серьезные конкурентные преимущества для ТНК. Однако, история развития некоторых ТНК показывает удачные примеры специализации компаний. Так, например, для французской ТНК «L'Oreal» специализация стала основным толчком развития группы. В 2010 г. ее товарооборот достиг 19,5 млн. евро (15% мирового рынка косметики), при этом более 4/5 его совокупного объема приходилось на зарубежные страны[51]. «L'Oreal» сконцентрировала свои усилия на производстве средств по уходу за волосами и кожей, декоративной косметики и парфюмерии. Продукция компании реализуется более чем в 130 странах.

Международные стратегические альянсы как форма экспансии ТНК на зарубежные рынки.

[50] Флергонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва 2012. с.50.

[51] Loreal Report. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.loreal.com/ en/ ww/html/our-company/welcome.aspx (дата обращения 05.08.2019).

Данный метод является по сути стратегией поведения ТНК, которая заключается в интернационализации и повышении уровня специализации. В результате таких действий ТНК возрастает участие международных корпораций в горизонтальных альянсах, в том числе многосторонних, что значительно укрепляет их позиции и приводит к созданию в отдельных отраслях альянсовых сетей с участием ТНК. Все это существенно расширило стратегическое сотрудничество европейских ТНК с компаниями из стран Азии и ЦВЕ.

В настоящее время между партнерами в стратегических альянсах налажена гибкая система взаимодействия, однако каждая компания из партнеров альянса продолжает сохранять свою индивидуальность. ТНК объединили показатели деятельности, так как растет их сотрудничество по различным направлениям. Например, производственная интеграция привела к использованию общих платформ, комплектующих, а также производственных мощностей партнеров для совместных проектов в тех странах, где независимое производство является экономически нецелесообразным. Можно отметить, что компании разработали единую систему обмена информацией и унифицировали нормы электронного документооборота, что способствовало оптимизации управления. История показывает успешные примеры объединения сбытовых сетей и технических центров «Renault» в Западной Европе, Бразилии, Аргентине и Корее, «Nissan» - в Японии, Австралии, Индонезии и Китае.

Еще один удачный пример стратегических альянсов представила немецкая компания Volkswagen. Она жестко конкурирует с американским концерном Ford на европейском рынке. Не смотря на конкурентные позиции на рынке, ТНК создали стратегическое партнерство в 2001-2006 гг для разработки и производства минивэнов Sharan и Galaxy в Португалии[52].

Примерами сочетания конкуренции и сотрудничества являются многочисленные соглашения о кооперации компаний - прямых конкурентов в информационной отрасли, например, Microsoft и Oracle, Dell и IBM.

Организация промежуточных компаний как способ усиления конкурентных преимуществ.

Стремление к более эффективному ведению хозяйственной деятельности ТНК приводит к некоторому преобразованию их организационных структур. Данный метод характерен для ТНК Франции (появился в конце 90-х гг. 20 века во Франции). В промежуточных компаниях работает небольшое число высококвалифицированных специалистов-менеджеров, которые способны организовать работу иностранных подрядных предприятий. Таким подрядным предприятиям ТНК передает функции по созданию товара, кроме управления. Головная компания оставляет за собой только исследовательскую, дизайнерскую и маркетинговую политики ТНК. ТНК при этом вкладывает денежные

[52] Moniz A. and Kovacs I. Conditions of inter-firm co-operation in a virtual enterprise concept: The case of automotive sector in Portugal/ A.Moniz and I. Kovacs // Proceedings Rencontre International GERPISA, 2000

средства только в рекламу, а не в производство. Такая форма получения конкурентных преимуществ дает возможность ТНК производить конкурентоспособную продукцию без затрат на строительство заводов. Такой метод получения конкурентных преимуществ получил развитие в отраслях, занятых производством потребительских товаров.

При этом данный метод дает преимущество даже перед созданием вертикально-интегрированных монополий других стран.

Так, подписанное в 1993 г. соглашение между «BNP» и «Dresdner» предполагало сотрудничество на паритетных началах на территории Франции и Германии, а также создание совместных филиалов в третьих странах (они были созданы в Турции, Венгрии, Чехословакии, Испании, России, Польше и Румынии).[53]

Прямые продажи как конкурентное преимущество.

Прямые продажи – метод, который практически невозможно использовать крупным производствам и интегрированным компаниям в связи с тем, что предприятия, находящиеся территориально в одном месте, не могут самостоятельно доставить каждому потребителю товар и обработать единичный заказ. Однако практика деятельности ТНК показывает, что с развитием Интернет инструментария прямые продажи могут использовать любые предприятия, не зависимо от размера предприятия и его местоположения.

Ярким примером использования прямых продаж является деятельность компьютерной ТНК Dell.[54] ТНК была создана в 1984 г. сразу с использованием методов прямого маркетинга. Управление цепочкой поставок с помощью инструментария прямого маркетинга за счет сокращения издержек позволило ТНК стать одной из ведущих компаний в США. С самого начала хозяйствования Dell предпочла использовать метод прямого маркетинга, за счет чего сформировала особые отношения с потребителями. Экономия в цепочке создания стоимости была сформирована за счет низких складских запасов и остатков.

Экономия на диапазоне деятельности («economies of scope»).

Синергетический эффект в результате объединения ТНК даже с различными видами производства приводит к сокращению затрат. Связано это с тем, что один и тот же ресурс или технология могут быть использованы в различных производствах. Примерами таких синергий являются: миниатюризация Sony, лидерство Honda в разработках двигателей, использование Nokia и IBM знаний потребностей клиентов для предложения совершенно разных товаров и услуг, способность сотрудников Apple разрабатывать оригинальные решения для совершенно разных потребностей.

---

[53] См., например: Труфкин А.С. Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе: Автореф. дисс. канд. экон. наук, 08.00.14. - М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2010. - 24 с.

[54] Kraemer K.L., Dedrick J. Dell Computer: Organization of a Global Production Network/ K.L. Kraemer, J.Dedrick.- Center for Research on Information Technology and Organizations.- 2002.-lst December.- Paper 255.- [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=crito (дата обращения 05.08.2019)

Такие эффекты чаще всего достигаются ТНК наиболее капиталоемких отраслей: автомобильной, авиастроения, химической, нефтяной, полупроводников.

Кроме синергии от производства возможно получение экономии на масштабах закупок, также характерных для капиталоемких отраслей. Например, объединенная компания DaimlerChrysler добивалась экономии при закупках комплектующих до 400 млн. долл. в год[55]. После кризиса 2008-2009 гг. немецкие автомобильные концерны Daimler и BMW наладили тесное сотрудничество по закупке отдельных комплектующих, например, ремней безопасности и кондиционеров[56]. Автомобильные компании Renault и Nissan в рамках сложного гибридного альянса добились экономии в 2005-2006 гг. в размере более 4,5 млрд. долл., закупая сырье и компоненты у субпоставщиков в разных странах[57].

После поглощения французской группой «TotalFina» своей соотечественницы «Elf-Aquitaine» Т. Демарэ отмечал: «Мы достигли большей синергии, чем ожидали изначально. Помимо синергии издержек произошла синергия стратегий[58]. Но в результате поглощения TotalFina в течение 9 месяцев двух крупных групп (вторая - бельгийская «Petrofina») ее размеры быстро увеличивались, что создавало трудности при управлении ею.

Оптимизация организационной структуры как метод получения конкурентных преимуществ.

В текущих условиях усиление конкурентных преимуществ ТНК зависит от профессионализма, активности, таланта и дальновидности высших менеджеров компаний. Многие руководители не справляются с обязанностями, и тогда компании оптимизируют организационную структуру, ищут новых талантливых менеджеров, проводят реорганизации и меняют систему оплаты и стимулирования высших руководителей. Например, в рамках трансформации ТНК Dell и Lenovo[59]изменили организационную структуру управления, выделив новые стратегические центры хозяйствования, по-новому распределили обязанности между руководителями, привлекли новых менеджеров, поменяли систему оплаты высшего руководства.

Конкурентные преимущества, вытекающие из использования ТНК Data Science.

Использование таких технологий, таких как Big Data и Mashing Leaning, позволяет ТНК более грамотно использовать потоки данных.

---

[55] DaimlerChrysler to boost parts purchases in China //The Daily Star.-2006.-vol 5, Num 716.-03rd June. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.thedailystar.net/2006/06/03/d60603050965.htm (дата обращения 05.08.2019)

[56] Hawranek D. Daimler and BMW Get Cozy / D. Hawranek // Business week. - 2009. -10th March. - P. 37.

[57] Froese F.J., Goeritz L.E. Integration Management of Western Acquisitions in Japan / F.J. Froese, L.E.Goeritz // Asian Business & Management. - 2007. - Vol. 6.- P. 95-114.

[58] Под синергией в современной экономической литературе обычно понимается переход количества в новое качество, когда совокупный потенциал объединенных компаний больше простой суммы составляющих.

[59] Balfour F.Lenovo CEO Is Out; Chinese Execs Return / F.Balfour// Business Week. - 2009. - 5th February. -P. 18.

Финансовые возможности ТНК позволяют покупать большие данные у иных компаний. Так, например, американская компания, производящая фитнес-браслеты, продала обезличенные большие данные фармацевтическим ТНК. Представленные данные, измерявшие биометрику человека, были структурированы в разрезе территорий, времени года, времени суток. Данная информация позволила разработать новые товары, а также использовать таргетинг в рекламных компаниях фармацевтических ТНК.

Mashing Leaning позволяет использовать машинные технологии для принятия различных решений (распознавание эмоций по фото, распознавание пола респондента по иным ответам, системы кредитного скоринга и многое другое). Яркий пример показывает американская Alphabet (Google до 10.2015 г.). С помощью машинного обучения поисковая система Google, анализируя поисковые запросы множества пользователей, предлагает контекстную рекламу.

Netflix, крупнейший американский поставщик потокового видео, формируя Data Lake, предлагает пользователям Интернет персонализированный контент (кастомизированный продукт - тот элемент видео, который необходим конкретному пользователю). Netflix, обрабатывая Big Data, способен дать ответ, в какое конкретное время суток необходимо предложить контент, определить длительность просмотра. Data Lake содержит информацию вплоть до частоты и периодичности постановки видео пользователем на паузу.

Благодаря мониторингу информации ТНК усиливают иные конкурентные преимущества, такие как:

1) снижение издержек за счет сокращения простоев, повышения производительности оборудования[60],

2) маркетинг и оптимизация продаж за счет прогнозирования рыночной ситуации и др.[61]

Согласно отчету McKinsey Institute большие данные – это новый рубеж для инноваций, конкуренции и производительности. Вместе с тем аналитики McKinsey Institute отмечают, что data-технологии – это не конкурентное преимущество. Это огромный массив данных, который можно подвергать анализу. Чаще всего это кластерный и факторные анализы, которые позволяют делать выводы и принимать управленческие решения.

Одной из разновидностей data-технологий, является технология создания цифрового двойника. Цифровой двойник – довольно распространенная технология в промышленности. Так, разработка новых узлов и элементов в автомобильной промышленности используется по методу создания цифрового двойника. Апробирование также происходит в

[60] Статистика ЮНКТАД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb_ede1d2_ru.pdf. с. 12. (дата обращения 12.08.2019)

[61] Статистика ЮНКТАД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/CSTD_2015_Issuespaper_Theme2_ForesightDigitalDev_en.pdf (дата обращения 12.08.2019)

цифровом пространстве[62]. Такую технологию используют многие ТНК автомобилестроительной отрасли.

Business intelligence как средство получения конкурентных преимуществ.

Методы business intelligent являются методами интернет-разведки или «цифровых расследований». В качестве основного используется способ работы «обогащение данных». Берется часть данных, которые имеются о предприятии и/или человеке, и добавляются интересующие данные. Например, чтобы определить потребителей автомобилей Mercedec и предложить адресную рекламу, необходимо взять информацию о клиентах, которые уже приобретали машины, дополнить клиента связями (например, родственными: жена, сестра и т.п., рабочими: коллеги, партнеры по данным ЕГРЮЛ, дружественными – с помощью инструмента FaceRadar). После с помощью Double Data данные смешиваются, и выявляется, кому можно предложить приобретение автомашины определенного класса.

С тем учетом, что данные инструменты достаточно дорогостоящие (по данным паортала Meduza[63] стоимость использования данных инструментов доходит до 16 млн. руб. в месяц), они доступны только крупным и доходным ТНК.

Конкурентные преимущества, вытекающие из глобальной деятельности ТНК.

1. Предложение перспективных товаров на быстрорастущих рынках.

Быстрорастущими рынками в рамках глобализации считаются рынки Индии и Китая. Автомобильные ТНК включаются в острую конкурентную борьбу в предложении современного легкого автомобиля с розничной ценой менее 3 тыс.долл. Такой автомобиль произвела индийская компания Tata Motors в 2008 г. с ценой примерно 2.200 долл.[64] Данный автомобиль открыл новый сегмент для ТНК. В борьбу включились альянс Renault-Nissan, южнокорейская Hyundai, японские Honda и Toyota[65].

2. Глобальный сбыт товаров.

Диверсификация рынков сбыта дает возможность ТНК продавать товары на разных стадиях производственного цикла.

3. Организация НИОКР с использованием лучших достижений мировой науки.

Технологические инновации являются решающим фактором для будущего любой автомобильной компании. В Daimler AG, BMW, Toyota Motor, Honda Motor 80% оборота приходится на продукцию, которая выпускается не более пяти лет. Глобальные конкурентные преимущества в

---

[62] Статистика ЮНКТАД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb_ede1d2_ru.pdf. с. 10. (дата обращения 12.08.2019)

[63] Научный центр при Управделами президента торгует сервисами, позволяющими деанонимизироват любого жителя России. Расследование «Медузы» [Электронный ресвурс]. Режим доступа: https://meduza.io/feature/2019/08/08/maksimalnoe-kolichestvo-kompromata-na-vseh. (дата обращения: 09.08.2019 г.)

[64] The home team // The Economist. - 2008. - 13,h November. - P. 21-25.

[65] Edmondson G. The race to build really cheap cars/ G. Edmondson // Business week. - 2007. - 23rd April - P.28-32.

создании новых товаров автомобильных ТНК обеспечиваются огромными расходами на НИОКР. Расходы на НИОКР в 2007 г. составили: у General Motors - 5,54 млн. евро, Toyota Motor - 5,45 млн. евро, Ford Motor - 5,13 млн. евро, Volkswagen - 4,92 млн. евро, Daimler AG - 4,89 млн. евро, Honda Motor - 3,38 млн. евро и BMW - 3,14 млн. евро[66]. Доля расходов на НИОКР в обороте автопроизводителей варьировалась в 2007 г. от 6,2% у Renault и 5,6% у BMW, до 3,9% у Toyota Motor и 3,8% у Daimler AG[67]. При этом главные направления НИОКР заключались именно в обновлении и расширении номенклатуры продукции.

4. Возможности преодоления институциональных и ресурсных ограничений.

Дерегулирование рынка авиаперевозок и глобализация спроса на ближние и средние самолеты позволили бразильской ТНК Embraer выиграть конкурентную борьбу с намного более крупными ТНК Boeing и Airbus (EADS). Embraer является примером успешной ТНК, зародившейся в БРИК благодаря глобализации.

Приватизация Embraer в 1994 г. и партнерство с ведущими международными инжиниринговыми фирмами Parker Hannifin, Allison Engine Company и Honeywell возродили компанию. Разработка и продажа более одной тысячи региональных пассажирских самолетов ERJ 145, создание новых моделей Embraer 170, 175, 190 и 195 превратили Embraer в третьего по величине глобального авиапроизводителя. Глобальными конкурентными преимуществами предлагаемых самолетов Embraer являются экономичность, надежность, низкие эксплуатационные затраты в сочетании с конкурентоспособными ценами[68].

5. Экономия агломерации.

Экономия агломерации возможна в случае осуществления инвестиций ТНК в регионах кластеров. Примеров таких регионов, привлекательных для вложений ТНК, достаточно: Силиконовая Долина в Калифорнии, Бангладор в Индии, кластер на осторове Кюсю (Япония). Например, IBM, Hewlett-Packard, Nokia, Microsoft, Motorola, Texas Instruments и Cisco Systems учредили свои дочерние компании и филиалы в Бангалоре (Индия). ТНК используют имеющуюся инфраструктуру, квалифицированную рабочую силу, а также получают доступ к местным источникам специфических знаний[69].

6. Глобальное фокусирование.

Фокусирование на глобальном рынке на узкий сегмент товара дает возможность предложения качественного полуфабриката иным компаниям.

Примером успешного глобального фокусирования является деятельность европейской полупроводниковой ТНК STMicroelectronics,

---

[66] Krantz R. Toyota,GM top global R&D spending./R.Krantz // Automotive News. - 2007. - 27th October.
[67] World R& D spending rising // Research Technology Management. - 2008. - 1st January. - P.17-22.
[68]Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 76.
[69] Hungry tiger, dancing elephant // The Economist. - 2007. - 4lh April. - P. 19.

образованной в результате слияния в 1987 г. французского и итальянского производителей электроники. Компания, выпускавшая в середине 90-х стандартные микропроцессоры, вовремя распознала потребности глобальных изготовителей мобильных телефонов. Nokia, Ericsson, Siemens стали важнейшими клиентами STMicroelectronics, которая после создания занимала лишь 15 место среди ведущих компаний мировой полупроводниковой отрасли. STMicroelectronics сфокусировала свою деятельность в глобальном масштабе на узкой нише микрочипов для мобильных телефонов и смарт-карт. Конкурентная стратегия глобального фокусирования в сочетании с активными поглощениями компаний, а также успешное создание производственно-сбытовых дочерних компаний на ключевых рынках, позволили STMicroelectronics превратиться в ведущего европейского производителя специальных полупроводников и потеснить таких конкурентов как Infineon, Renesas, NEC, NXP и Freescale, уступая только Intel, Samsung, Texas Instruments и Toshiba. Являясь одним из ведущих в мире поставщиков специальных полупроводников, STMicroelectronics практически не пересекается со своими конкурентами Texas Instruments, Qualcomm, Intel, внедрившись в те узкие глубокие рыночные ниши, которые не интересуют эти компании[70].

Современный менеджмент как средство получения конкурентных преимуществ ТНК.

Любая форма и/или метод получения конкурентных преимуществ не эффективен без современных методов управления. Сегодня исход конкурентной борьбы чаще всего определяется не наличием ресурсов, а искусством управления, разработки адаптированных под конкурентные условия стратегий развития ТНК. У каждой ТНК имеются свои секреты успеха, основанные на опыте ТНК и ее бизнес-культуре. Одни ТНК применяют уникальные формы планирования, другие – успешно интегрируют ресурсы. Однако всегда в основе получения сильных конкурентных преимуществ лежит правильно разработанная стратегия развития ТНК.

В качестве важнейших целей развития ведущие ТНК выбирают повышение прибыльности компании, рост продаж и увеличение доли рынка, рост стоимости капитализации компании, удовлетворение потребностей клиентов[71].

Опрос руководителей 500 крупнейших ТНК, проведенный консалтинговой компанией Bain, показал, что среди наиболее эффективных и популярных инструментов менеджмента, оказывающих наибольшее влияние на конкурентоспособность, можно выделить следующие:

1. сбалансированная система показателей эффективности деятельности,

[70]Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009.. С.84-85.

[71] Humphreys J. Opinion: The Dysfunctional Evolution of Goal Setting / J. Humphreys // MIT Sloan Management Review. - 2003. - Vol.44. - Issue 4. - P. 96.

2. управление отношениями с клиентами,

3. аутсорсинг,

4. реинжиниринг бизнес-процессов,

5. стратегические альянсы[72].

Таким образом, современный этап трансформации ТНК предполагает *модификацию факторов их конкурентного развития*, что выражается в следующем:

1) конкуренция между ТНК становится многоаспектной и многоуровневой, охватывающей в первую очередь межфирменную кооперацию ТНК в целях повышения качества продукции, передовые научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, разработку инновационных товаров, использование барьеров доступа на рынок,

2) конкуренция происходит путем осуществления слияний и поглощений, которые, в свою очередь, необходимы ТНК для реализации непрофильных активов с целью вовлечения новейших, зачастую нематериальных активов в процесс производства и сбыта;

3) происходит обострение конкуренции между ТНК в условиях глобализации, что происходит в условиях стандартизации спроса на товары и услуги в мировой экономике, а также рыночной неопределенности и взаимозависимости рынков;

4) важнейшими показателями уровня конкурентоспособности на современном этапе являются доля глобального рынка ТНК по важнейшим и высокоприбыльным товарам; высокая рыночная капитализация; наивысшая прибыль в расчете на одного работника компании.

[72]Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. С. 435.

2. Сравнительный анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг

2.1. Анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг, в Европейском союзе

В условиях глобализации мировой экономики усиливается влияние транснациональных (глобальных) компаний как в развитых, так и в развивающихся странах мира, в том числе в Европейском союзе. Сегодня ТНК также играют ведущую роль в развитии мирохозяйственных связей. Реализуя глобальные стратегии, ТНК объединяют национальные, региональные и мировые рынки[73].

Рост числа ТНК привел к тому, что ТНК превратились из субъектов в объекты международной политики. Компании активно участвуют практически во всех глобальных процессах экономики. ТНК активно проявляют себя в политике, экономике, безопасности, в финансово-инвестиционной, информационной, инновационной, научно-технической, военной, технологической, экологической сферах.

Действия ТНК по формам и методам влияния в мировой политике и экономике во многом совпадают с влиянием государств. Именно поэтому многие исследователи отождествляют действия и проявления влияния ТНК и государств в глобальной политике и экономике. Вместе с тем, имеются некоторые исследования ученых о том, что в перспективе ТНК могут стать доминирующей силой мирового хозяйства, сменив национальные государства в качестве основных его объектов.

Согласно статистическим данным, наибольшее влияние в мировой экономике имеют ТНК, принадлежащие странам «триады». Это ТНК США, Западной Европы, Японии (табл. 2.1.1).

[73] Конина Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе. - М.: ТК Велби, 2008. С4.

Таблица 2.1.1 - Доля ТНК стран «триады» в топ – 100 ТНК за 2017-2018 гг[74].

№ п/п	Страна	Прибыль ($млрд.) / % от 100 крупнейших ТНК	Активы ($млрд.) / % от 100 крупнейших ТНК	Рыночная стоимость ($млрд) / % от 100 крупнейших ТНК
1	США	397,9 / 36,66%	9916,133 / 19,16%	5167,1 / 43,98%
2	Западная Европа	262,7 / 24,20%	16737,6 / 32,35%	2919,8 / 24,85%
3	Япония	39,8 / 3,7%	5259,905 / 10,17%	538,2 / 4,6%
Всего по странам «триады»		700,4 / 64,53%	31913,64 / 61,68%	8625,1 / 73,41%
Всего по 100 крупнейшим ТНК		1085,4	51737,24	11748,6

Как видно из табл. 1, концентрация капитала (более 60%) находится в руках компаний «триады». Колоссальная концентрация капитала на 2018 г. в Западной Европе (более 30%).

Данная специфика отражает трехполюсную модель мира, которая определяется покрытием международными корпорациями каждого из центров «триады». Как полагают многие эксперты, в 21 веке компании, входящие в топ-100 ТНК, но не относящиеся к центрам «триады» (например, ТНК Китая) существенно изменят расстановку сил. Кроме того, эксперты полагают, что соотношение будет меняться не в пользу ТНК «триады»[75].

Вместе с тем, стоит учитывать интересы ТНК по их влиянию, которые они формируют, создавая стратегические альянсы. Благодаря созданию стратегических альянсов изменение расстановки сил и увеличение влияния крупнейших ТНК, не относящихся к центрам «триады», пройдет достаточно медленно.

ТНК, работающие на рынке Европейского союза, являются ярким примером компаний-экономик, которые формируют, трансформируют рынки, влияют на конкуренцию или стимулируют так называемую интеграцию рынка Европейского союза. ТНК стран Европейского союза последние 50-70 лет создавали и создают производства, лаборатории на территории всего Европейского союза, привлекают рабочую силу и квалифицированных специалистов из соседних государств, создавая рынок экспатов, проводят исследования, опытно-конструкторские разработки. Все эти действия ТНК планомерно сближают экономики стран Европейского союза, формируя единый рынок, удовлетворяющий потребности территории ЕС в целом. Торговля между филиалами ТНК, партнерами стратегических

[74] Составлено авторами по данным статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bcb.su/100-krupnejshih-kompanij-mira.htm (дата обращения 12.08.2019)

[75] Флергонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва. 2012. С. 43.

альянсов ТНК естественным образом приводит к формированию свободного рынка и свободного перемещения товаров и услуг.

С начала 90-х гг. на территории Европейского союза происходит последовательный планомерный процесс слияний и поглощений предприятий структурами ТНК, что приводит к возникновению трансграничных европейских промышленных групп, формирующих еще более интегрированный рынок.

Ученые считают, что через несколько лет в Европе в каждой отрасли останется не более 3 ТНК: например, в металлургической отрасли это будут по оценкам аналитиков британская «SSI», немецкая «ThyssenKrupp AG» и французская «Vallourec»[76].

Влияние ТНК на различные аспекты деятельности происходит, в том числе и за счет лоббирования интересов. Влияние ТНК посредством лоббирования обеспечивает для ТНК благоприятный налоговый режим, режим взаимодействия с надзорными органами, режим доступа к полезным ископаемым, трудовым ресурсам и т.п[77].

ТНК отстаивают свои интересы по взаимодействию с государственными органами страны пребывания, с местными и муниципальными властями, формируют общественное мнение.

Лоббистская деятельность ТНК реализуется на операционных площадках трех типов[78]. ТНК стран Европейского союза предпочитают пользоваться только двумя типами.

Первый тип – глобальная площадка, на которой проводятся мероприятия, связанные с достижениями договоренностей по разделу рынков сбыта продукции, по распределению производственных мощностей, а также M&A политикой и пр. Лоббистские возможности здесь реализуются через участие компаний в многосторонних институтах и в организациях, через членство представителей организаций в закрытых клубах и сообществах[79].

Второй тип - площадки развитых капиталистических государств, имеющих сложившуюся и стабильную социально-политическую систему. Наиболее активные участники этого типа площадок - США, Япония, «старые» члены ЕС. «Вторым эшелоном» выступает Канада, страны Северной Европы. Вместе с тем особенности выбора базовых площадок напрямую связаны со спецификой самих компаний. Так, например, для металлургических компаний особую важность в данной группе имеют Канада и Австралия[80]. Данный тип лоббистской площадки более подробно будет рассмотрен в параграфе 2.4.

---

[76] ЮНКТАД о слияниях и поглощениях // БИКИ. – 2016. – № 52.

[77] Ильичева Л. Е. Лоббизм в структурах законодательной и исполнительной власти европейских стран. М.: Альянс правового сотрудничества, 2009. 320 с. (с. 45-48).

[78] Бинецкий А. Э. Лоббизм в современном мире. М.: Теис, 2010. 296 с.

[79] Колупаева Ю.В. Лоббирование интересов транснациональных корпораций в Евросоюзе // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 133-138.

[80] Колупаева Ю.В. Лоббирование интересов транснациональных корпораций в Евросоюзе // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 133-138.

Третий тип - площадки государств с динамично развивающейся социально-политической структурой и экономикой. В последние годы речь в данной группе идет о странах БРИКС и «новых европейцах», чаще всего для продуктовых компаний этих стран. Для добывающих компаний география данной группы во многом связана непосредственно с местами добычи (Африка, Латинская Америка, Ближний Восток и пр. в зависимости от типа добываемых ископаемых и структуры их переработки)[81]. Данный тип лоббистской площадки более подробно будет рассмотрен в параграфе 2.5.

Примером первого типа служит механизм лоббирования, сформированный в Германии. В Германии существует сплетение государственного и личного интереса политиков, однако такое сплетение не принято афишировать. Кроме того, для политиков, находящихся на виду, совмещение государственных и частных служб невозможно. Однако для политиков, прежде всего депутатов, которые находятся не на виду, запретов практически нет. Именно поэтому все ТНК Германии заручаются поддержкой депутатов, которые становятся членами наблюдательных и иных советов при ТНК. Практике известны случаи, когда депутаты Германии работали и получали деньги сразу в нескольких ТНК[82].

При таком типе лоббирования распространена практика чтения лекций. Депутаты, получившие гонорары за лекции, отстаивают интересы ТНК. Наиболее известный пример – Герхард Шрёдер, который после ухода в отставку возглавил совет директоров компании-оператора Северо-Европейского газопровода («Северный поток»)[83].

Известно, что немалая доля членов правительства Шрёдера занимают высокие должности в руководстве мировых ТНК. Например, Реццо Шлаух работает в энергоконцерне, который владеет атомными станциями.

Согласно оценкам LobbyControl, политики имеют неоценимые ресурсы:

1) доскональное знание процесса принятия решения;
2) наличие контакта с лицами, принимающими решения.

Очевидно, что такое лоббирование нарушает все общие правила и принципы конкурентной борьбы.

Следует отметить особенность территории Европейского союза. Интеграция позволила осуществлять лоббирование на наднациональном уровне. Данное лоббирование является более затратным механизмом влияния на конкуренцию со стороны ТНК, однако, такое влияние наиболее эффективное, чем на территории государств-участниц Европейского союза. Такая возможность создается за счет приоритета европейского

[81] Колупаева Ю.В. Лоббирование интересов транснациональных корпораций в Евросоюзе // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 133-138.
[82] Lobbying: Is registration sufficient? [Электронный ресурс]. – режим досутпа: http://www.integrity.qld.gov.au/library/document /catalogue/speeches-articles/apsac-paper.pdf (дата обращения 12.08.2019)
[83] Там же

законодательства над национальным[84].

Этим и объясняется практика присутствия корпоративных офисов в Брюсселе, которые обеспечивают ресурсы информации и влияния, помогающие позиционировать интересы ТНК перед брюссельским истеблишментом. Такая ситуация возможна в связи с позицией Еврокомиссии о своей открытости перед группами интересов, взаимодействие с которыми является ценной «информацией технического характера и конструктивных советов»[85].

В связи с тем, что Еврокомиссия разрабатывает регулирующие нормы рынка, ёмкостью более 15 трлн.долл. и включающего более 450 млн. конечных потребителей, интересы ТНК по лоббированию достаточно ярко представлены.

Модель «исполнительного федерализма» Европейского союза сама вынуждает Еврокомиссию пользоваться экспертными данными. Для формирования подобных экспертных данных привлекаются представители отраслевых объединений и крупных ТНК, которые имеют опыт работы, располагают ресурсами и техническими средствами. Аутсорсинг экспертной функции Еврокомиссии позволяет ТНК влиять на конкуренцию на всей территории ЕС[86].

Анализ процедуры лоббирования в Европейском союзе позволяет сделать вывод о том, что Еврокомиссия сама заинтересована в политике поддержания статуса-кво с лоббистскими структурами, позволяя крупным корпорациям влиять на конкуренцию, получая взамен возможность корректного исполнения своих функций (экспертизы и помощь в реализации некоторых проектов).

Влияние экспертных групп при ЕК (комитетов) значительно. Они имеют право консультирования на всех этапах законодательного процесса, кроме того имеют право инициирования процесса нормативного регулирования, формулирования предложений по содержанию акта, осуществления оценки эффекта, связанных с введением регулирующих актов[87].

Стратегические альянсы ТНК оказывают серьезное влияние, в том числе на конкуренцию. Объединившиеся в альянс ТНК, могут направить свои усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга.

Авторы исследования согласны с мнением[88] Коневой Н.Ю., что стратегические альянсы ТНК оказывают серьезное влияние на состояние

---

[84] Katarzyna Tarnawska. The Evolution of Lobbying in the European Union. Warsaw, 2011

[85] Ст. 189 Договора ЕС.

[86] Lobbying: Is registration sufficient? [Электронный ресурс]. – режим досутпа: http://www.integrity.qld.gov.au/library/document /catalogue/speeches-articles/apsac-paper.pdf (дата обращения 12.08.2019)

[87] Фарнель, Ф. Лоббирование. Стратегии и техники вмешательства / Ф. Фарнель. М.: А-приор, 2009. 403 с. (с.14).

[88] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

конкуренции за счет:

1) достижения большей, чем не объединенные игроки рынка, экономии на масштабах производства;

2) совместного использования производственных и складских площадей;

3) объединения усилий в производстве комплектующих и сборке конечной продукции;

4) сокращения уровня неопределенности и усиления стабильности развития за счет построения долгосрочных отношений с партнером, обменом опытом и ресурсами;

5) снижения рисков в хозяйствовании;

6) получение доступа на рынок партнера, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет;

7) продвижения на рынок продукции друг друга;

8) передачи технологий, знаний, ноу-хау, проведения совместных исследований и обучения персонала;

9) совместной разработки и производства технически сложных изделий (средств коммуникации, компьютеров, самолетов и др).

Отмечается высокая концентрация стратегических альянсов в таких сегментах мировой экономики как производство компьютеров, фармацевтика, автомобилестроение, аэрокосмическая промышленность. Это связано с тем, что данные отрасли характеризуются значительным объемом издержек на НИОКР, высокими нетарифными барьерами, значительными технологическими и операционными рисками.

Многие исследователи отмечают рост влияния стратегических альянсов на конкуренцию на рынках, на политическую составляющую развития территории[89]. Вместе с тем, стратегические альянсы, влияющие на конкуренцию, чаще создаются в целях сотрудничества в сфере НИОКР. Хотя доля таких стратегических альянсов растет, она все-таки незначительна (около 8% от общего числа вновь создаваемых альянсов в 2000 г.[90]).

Посредством создания стратегического альянса потенциальное или существующее влияние конкурентных сил может быть ослаблено или даже устранено. Чаще всего стратегические альянсы заключают ТНК, занятые в смежных отраслях. Заключая стратегический альянс, компании достигают своих стратегических целей за счет использования взаимодополняющих технологий и опыта[91]. Примером такого вида стратегического альянса является стратегический альянс между ТНК США Microsoft и французской компанией France Telecom[92].

Особое место среди форм и методов влияния на конкуренцию

---

[89] New Patterns of Industrial Globalisation. Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances. OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development.- 2001. - P. 28.

[90] Там же

[91] Culpan R. Global Business Alliances Theory and Practice / R.Culpan. Greenwood Publishing Group, 2002.- P.157-189.

[92]Microsoft Annual Report 2006. PP.38-41. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.microsoft.com/.../reports/710k_fr_bus_07.html (дата обращения 12.08.2018)

занимают международные стратегические альянсы (МСА). ТНК создают МСА для усиления совместных возможностей по работе на рынках целых континентов и улучшению инновационной деятельности[93]. Так американские ТНК создавали МСА для усиления конкурентного влияния на территории Европейского Союза и стран Восточной Европы. Американские ТНК для работы на рынках ЕС создают МСА с предприятиями из стран Западной Европы.

Формирование альянсов также позволяет дифференцировать конкурентные преимущества и создавать новые виды бизнеса ТНК. Такой опыт показывает ТНК Cisco Systems. Эта ТНК – одна из ведущих в мире производителей оборудования для сетевых компьютерных систем. Cisco Systems имеет более 60 успешных стратегических альянсов с мировыми высокотехнологичными ТНК (Accenture, Bearing Point, Capgemini, EDS, Ericsson, Fujitsu, HP, IBM, Intel, Italtel, Motorola, Siemens, EMC, Microsoft, Nokia, NokiaSiemensNetwork, Oracle, SAP, TCS, Wipro и др.[94]). Доля в выручке от стратегических альянсов Cisco Systems составляет более 14%. По мнению руководства Cisco Systems стратегические альянсы – одно из самых сильных конкурентных преимуществ компании, наряду с аутсорсингом. В том числе стратегические альянсы Cisco Systems позволяют готовить рынок с позиций «лояльной» к компании конкуренции.

Крупные и сильные ТНК создают множество альянсов для различных краткосрочных целей. Однако в долгосрочной перспективе все стратегические альянсы распадаются, и чаще всего в случае принятия решения о приобретении одним участником альянса другого участника. Исследования показывают, что за период с 1990 г. в более, чем 75% стратегических альянсах партнеры были поглощены участниками альянсов[95].

Все большее влияние на конкуренцию оказывает аутсорсинг информационных технологий. Благодаря развитию ИТ-аутсорсинга ТНК могут себе позволить использовать структуру крупных географически распределенных структур. Такие структуры осуществляют более серьезный контроль за рынком и поведением ТНК на рынке. Примером такого развития служит ТНК Shell[96].

Согласно данным Outsourcing Institute IT index, направления, которые оказывают наиболее сильное влияние на конкуренцию на рынке при использовании ИТ-аутсорсинга: управление сетями, управление вычислительными центрами, поддержка пользователей, Интернет-приложения и электронная коммерция, разработка приложений; консалтинг и реинжиниринг, клиент-серверное взаимодействие, производство настольных

---

[93] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 76.

[94] Steinhilber S. Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work / S. Steinhilber. - Harvard Business School Press, 2008. - P. 112.

[95] Yoshino M.Y., Rangan U.S. Strategic alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization / M.Y. Yoshino and U.S. Rangan.Boston: Harvard Business School Press, 1995.- P.203-241

[96] Health N.Shell Inks $4 Billion IT Outsourcing Deal/ N.Health//Business Wcek.-2008.-31st March.-P.29.

систем, поддержка потребителей, системы распознавания текста; поддержка приложений, сети обработки данных, Интернет и интранет, вычислительные центры общего назначения, обучение, телефонные цифровые сети[97][98].

Мировой рынок аутсорсинга формирует конкуренцию между «старыми» и «новыми» ТНК. «Новые» ТНК активно работают с более гибкими, эффективными и прибыльными лидерами аутсорсинга, чаще всего расположенными в Индии HCL, Satyam, Infosys и Wipro[99]. «Новые» ТНК и новые лидеры аутосорсинговых услуг формируют более гибкое поведение и отношение к клиентам ТНК.

Ведущие ТНК, оказывающие услуги аутсорсинга, следующие: HP Technology Solutions Group, входят Accenture, IBM Global Services, Electronic Data Systems, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG и Cap Gemini Ernst&Young.

Аутсорсинг чаще всего используют ТНК фармацевтической, биотехнологической, телекоммуникационной, транспортной и иных отраслей.

Еще одним методом влияния на конкуренцию со стороны ТНК Европейского союза является так называемая «привязка» интересов бизнеса к интересам государства. Заключается она в следующем. На стадии разработки законопроекта ТНК оплачивают для профильных министерств экспертов отрасли или проекта, узкопрофильных и дорогих специалистов, которые лоббируют интересы ТНК, либо конкретной технологии или отрасли (там, где наиболее сильные конкурентные преимущества у ТНК)[100].

Особенность влияния ТНК на конкуренцию на территории Европейского союза в целом определена характером этого образования (конфедерация), сложностью и многообразием его системообразующих институтов[101]. Множественность субъектов, принимающих решения, действующих на наднациональном и межнациональном уровнях, обусловила своеобразность методов влияния ТНК. Черты «согласительной» основы являются основополагающим фактором воздействия на конкуренцию со стороны всех ТНК, работающих на рынке ЕС.

Невозможно оставить без внимания Brexit на поведение ТНК по влиянию на конкуренцию. Три четверти британских ТНК после завершения процедуры планируют перенести штаб-квартиру и некоторые подразделения

---

[97] K.edia B.L., Lahiri S. International outsourcing of services: A partnership model / B.L.Kedia, S.Lahiri // Journal of International Management. -2007. - Vol. 13.- Issue 1.- P. 22-37.

[98] Green B. Getting outsourcing right: it's evolving from a pure cost play to a strategic management tool/ Green//Chief Executive/-2005.-1st December.-P. 19.

[99] Green B. Getting outsourcing right: it's evolving from a pure cost play to a strategic management tool/ B.Green//Chief Executive/-2005.-1st December.-P. 19

[100] Колупаева Ю.В. Лоббирование интересов транснациональных корпораций в Евросоюзе // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 133-138.

[101] Ильичева Л. Е. Лоббизм в структурах законодательной и исполнительной власти европейских стран. М.: Альянс правового сотрудничества, 2009. 320 с. (с. 47-48).

своих компаний из Великобритании в другие страны[102]. Например, страховая компания Lloyd's Hiscon в рамках подготовки к Brexit потратила 15 млн.долл на открытие дочерней компании в Люксембург[103]. ТНК Babcock потратила на открытие офисов и дочерних компаний 13 млн. долл. Этой суммы хватило бы компании на выплату зарплаты 223 сотрудникам в течение года[104]. ТНК EasyJet потратила 9 млн. долл. на открытие новой европейской штаб-квартиры в Австрии. Сумма равна потерянным доходам от 9.836 рейсов компании за 2018 г. Точно такую же сумму компания платит год заработную плату 97 пилотам и 362 бортпроводникам[105]. Например, ТНК AstraZeneca оценивает свои убытки от Brexit в размере 40 млн.долл.[106]. Данные средства потрачены на испытания продукции в ЕС и перевод документации, получение лицензий.

Факт переноса штаб-квартир британских ТНК подтверждают данные прессы, что более 70% представителей британского крупного бизнеса и ТНК голосовали на референдуме за сохранение членства Великобритании в Евросоюзе. По мнению экспертов стран ОЭСР, если Великобритания среди стран Европейского рынка была сторонницей свободной торговли и конкуренции, то Brexit усилит возможность влияния ТНК на рынке Европейского союза.

Стоит отметить, что Лондон принимает все меры по сохранению ТНК на своей территории, обещая снизить корпоративный налог до 17%[107].

Несмотря на серьезные затраты по переносу штаб-квартир, ТНК принимают решения о переносе, так как сам факт влияния на конкуренцию на крупном рынке дает большие преимущества ТНК.

2.2 Анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США

---

[102] Британские гендиректора готовятся к переездам [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/ management/articles/2016/10/05/659640-gendirektora-pereezdam (дата обращения: 28.07.2019)

[103] Bloomberg подсчитал убытки британских компаний из-за Brexit [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/finances/12/04/2019/5cb03dcf9a794744c08e1963 (дата обращения: 13.08.2019)

[104] Там же

[105] Там же

[106] Там же

[107] Лондон и Европа схлестнулись в борьбе за крупный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://xn----8sbeybxdibygm.ru-an.info/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%BD-%D0%B8-%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0-%D1%81%D1%85%D0%BB%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%8C-%D0%B2-%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%8C%D0%B1%D0%B5-%D0%B7%D0%B0-%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/ (дата обращения: 13.08.2019)

В продолжение исследования влияния ТНК на состояние конкуренции на рынке Европейского союза следует отметить, что ТНК используют все методы и формы влияния, рассмотренные в параграфе 2.1.

Следует также отметить, что на сегодняшний день, по аналогии с европейскими ТНК, европейской интеграции способствуют и корпорации других стран, в частности США и Японии, стран-участниц ОЭСР. Данным корпорациям, как и европейским, выгодна экономическая интеграция стран региона, поэтому количество американских и японских лоббистских групп в Брюсселе ничуть не уступает их европейским визави.

Декларация ОЭСР также закрепляет рекомендации деятельности ТНК на территории ОЭСР. Механизм влияния на конкуренцию со стороны ТНК на наднациональном уровне подробно описан в параграфе 2.1. Он аналогичен. Это обеспечивается обязательством по имплементации в соответствии с решением Совета ОЭСР о руководстве ОЭСР для транснациональных компаний. В 1976 году приняты «Руководящие принципы для многонациональных предприятий ОЭСР», которые регламентируют различные аспекты деятельности ТНК (обнародование информации, конкуренция и др).

ТНК стран ОЭСР достаточно часто используют методы изыскания новых форм влияния на политику[108]. ТНК, базирующиеся в ОЭСР, значительно чаще других исследуют границы возможностей политики, касающиеся социально-экологических вопросов, формируя лояльное отношение к себе и своему продукту на рынке ОЭСР. ТНК Shell призывает правительства стран ОЭСР, в которых расположены ее филиалы, совершенствовать политику в отношении выбросов углекислого газа и готова консультировать и помогать в исследованиях. Данные действия позволят Shell (как транснациональному энергетическому гиганту) воспользоваться методами лоббирования своих интересов на рынке ОЭСР[109]. Еще один пример «подготовки» к процессу лоббирования показывает ТНК Celanese (мировой производитель химической продукции). Компания призывает к изменению государственной и деловой политики в области экологии химической отрасли[110].

ТНК имеют успешный опыт трансформации стратегии изыскания новых форм влияния на политику, определяя в своих интересах направления государственного регулирования отрасли и рынка. Наличие государственной политики в области вложений в экологию позволяет ТНК выиграть в конкурентной борьбе с малым и средним бизнесом, не имеющим ресурсов на соблюдение законодательства об экологии. Примером такого поведения является «проталкивание» компанией DuPont новых мер природоохранной

---

[108] Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государтсвом посредством КСО в России и Китае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2011-08-10_ru.pdf (дата обращения: 15.08.2019)

[109] Там же

[110] Там же

политики в 90-е гг. с использованием активистов, защищающих окружающую среду. ТНК DuPont предоставляет услуги по обучению и консультированию органов государственного управления, в том числе экспертные услуги.

Однако, ТНК стран – членов ОЭСР чаще используют те аспекты существующей политики, которые оказывают социально-экологическое воздействие, нежели создают новые формы.

Согласно оценке исследователей Сколково 17% ТНК стран ОЭСР связали деятельность, предпринятую ими для получения коммерческого дохода, с поддержкой со стороны государства[111].

Эксплуатация политики ТНК стран-членов ОЭСР в коммерческих целях характеризуется продажей технологичных товаров или услуг, удовлетворяющей местные потребности. К примеру, ТНК (производитель электроники) из Японии, поставляет специально разработанную автоматическую систему продажи билетов, которая помогает местным транспортным управлениям более эффективно контролировать транспортный поток. Вместе с тем, данная ТНК поставляет на коммерческой основе сопутствующие товары рынку B2B Японии[112].

Имеется подтверждение того, что ТНК стран-членов ОЭСР часто развивают потенциал местных органов власти[113], что впоследствии возвращается лояльной политикой и лоббированием интересов. Часто ТНК разрабатывают и предлагают новые решения в социально-значимых сферах стран-участниц ОЭСР, например, в сферах образования или здравоохранения. Так, программа корпорации IBM «Kidsmart» предоставляет комплексные инновационные образовательные услуги — от развития физической инфраструктуры до педагогического обучения родителей — государственным школам развивающихся стран[114]. Приучив школьников работать с продуктами IBM, компания на длительный срок решила проблему сбыта лояльным, умеющим пользоваться ее продуктами потребителям.

Такая конкурентная стратегия называется стратегией изыскания возможностей и напоминает концепцию общих корпоративных ценностей[115]. Эта концепция объясняет, как с помощью решения проблем общества в целом (социально-ответственный маркетинг) улучшить результаты хозяйственной деятельности разных звеньев цепочки добавленной стоимости ТНК и создать стоимость акционерного капитала. ТНК, занимающиеся изысканием новых государственных возможностей, проявляют особый интерес к получению государственных ресурсов для поддержания своего роста, в том числе в странах с менее развитыми

[111] Там же
[112] Там же
[113] Там же
[114] Там же
[115] See Porter M., Kramer M. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism--and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review

системами регулирования и государственного управления[116].

ТНК стран-участниц ОЭСР испытывают давление, заставляющее их преодолевать «обязательства иностранного происхождения» (liability of foreignness) в развивающихся странах. Именно поэтому ТНК таких стран используют стратегию эксплуатации возможностей. ТНК стремятся уменьшить неопределенность регулирования за счет доступа к государственным ресурсам (материальным и нематериальным).

Исследовали Сколково выявили четыре основных способа реализации такой стратегии, используемые ТНК в настоящее время. Во-первых, компании добровольно передают государству деньги, продукцию и другие материалы, чаще всего для устранения последствий стихийных бедствий, сокращения бедности или событий общенационального значения. По существу, это разовая деятельность, осуществляемая компаниями в обмен на официальное признание и внимание к компании. Во-вторых, компании совместно с государством работают над организацией краткосрочных мероприятий, таких как конференции, посадка деревьев или стипендиальные программы. В-третьих, компании осуществляют поддержку или принимают участие в краткосрочных социальных мероприятиях, проводимых органами государственного управления. Перечисленными выше видами деятельности в основном занимаются китайские компании и ТНК стран-членов ОЭСР. И, в-четвертых, это способ, используемый российскими ТНК – разработка долгосрочных социальных проектов в рамках формальных соглашений с органами государственного управления. Данный тип управления регламентируется государственной политикой социального партнерства. То есть ТНК создает для работников систему социального страхования и/или осуществляет деятельность по защите окружающей среды в местном сообществе. Инвестиции ТНК в таком случае носят долгосрочный характер для целей обеспечения устойчивости деятельности ТНК на рынке и обеспечивают постоянную поддержку со стороны государства[117].

Помимо работы по лоббированию своих интересов, взаимодействия с органами власти, ТНК используют такой инструмент влияния, как создание стратегических альянсов, что тоже меняет характер конкуренции. В современном мире на рынке конкурируют группы компаний, а не фирмы-одиночки[118]. Ярким примером является стратегический альянс, заключенный в 2005 году ТНК Microsoft и Yahoo. Цель стратегического альянса – создание и развитие бесплатного сервиса мгновенного обмена сообщениями, а также

---

[116] Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государтсвом посредством КСО в России и Китае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2011-08-10_ru.pdf (дата обращения: 15.08.2019)

[117] Там же

[118] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 76.

Интернет-телефонии[119]. Стратегический альянс конкурирует с America Online (AOL), Google, а также с традиционными операторами телефонной связи.

Исследователи ОЭСР отмечают, что 80% альянсов создается в высокотехнологичных отраслях (информационные технологии, телекоммуникации, фармацевтика, биотехнология, новые материалы, оборонная и авиакосмическая промышленность) и лишь 20% - в среднетехнических отраслях (медицинское оборудование, автомобилестроение, химия и бытовая электроника). Число альянсов за последние 10 лет выросло в 5 раз[120].

Иной вариант влияния на конкуренцию показывают ТНК, заключающие стратегические альянсы между прямыми конкурентами с целью достижения договоренности по правилам «сотрудничества» на рынке. К такому типу относятся стратегические альянсы между ТНК, работающими в одной отрасли. От таких стратегических альянсов проигрывает потребитель. Примером такого стратегического альянса является соглашение между Microsoft и канадской Corel Corp. Кооперация по разработке программных продуктов по работе с изображениями не исключает конкуренции по другим аспектам взаимодействия на рынке Microsoft и Corel Corp[121].

Примером влияния на конкуренцию является работа американской ТНК IBM. Создав более 200 стратегических альянсов, IBM движется к своей стратегической цели по продвижению своей продукции на зарубежные рынки Европы и Азии[122].

Важнейшее влияние на конкуренцию со стороны ТНК, использующей стратегию ИТ-аутсорсинга, оказывает комплексное удовлетворение всех нужд потребителей по всему спектру возникающих вопросов. Яркие примеры такого влияния показывают ТНК IBM и HP. В промышленности США ТНК при помощи информационных технологий создают большую часть добавленной стоимости. Американские ТНК контролируют почти 40% мирового коммуникационного рынка, 75% оборота информационных услуг, 80% рынка программных продуктов[123].

Аутсорсинг бизнес-процессов многими ТНК рассматривается как важный инструмент влияния на свои конкурентные позиции на рынке и на конкуренцию на рынке в целом. Так, ТНК Procter&Gamble с 2005 года реализует модель бизнес-аусорсинга. При этом компания отдает на аутсорс

---

[119] Mills E. Yahoo, Microsoft join IM hands/ E.Mills// CNET News.-2005.-12,h October. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://news.cnet.com/Yahoo,-Microsoft-join-IM-hands/2100- 1025_3-5893802.html (дата обращения 22.08.2019)

[120] Harvard Business Review on Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Press, 2002 - 26th February. - P. 224

[121] Microsoft Annual Report 2006. PP.38-41. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.microsoft.com/.../reports/710k_fr_bus_07.html (дата обращения 22.08.2019)

[122] Koen D. The evolution of innovation networks in the global ICT / D.Koen .- DRUID Summer 2002 Conference.- 2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.druid.dk/conferences/summer2002/Papers/Dittrich.pdf (дата обращения 22.08.2019)

[123] Флергонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва 2012. с.150.

свои услуги в основном ТНК: управление персоналом отдано на аутсорсинг ТНК IBM, финансовые функции на Hewlett-Packard (HP)[124]. При этом для HP данный контракт не является крупнейшим по оказанию финансовых услуг на аутсорсинге. Кроме Procter&Gamble его клиентами являются еще 5 ТНК.

Как отмечалось в 1 главе настоящего исследования, современные ТНК конкурируют в основном неценовыми методами. Компании чаще всего используют стратегии дифференциации или фокусирования на качество, дизайн, бренд и т.п. Однако ТНК США, признавая лидерство неценовых форм конкуренции, в ряде случаев используют жесткую ценовую борьбу как метод получения конкурентных преимуществ. Ярчайшие примеры показывают ТНК США, которые включались в ценовые войны. Например, в 2006-2008 гг. отмечены ценовые противостояния между ТНК автомобильной отрасли: General Motors, Ford, Chrysler и ценовая война между производителями микросхем Intel и AMD, приведшая к значительному ослаблению AMD[125].

На роль глобального центра управления конкуренцией претендуют США, потому что сфера их интересов совпадает с интересами ТНК США. По мнению Глушенковой Е.И., ТНК США – это и есть тот самый центр, в интересах которого формируется ныне униполярная система глобального управления[126].

Вместе с тем, по теме использования форм и методов влияния ТНК на конкуренцию интересен опыт США, так как развитие процессов транснационализации американского капитала и распространения влияния США на глобальную конкуренцию были на протяжении последних 100 лет тесно взаимосвязаны.

Опыт деятельности ТНК 20 века показывает такие формы и методы, как полутеневые отношения прямого лоббизма через систему неформальных контактов преимущественно личного характера. В данном случае работает система легальных и легитимных основ косвенного воздействия на конкуренцию[127]. То есть идет речь о механизмах идеологического воздействия на политику государства, в том числе в области конкуренции. Наиболее используемый инструментарий: создание идеологического фона принятия решений. Несмотря на то, что данный метод был заложен идеологами «мозговых трестов» (например, Дейл Карнеги) в начале 20 в.,

---

[124] Frauenheim E.The in thing: Outsourcing/ E. Frauenheim//CNET news.-2004.-13th May. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://news.cnet.com/The-in-thmg-Outsourcing/2008-1001_3-5212470.html?tagmncol (дата обращения 24.08.2019)

[125] Конина, Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009.. С.84-85.

[126] Глушенкова, Е.И. Международные неправительственные экологические организации и ТНК: глобальное политическое противостояние // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / Отв. ред. к.пол.н. Э.Г. Соловьев М.: ИМЭМО РАН, 2005. с. 99-105.

[127] Войтоловский, Ф.Г. Механизмы косвенного влияния ТНК на принятие внешнеполитических решений в США: истоки и современность // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / Отв. ред. к.пол.н. Э.Г. Соловьев М.: ИМЭМО РАН, 2005. с. 92-99.

действует он до сих пор[128].

Влияние ТНК на внешнюю политику США и конкуренцию подкрепляется особенным для США прямым перетеканием кадров между руководством ведущих ТНК, государственно-политическим истеблишментом и научно-идеологическим сообществом[129]. Таким образом, основной метод и форма влияния на конкуренцию со стороны ТНК США до настоящего времени – идеологическое воздействие. Сегодня при поддержке ТНК США развиваются процессы создания международных неправительственных научно-идеологических центров (например, экспертная группа ВЭФ, совет по глобальному регулированию и др.), существующих на пожертвования американских фондов. Деятельность большинства идеологических структур направлена на изучение и освещение глобальных проблем и вопросов, включая конкуренцию[130]. Большинство таких центров действуют в тесной связи с ООН и другими международными организациями и их экспертными группами[131]. Такая система идеологического воздействия на принятие любых решений в значительной степени повторяет свои контуры начала 20 в. и действует в США вот уже около 100 лет[132].

2.3. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний на глобальных площадках, на которых проводятся мероприятия, связанные с достижениями договоренностей по разделу рынков сбыта продукции, по распределению производственных мощностей, а также M&A-политикой и пр.

В рамках сформировавшейся олигополистической структуры крупнейшие ТНК занимают доминирующее положение на мировых рынках. Олигополии ТНК характеризуются небольшим количеством участников, длительным нахождением на рынке, стремлением сохранить баланс сил, долю рынка, норму прибыли, готовностью сочетать конкурентную стратегию

---

[128] Войтоловский, Ф.Г. Механизмы косвенного влияния ТНК на принятие внешнеполитических решений в США: истоки и современность // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / Отв. ред. к.пол.н. Э.Г. Соловьев М.: ИМЭМО РАН, 2005. с. 92-99

[129] Korten D.C. When Corporations Rule the World. N.Y.: Kumarian Press, 1995.; Domhoff W. Who Rules America Now? N.Y.: Touchstone Books, 1983.

[130] McGann J. Think Tanks and The Transnationalization of Foreign Policy // U.S. Foreign Policy Agenda, 2002, November. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://usinfo.state.gov/journals/itps/1102/ijpe/pj73mcgann.htm (дата обращения 22.08.2019)

[131] Falk R., Strauss A. Toward Global Parliament // Foreign Affairs, 2001, January/February; Nye J.S. Globalization's Democratic Deficit: How to Make International Institutions More Accountable // Foreign Affairs, 2001, July/August.

[132] Войтоловский Ф.Г. Механизмы косвенного влияния ТНК на принятие внешнеполитических решений в США: истоки и современность // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / Отв. ред. к.пол.н. Э.Г. Соловьев М.: ИМЭМО РАН, 2005. с. 92-99.

с координацией деятельности на основе договоренностей. Чаще договоренности осуществляются в форме внутрифирменного обмена[133], описанного в 1 главе настоящего исследования.

Получение конкурентных преимуществ возможно посредством эффективного использования и распределения производственных ресурсов. Глобальная производственная система Toyota Motor включает в себя 53 дочерние производственные компании в 27 странах мира, а также 15 заводов и 19 дочерних производственных компаний Японии. Производственная деятельность Toyota Motor отличается хорошо сбалансированным распределением производства в географическом плане[134].

На получение конкурентных преимуществ ТНК влияет конъюнктура рынка. В большинстве отраслей мира сложилась олигополия крупнейших ТНК. Это связано с тем, что ТНК используют процессы слияний и поглощений. По данным ЮНКТАД более 70% прямых иностранных инвестиций осуществляется посредством слияний и поглощений. Преимущественно слияния и поглощения проходят на территории развитых стран.

Рост числа слияний и поглощений связан с несколькими факторами:

1) ТНК получают возможность наиболее оперативного и эффективного входа на интересующие их рынки;

2) Присутствие на нескольких рынках обеспечивает ТНК устойчивость в случае ухудшения конъюнктуры рынка на одном из них;

3) Стремление занять доминирующее положение на рынке;

4) Расчет на рост рыночной капитализации за счет синергетического эффекта;

5) Доступность финансовых ресурсов для обеспечения современного технологического развития.

Рост уровня концентрации мирового капитала в отдельных отраслях привел к переделу сфер влияния ТНК. По оценке журнала Economist, 5 крупнейших ТНК контролируют более 50% производства товаров длительного пользования: самолетов, электронного оборудования, автомобилей и другой продукции[135].

Более того, из-за слияний и поглощений конкурентоспособность ТНК постоянно меняется и, соответственно, меняется уровень влияния ТНК на экономику и конкуренцию. ТНК фактически участвуют как во внутриотраслевой конкуренции (за внимание потребителя), так и межотраслевой конкуренции (за влияние на конкуренцию), причем на различных страновых рынках.

Конкурентоспособность для сырьевых ТНК полностью зависит от

---

[133] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

[134] Toyota Motor Annual Report 2008. - P. 17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://global.toyota/en/ir/library/annual/ (дата образения 12.08.2019)

[135] Мовсесян, А.Г. Мировая экономика: Учебник / А.Г. Мовсесян, С.Б.Огнивцев. - М: Финансы и статистика. - 2001. - С. 97.

ресурсных конкурентных преимуществ, на которые оказывают сильное влияние слияния и поглощения.

Практика показывает много примеров успешной реализации стратегии слияния и поглощения и продажи непрофильных активов. Активно применяют такую стратегию M&A ТНК BP (Великобритания, нефтяная отрасль), ExxonMobil, ChevronTexaco, ConocoPhilips (США, нефтяная отрасль), General Electric (США, конгломерат), Glaxo Smith Kline (Великобритания, фармацевтическая промышленность), Cisco Systems (США, электронная промышленность), Nestle (Швейцария, пищевая отрасль), Citigroup (США, банковский сектор) и Allianz (Германия, страхование)[136].

Однако все же крупные сделки по слиянию и поглощению оказывают неоднозначное воздействие на конкурентные преимущества и конкурентоспособность ТНК. В результате слияний и поглощений однозначно усиливается рыночная власть ТНК и появляется возможность использовать доминирующее положение ТНК (деловые ограничительные практики ТНК). Во многих развивающихся странах (прежде всего БРИКС и «новые европейцы») ТНК приобретают ведущие компании и достигают доминирующего положения на национальных и местных рынках. Крупнейшие сделки по слияниям и поглощениям ведут к переделу сфер влияния ТНК, усиливают олигополию на рынке и изменяют конкурентное положение в отрасли.

Слияния между ТНК влияют на общее стратегическое развитие и конкурентоспособность самих ТНК. Слияния ТНК с компаниями, работающими на рынках развивающихся стран, оказывают локальное влияние на конкуренцию в масштабах мирового хозяйства[137].

Важным направлением получения конкурентных преимуществ ТНК в условиях кризиса является приобретение перспективных резко подешевевших активов. В условиях кризиса, как правило, объем сделок по слияниям и поглощениям резко уменьшается. Однако некоторые компании в такие периоды все же провели важные сделки. Так, в декабре 2008 г. частная немецкая автомобилестроительная компания Porsche довела свою долю в акционерном капитале автомобильного концерна Volkswagen до 50,8%[138]. Тайваньская компьютерная корпорация Acer приобрела в 2008 г. фирму Packard Bell NV и упрочила свое третье место на мировом компьютерном рынке[139].

Волна слияний трансформировала состав ведущих аэрокосмических

---

[136] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

[137] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

[138] 'Olson P. Porsche Mired In Debt / P.Olson // Forbes. - 2009. - 31st March. - P. 28.

[139] Chen G. and Wei M. Lenovo seeks BRIC acquisition opportunities/ G. Chen and M.Wei //Reuters.-2009.- 4 March. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.reuters.corn/article/ninaNewsTechMediaTelco/idUSPEK.10417320090305 (дата обращения 22.08.2019)

ТНК США. Сокращение числа военных заказов, смещение спроса на другие типы воздушных судов, рост конкуренции со стороны иностранных ТНК привели к сокращению доли США на мировом авиационном рынке с 57% в 1985 г. до 35% в 2003 г.[140]

Все большее распространение приобретает практика поглощения крупными ТНК других компаний, обладающих инновационным продуктом или технологией. Так, например, в США основные международные слияния и поглощения имели место в фармацевтической и биотехнологической отраслях, где насчитывается наибольшее количество исследовательских центров, действующих в США, в области разработки компьютерных программ, компьютеров и полупроводников. ТНК использует в этом случае свои ресурсы для конечной стадии коммерциализации нововведения - организации массового производства[141].

Не стоит забывать о роли знаний и гудвилл как методах получения конкурентных преимуществ, особенно в процессе слияний и поглощений. Мировой финансово-экономический кризис показал примеры слияний ТНК, когда корпорации переоценили стоимость нематериальных активов и оказались в сложной финансовой и конкурентной ситуации[142]. Однако чаще всего конкурентные преимущества, основанные на нематериальных активах, выгоднее купить вместе с компанией, так как их невозможно повторить.

Практика слияний и поглощений оказывает влияние не только на состояние конкуренции в отрасли, но и на конкурентоспособность территорий, регионов, государств. Тенденция смены национального собственника на иностранного в крупных сегментах рынка ставит вопрос о национальной безопасности, конкурентоспособности стран и регионов, региональной зависимости от глобальных процессов.

В литературе встречаются исследования трансформационных процессов экономики, которые влияют на интенсивность и характер слияний и поглощений:

1) Технологические изменения;
2) Изменения в области регулирования инвестиций;
3) Изменения на рынках капитала.

Как отмечает Конина Н.Ю.: «Корпоративные слияния и поглощения также влияют на конкурентоспособность ТНК за счет улучшения доступа к новым рынкам, усиления рыночной власти и достижения доминирования в своем сегменте рынка, получения доступа к имущественным активам, эффекта синергии, экономии на масштабах деятельности, диверсификации с целью минимизации рисков, улучшения финансовых показателей»[143].

---

[140] Lawrence P.K., Thornton D.W. Deep stall: the turbulent story of Boeing commercial airplanes / P.K.Lawrence, D.W.Thornton. - Ashgate Publishing, Ltd., 2005. - P.136-137

[141] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

[142] The goodwill, the bad and the ugly // The Economist. - 2009. - 22nd January. - P. 28

[143] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

«Анализ деятельности ТНК показывает, что слияния и поглощения занимают серьезное место в глобальных конкурентных стратегиях корпораций как наиболее быстрый способ приобретения активов в разных государствах, получения новых источников сырья, освоения новых стадий производственного процесса и новых рынков. В условиях глобальной экономики ключевым источником конкурентной силы корпорации становится возможность быстрого формирования инвестиционного портфеля из локальных активов. Особенно часто этот фактор является решающим в олигополистических отраслях, где сделки осуществляются в ответ или в ожидании действий конкурентов. Кроме того, некоторые компании принимают решение о слиянии с тем, чтобы не оказаться в итоге жертвой. Иначе говоря, слияния более актуальны для компаний, ведущих более агрессивную политику в условиях возрастающей конкуренции»[144].

«Следует отметить, что в условиях глобализации разворачивается борьба за размер корпораций, который становится важнейшим параметром их деятельности. ТНК стремятся к росту для достижения устойчивости и независимости от состояния дел в отдельно взятой стране, секторе экономики или регионе. При этом только крупные фирмы имеют большие возможности привлечь достаточное количество производственных и финансовых ресурсов для осуществления необходимых НИОКР и удержания технологического лидерства, что является в настоящее время важным фактором конкурентоспособности фирм. ТНК стремятся повысить свою конкурентоспособность за счет максимального увеличения своей доли на рынке, увеличения прибыльности операций и капитализации компаний, что зачастую легче всего достичь посредством сделок по слияниям и поглощениям. Особое место среди происходящих поглощений приобретают сверхкрупные поглощения…, число и доля которых все время растет, когда ослабевающие ТНК поглощаются более энергичными и успешными конкурентами, что приводит зачастую к коренному изменению соотношения сил в конкурентной борьбе на глобальном рынке»[145].

Особенности влияния сделок по слияниям и поглощениям на получение конкурентных преимуществ ТНК подразделяются по отраслевому признаку. Слияния и поглощения ТНК отраслей первого, второго, третьего и четвертого технологических укладов влекут за собой рационализацию и трансформацию, нацеленную на снижение издержек в условиях жесткой конкуренции, наличия избыточных свободных мощностей, сокращения прибылей и наличия убытков ТНК. Примеры: слияния в нефтяной промышленности и нефтехимии - слияния компаний BP – Amoco, Exxon – Mobil, Chevron – Texaco[146]. Слияния и поглощения в отраслях пятого

[144] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.
[145] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.
[146] Конина Н. Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний / Н. Ю. Конина. М.: Проспект, 2005. - С. 28, 31.

технологического уклада чаще всего вызваны возможностью извлечения еще большей прибыли благодаря господству на быстро развивающихся глобальных рынках.

Конкурентные преимущества в сфере производства, приобретенные в результате слияний, чаще всего являются решающими. ТНК получает новые мощности, оборудование, инфраструктуру, нематериальные активы. Примером является сделка, которая привела к изменению соотношения сил на мировом и региональном рынках: в 1999 г. ведущие британские табачные компании British-American Tobacco (BAT) и Rothmans International, занимавшие второе и четвертое места в мире по объемам продаж объединились. Сумма сделки составила 13 млрд. фунтов стерлингов. Новая компания BAT с мощностью производства 1 трлн. сигарет в год контролирует около 17% мирового рынка (столько же занимает лидер мировой табачной индустрии - американская компания Philip Morris Companies, переименованная в 2002 г. в Altria Group)[147].

Конкурентные преимущества, используемые ТНК на этапе сбыта, также могут быть приобретены в результате слияний и поглощений. Это такие конкурентные преимущества, как наличие лояльных потребителей, договорные отношения с поставщиками, наличие взаимодействия с правительственными органами и представителями деловых кругов. Примером может служить поглощение компании Compaq, имеющей налаженную систему сбыта персональных компьютеров, ТНК Hewlett-Packard. Стоимость сделки составила 18,5 млрд долл. в 2002 г.[148][149]

Конкурентные преимущества в сфере менеджмента, полученные в результате слияний и поглощений, заключаются в распространении успешных управленческих практик на приобретенную компанию и на всю объединенную компанию в целом. Примером такого получения конкурентных преимуществ может быть деятельность General Electric по слияниям. В течение 14 лет было реализовано 228 сделок по слияниям, приобретениям и продаже неконкурентоспособных активов на сумму 25,4 млрд. долл. Это привело к изменению профиля General Electric и росту капитализации компании за период с 1984 по 2000 гг. в 23,57 раза. Корпорация General Electric превратилась в самую дорогую компанию в мире[150]. В настоящий момент рыночная капитализация General Electric существенно снизилась, тем не менее, корпорация остается одной из ведущих глобальных компаний с очень высокой конкурентоспособностью.

---

[147] Andrews E.L. British American Tobacco Will Buy Rothmans / E.L. Andrews // The New York Times.-1999. - 12th January. Kapner S. Europe Britain: B.A.T. Profit Is Up/ S.Kapner// The New York Times. - 2001. -Iˢ' August

[148] Taylor C. Compaq: Fiorina's Folly Or HP's Only Way Out? / C Taylor // Time.-200l.-09,h September.-PP.34-36. Kane M.Wall Street: HP plus Compaq may not add up / M.Kane // CNET News.-2001. - 4,h September. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://news.cnet.eom/2100-1001-272527.html&tag=txt. (дата обращения 22.08.2019)

[149] Edwards C, Park A. HP and Compaq: It's Showtime / C.Edwards, A.Park// Business Week. - 2002. - 17th June.-P. 29-30. Burrows P. Ousting Carly Was Just The Start / P. Burrows // Business week. - 2005. - 7th March. - P.27.

[150] КонинаН.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

Несмотря на серьезные эффекты, получаемые ТНК при слияниях и поглощениях, практика показывает неудачные примеры использования данного метода получения конкурентных преимуществ.

Неутешительные итоги слияния показала ТНК Chrysler. Возлагавшиеся огромные надежды на усиление конкурентоспособности этой ТНК в рамках осуществленного в 1999 г. слияния с немецким концерном Daimler не оправдались. Трудности объединения и межкультурные различия не позволили объединенной компании добиться намеченных целей. Начиная с 2001 г. компания Chrysler работала с убытками, а слияние закончилось весной 2008 г. продажей Chrysler частной компании Cerberus[151].

Неудачный пример имеется и у английской компании MG Rover. Несмотря на огромные инвестиции в MG Rover со стороны BMW, компании не удалось справиться с существующими проблемами. В дальнейшем BMW за символическую сумму в 10 фунтов стерлингов в мае 2000 г. уступил MG Rover группе британских инвесторов Phoenix Consortium. Дальнейшая судьба также оказалась незавидной: MG Rover меняла хозяев несколько раз, проблемы неконкурентоспособности MG Rover оказались непреодолимыми, в конечном счете фирма была обанкрочена и ее оставшиеся активы, а также часть торговых марок были выкуплены китайскими компаниями[152].

Банкротство в 2001 г. американской энергетической ТНК Enron, активно применявшей стратегию слияний и поглощений, поставило под вопрос эффективность данного метода получения конкурентных преимуществ[153].

Тем не менее, указанные проблемы, возникающие при слияниях и поглощениях, не умаляют важности данного метода получения конкурентных преимуществ.

2.4. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний на площадках капиталистических государств, имеющих сложившуюся и стабильную социально-политическую систему

Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний на площадках капиталистических государств, имеющих сложившуюся и стабильную социально-политическую систему (в классификации Международного

[151] Chrysler's Press Takes a Spin in a Fiat // The Wall Street Journal. - 2009. - 8th April

[152] Flannery R.A Real Chinese Entrepreneur / R.Flannery // Forbes. - 2005. - 25,h July. - P.39-42.

[153] Wubben B. German Mergers and Acquisitions in the USA: Transaction Management and Success / B.Wubben.-Wiesbaden: Springer, Deutscher Universitats Verlag, 2007. - P. 148-150.

валютного фонда это страны G7 – Major advanced economies[154]) представлен опытом стран Великобритании, Германии, Канады, Италии, США, Франции, Японии.

Основными методами получения конкурентных преимуществ являются инструменты лоббирования. Лоббистские площадки развитых капиталистических государств имеют сложившуюся и стабильную социально-политическую систему. Наиболее активные участники этого типа площадок - США, Япония, «старые» члены ЕС. «Вторым эшелоном» выступает Канада, страны Северной Европы. Вместе с тем, особенности выбора базовых площадок напрямую связаны со спецификой самих компаний. Так, например, для металлургических компаний особую важность в данной группе имеют Канада и Австралия[155].

Наиболее представительной является лоббистская деятельность на Британской операционной площадке по влиянию ТНК на различные аспекты экономики[156].

Особенностью британских ТНК является тенденция деполитизации британских ТНК. В Великобритании не принято спонсорство со стороны ТНК политических партий и/или кандидатов. Публичное спонсорство напротив, не принимается общественным мнением. Но британские ТНК выделяют средства на благотворительность. С помощью увеличения вложений в благотворительность британские ТНК оказывают влияние на общественное мнение. Чаще всего ТНК Великобритании спонсируют различные виды исследований в области обеспечения безопасности и повышения качества продукции, аналог которой выпускает ТНК. Таким образом, статус ТНК повышается в глазах потребителей.

В деятельности ТНК стран G7 наиболее распространенными являются традиционные формы и методы получения конкурентных преимуществ, нежели использование форм и методов маркетинга взаимоотношений. Перечислим наиболее распространенные из них.

Эффективное распределение производств. Например, большинство британских ТНК используют методы получения конкурентных преимуществ эффективного географического распределения. Об этом свидетельствует присутствие их филиалов и представительств во всех уголках мира[157]. При этом ТНК стран G7 предпочитают работать на рынках крупнейших развитых государств, и гораздо реже на территориях развивающихся стран.

Инструменты слияний и поглощений. Известно большое число успешных сделок по слиянию и поглощению ТНК стран G7. Например, BP

---

[154]International Monetary Fund (2019). Группы стран мира. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weoselgr.aspx (дата обращения: 28.04.2019).

[155] Колупаева, Ю.В. Лоббирование интересов транснациональных корпораций в Евросоюзе Ю.В. Колупаева //Известия Российского госу3дарственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 133-138.

[156]Любимов, А.П. Правовые институты демократии России и стран Европы: выборы, лоббизм и парламентаризм / А.П. Любимов. М.: Институт Европы, 2009. - 157 с. (с. 106-108).

[157] Алиева, Б.Р. кызы. Британские транснациональные корпорации на современном этапе / Б.Р. кызы Алиева // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2016. № 6 (90). С. 138-147.

(Великобритания, нефтяная отрасль), ExxonMobil, ChevronTexaco, ConocoPhilips (США, нефтяная отрасль), General Electric (США, конгломерат), Glaxo Smith Kline (Великобритания, фармацевтическая промышленность), Cisco Systems (США, электронная промышленность), Citigroup (США, банковский сектор) и Allianz (Германия, страхование).

Стандартизация спроса. Метод основан на жестком контроле над издержками стандартной продукции, стандартного потребления, снижения стоимости доставки, логистики. Он позволяет ТНК стран G7 в таких отраслях, как автомобильная, аэрокосмическая, электронная, работать в рамках стратегии простой интеграции, когда филиалы осуществляют (на основе технологий материнской компании) ограниченный диапазон видов деятельности для поставки компонентов и полуфабрикатов, в производстве которых они обладают конкурентным преимуществом. Многие высокотехнологичные ТНК, такие как Hewlett Packard, IBM, Apple, Miscrosoft, Nokia, интегрируют услуги и производство в глобальном масштабе. Так, в компании Procter&Gamble тщательно исследовали предпочтения покупателей в разных странах и пришли к выводу, что произошла стандартизация потребительского поведения на всех рынках: большинство предпочитает продукт средней ценовой категории, и гораздо меньшая часть клиентов согласна платить дороже за высокое качество. Поэтому для тесно связанных инновационных товаров компания Procter&Gamble применила инновационный подход мультибрендинга в маркетинге. Tide продавался как продукт премиум-класса, Cheer предназначался для бережной стирки цветных изделий, Gain придавал аромат свежести, а Oxydol содержал отбеливатель. Отдельно поддерживая каждый из этих тесно связанных между собой продуктов, Procter&Gamble добилась большей доли рынка и получила существенно больше прибыли[158].

ТНК стран G7 за счет резко возросшей интернационализации операций, основанных на координации деятельности ТНК, активно используют методы получения конкурентных преимуществ с помощью использования *стратегии аутсорсинга*. Эта модель производства и логистики, основанная на специальных глобальных компетенциях в виде уникальных знаний и ноу-хау, интенсивном применении самых современных информационных и коммуникационных технологий, позволяющих обеспечить управление сложными разнесенными в глобальном масштабе организационными структурами, позволяет ТНК освободиться от многих нерентабельных операций и сосредоточиться на наиболее прибыльных и перспективных сферах деятельности[159]. Показательным примером является деятельность ТНК Apple.

Специализация как метод получения конкурентных преимуществ, то есть использование возможностей концентрации (фокусирования) на

[158] Дайер Д, Далзелл Ф., Олегарио Р. Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов / Д. Дайер, Ф.Далзелл, Р. Олегарио. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 78.

[159] КонинаН.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

основной области специализации ТНК, дает эффект во времени и оптимизации использования кадрового и научно-технического потенциала ТНК.

Формирование стратегических альянсов как метод получения конкурентных преимуществ часто используется ТНК стран G7. При этом, чаще всего альянсы формируются между ТНК развитых стран. Например, ТНК Японии Toshiba в начале производства мультимедийных средств информации в качестве главной задачи поставила формирование стратегических альянсов с IBM, Siemens, MCA, Time Warner, Thomson Multimedia[160].

В рамках 1 и 2 глав не рассмотрены ТНК Италии. Италия является частью G7. Отсутствие анализа деятельности ТНК Италии в рамках исследования связано с тем, что в стране мало крупных ТНК и в основном преобладают малые и средние предприятия (МСП)[161]. Среди 500 ведущих мировых ТНК насчитывается лишь 5 итальянских. Одной из самых крупных ТНК Италии является корпорация «Leonardo» - правопреемница транснациональной корпорации (ТНК) «Finmeccanica». Она является крупнейшим итальянским военно-промышленным объединением. По способу организации компаний она представляет собой холдинг, который образован в форме субординационного концерна. При этом «Leonardo» относится к ТНК, поскольку имеет разветвленную сеть дочерних компаний и предприятий прямого подчинения в зарубежных странах[162]. Корпорация по принадлежности капитала является национальной, поэтому методы получения конкурентных преимуществ тесно связаны с государственным влиянием на деятельность ТНК.

2.5. Анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний на площадках государств с динамично развивающейся социально-политической структурой и экономикой. В последние годы речь в данной группе идет о странах БРИКС и «новых европейцах»

Существенно влияет на состояние глобальной конкуренции изменение соотношения сил крупнейших ТНК и появление ТНК в странах БРИКС и «новых европейцах». ТНК этих развивающихся рынков в процессе конкурентной борьбы, усвоив логику глобальной конкуренции и

[160] U.S.Japan strategic alliances in the semiconductor industry: technology transfer, competition, and public policy / National Research Council (U.S.). Committee on Japan.Washington, National Academies Press, 1992. - P. 91-101.

[161] Особенности производственной деятельности Италии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ilecta1.ru/italiya/proizvodstva-italii/osobennosti-proizvodstvennoi-deyatel-nosti-italii.html (дата обращения 22.08.2019)

[162] Семухин С. Транснациональная военно-промышленная корпорация Leonardo / С. Семухин // Зарубежное военное обозрение. 2018. - № 11. - с. 26-33.

консолидации, включаются в борьбу за долю глобального рынка, используя дополнительные конкурентные преимущества по сравнению с крупными конкурентами с их большими издержками и стремлением уйти от риска и бюрократическими структурами управления.[163]

В классификации Международного валютного фонда к «новым европейцам» (в формулировке «развивающиеся страны Европы») отнесены Албания, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Венгрия, Косово, Македония, Черногория, Польша, Румыния, Сербия и Турция[164]. Транснациональные (глобальные) компании «новых европейцев» не входят в глобальные рейтинги крупнейших в мире транснациональных (глобальных) компаний, что затрудняет поиск достоверной информации об их деятельности. Поэтому при проведении данного исследования сосредоточим внимание на странах БРИКС. В целом, методы и формы влияния на конкуренцию у стран БРИКС схожи с методами и формами влияния «новых европейцев», также отставших от ведущих мировых ТНК[165]. Однако влияние ТНК стран БРИКС и «новых европейцев» схоже лишь в части продуктовых ТНК[166].

В последнее время мировая экономика становится все более зависимой от экономик стран БРИКС, прежде всего Китая и Индии. Среди наиболее активных ТНК стран БРИКС – ТНК Китая и Индии. Примером являются производитель телекоммуникационного оборудования и сотовых телефонов Huawei Technologies и компьютерная ТНК Lenovo, поглотившая подразделение IBM, ответственное за персональные компьютеры, а также крупнейшая компания мировой черной металлургии ArcelorMittal, зарегистрированная в Люксембурге, имеющая штаб-квартиру в Великобритании, но начинавшая свою деятельность в Индии[167]. Успешно ведут операции на мировом рынке авиастроительная ТНК Embraer, нефтегазовая ТНК Petrobras из Бразилии.

Страны БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР) являются привлекательными экономиками для ТНК в силу их роста[168]. С учетом повышенного внимания ТНК к рынку стран БРИКС можно утверждать, что связи стран БРИКС с промышленно развитыми странами: США, Японией и Европейским союзом, - более плотные и тесные, чем между собой[169]. Страны

---

[163] Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 276.

[164] International Monetary Fund (2019). Группы стран мира. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weoselgr.aspx (дата обращения: 28.04.2019).

[165] Johanson J., Wiedersheim-Paul F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases // Journal of Management Studies. October 1975. P. 305–322.

[166] Колупаева Ю.В. Лоббирование интересов транснациональных корпораций в Евросоюзе // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 133-138.

[167] A bigger world // The Economist.- 2008.-18№ September -P. 13. The challengers// The Economist.- 2008. -10' January. - P. 17.

[168] Петиненко, И.А. Иностранные транснациональные компании в экономике стран БРИКС: инновационный аспект / И.А. Петиненко, Е.Н. Соболева, Н.А. Редчикова, М.В. Чиков // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 381. С. 202 – 213.

[169] Глобализация и феномен БРИКС [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://narzur.ru/globalizacija-i-fenomen-briks/ (дата обращения 14.08.2019 г.)

БРИКС консультируются с МВФ и «сверяют с ним часы». Отсюда получение конкурентных преимуществ ТНК капиталистически развитых стран и их влияние на конкуренцию в странах БРИКС очень велико. Кроме того, Минь Чжу (директор-распорядитель МВФ, родом из Китая) заявил, что БРИКС – результат сближения показателей развития государств: бриксовских и самых развитых стран мира[170]. Он же назвал это конвергенцией хозяйственных связей экономик стран БРИКС и развитых капиталистических стран.

ТНК БРИКС становятся серьезными соперниками ТНК США. Однако, не смотря на быстрое укрупнение ТНК стран БРИКС и рост их влияния на глобальную конкуренцию, до сих пор крупнейшим инвестором среди них является только одна - китайская Citic (China International Trust and Investment Corporation), но она занимает согласно данным ЮНКТАД всего лишь 50 место в мире[171]. ТНК стран БРИКС выбрали в качестве методов получения конкурентных преимуществ стратегию влияния на конкуренцию других территорий, нежели ТНК развитых стран. Это территории государств с невысоким уровнем экономического развития[172]. Успешное влияние ТНК стран БРИКС на конкуренцию и наличие у них конкурентных преимуществ на территориях Латинской Америки (для ТНК Бразилии), стран Юго-Восточной Азии (для ТНК Индии и Китая) и Восточной Африки (для ТНК ЮАР) объясняется территориальной и культурной близостью стран, способствующей лучшему пониманию ими специфики захватываемого рынка. Для индийских ТНК (в последствии в большей степени для китайских ТНК) на первых порах методы получения конкурентных преимуществ основывались на наличии за рубежом разветвленной диаспоры[173].

Для ТНК БРИКС первоочередными внешними рынками были рынки стран ближнего зарубежья. Формы и методы получения конкурентных преимуществ были направлены на деятельность на определенных «близких» рынках. Бразильские компании осуществляли интенсивную экспансию на начальных этапах своего развития в рамках Юго-Американского общего рынка – МЕРКОСУР (MerCoSur – Mercado Comun del Sur), российские – в рамках СНГ, индийские – Ассоциации регионального сотрудничества Южной Азии – СААРК (SAARC – South Asian Association for Regional Cooperation), китайские – Ассоциации стран Юго-Восточной Азии – АСЕАН (ASEAN – Association of South East Asian Nations). Большинство корпораций БРИКС и сегодня носят характер региональных[174].

---

[170] Там же.

[171] World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development. N.Y., Geneva, 2011. Web table 29 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.unctad.org. (дата обращения 22.08.2019)

[172] См., например: Wells L.T. New and Old Multinationals: Competitors or Partners / Multinationals of the South. Ed. by K. Khan. N.Y., 1986. P. 196–210.

[173] Johanson J., Wiedersheim-Paul F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases // Journal of Management Studies. October 1975. P. 305–322.

[174] А.А. Кубузов. Особенности формирования транснациональных корпораций БРИКС // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 2 (25). С. 56-60.

ТНК стран БРИКС прямо используют политические усилия для влияния на макроэкономическую ситуацию, в том числе модернизацию отрасли и рыночной конкуренции[175]. «Например, Sinopec и COSCO инициативно поддерживают антитрестовское законодательство. Компания TCL призывает к разработке проекта нового нормативного акта о стандарте энергопотребления. Tencent продвигает вопрос о принятии нормативно-правовых актов для защиты интеллектуальной собственности в Интернете. Внимание к вопросам макроэкономического, рыночного и отраслевого развития свидетельствует о том, что сфера действия китайских ТНК определяется местными нуждами. Дело в том, что китайские компании, российские компании и ТНК стран-членов ОЭСР отличаются с точки зрения интенсивности реализации выбранной стратегии, которой они придерживаются»[176].

Особенность: для китайских ТНК стратегия изыскания новых вариантов политического влияния чужда[177]. ТНК стран БРИКС часто сталкиваются с необходимостью обеспечить выживание бизнеса или уменьшить неопределенность регулирования за счет доступа к материальным и нематериальным государственным ресурсам. Однако, несмотря на всю сложность хозяйствования, ТНК развивающихся стран оказывают радикальное влияние на изменение конкурентной структуры и основ глобальных отраслей. Мультиполярность мировой экономической системы характеризуется наличием нескольких центров экономической силы и активности, где ТНК стран БРИКС занимают видное место[178].

[175] Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государтсвом посредством КСО в России и Китае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2011-08-10_ru.pdf (дата обращения: 15.08.2019 г)

[176] Там же

[177] Там же

[178] Кубузов, А.А. Особенности формирования транснациональных корпораций БРИКС /А.А. Кубузов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 2 (25). С. 56-60.

3. Сравнительный анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний

3.1. Анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в ЕАЭС

Базой для исследования послужили открытые материалы Российской государственной библиотеки, а также данные систем цитирования РИНЦ, русскоязычного сегмента WoS и Scopus. В качестве поисковых запросов выступали: «транснациональные корпорации», «монополии», «антимонопольное регулирование», «антиконкурентное поведение».

Исследовались подходы различных авторов в сфере развития аналитической и правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний на рынках ЕАЭС.

Как отмечает Мальгинов Е.А.[179], само понятие корпорации не в полной мере раскрыто в российском законодательстве, а в законодательстве государств-членов ЕАЭС и вовсе не имеет однозначного толкования, что создает определенные сложности в интерпретации данного понятия и приводит к ошибкам в регулировании деятельности подобных компаний. Автор предлагает определить корпорацию как «унифицированный вид регионального или международного юридического лица», по аналогии с Европейским Акционерным обществом. Также предложено понятие евразийской корпорации. К числу новаций автора можно также отнести принцип приоритета российского корпоративного законодательства, что, потенциально может создать угрозу разногласий среди участников ЕАЭС.

Автор также указывает на необходимость гармонизации законодательства стран-участниц ЕАЭС по следующим направлениям:

– формируемая бухгалтерская отчетность (на основе МСФО);

– процессуальное законодательство;

– принципы антимонопольного регулирования.

На необходимость интеграции законодательства в ЕАЭС также указывает Малинченко В. С. По его мнению, гармонизация и интеграция

[179] Мальгинов, Е.А. Регулирование корпоративных правоотношений в Российской Федерации и государствах - членах Евразийского экономического союза: диссертация кандидата юридических наук / Е.А. Мальгинов - Москва, 2017. - 282 с.

законодательства положительно влияет на «развитие материально-технической базы и контрольного потенциала соответствующих структур».[180]

Особенности формирования монополистических на постсоветском пространстве отношений отражены в работе Ергина С. М. Автор указывает, что для стран-участниц ЕАЭС характерно наличие «закрытых монополий» в действующих «цензовых» рынках. Данные монополии защищены административными барьерами и, фактически, создаются правительствами стран. Рекомендуемая блок-схема формирования цензового монопольного рынка представлена на рисунке 3.1.1.

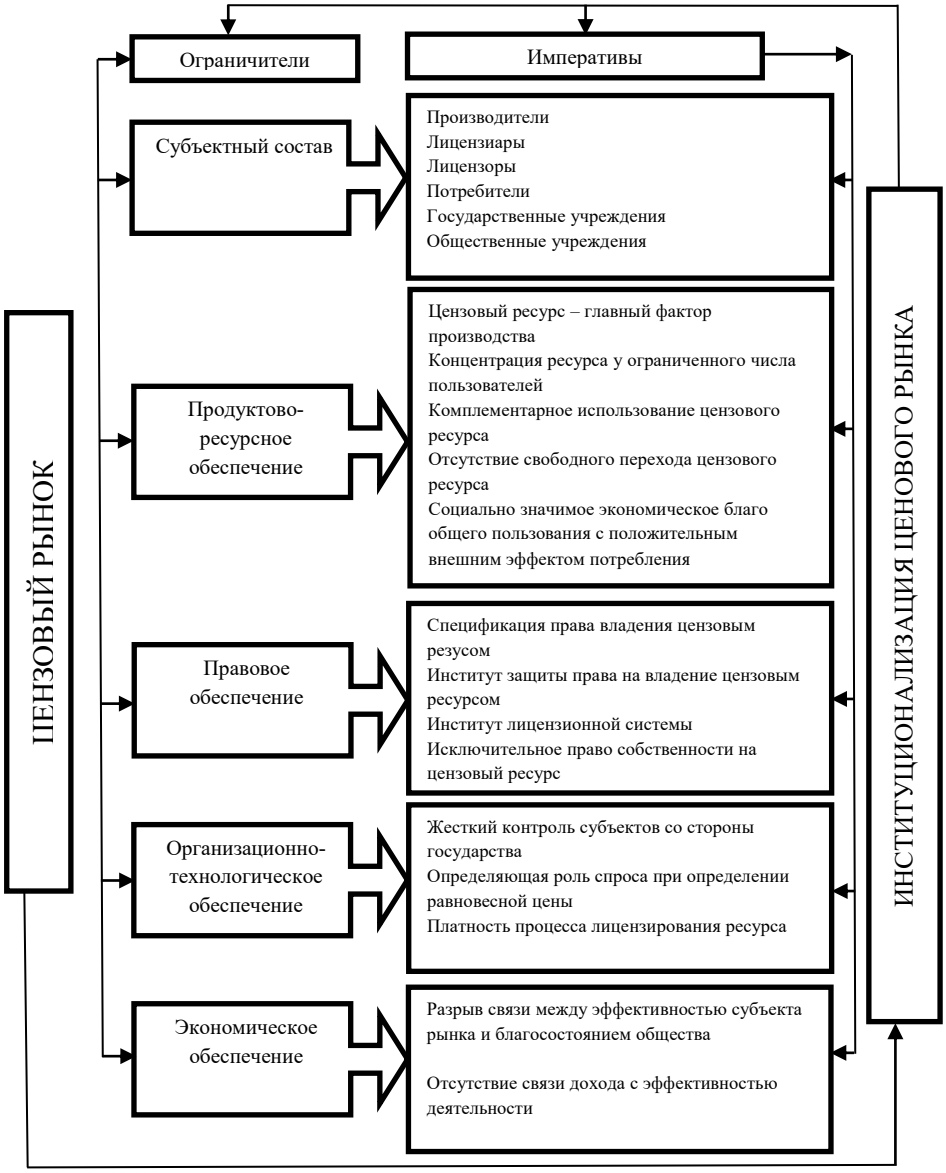


Рисунок 3.1.1 - Блок-схема формирования цензового монопольного рынка[181]

[180] Маличенко, В.С. Международно-правовые механизмы обеспечения безопасности обращения лекарственных средств: диссертация ... кандидата юридических наук / В.С. Маличенко. - Москва, 2015. - 196 с.

[181] Ергин, С.М. Институт закрытой монополии как системный феномен экономики цензовых рынков: автореферат дис. ... доктора экономических наук / С.М. Ергин. - Краснодар, 2015. - 42 с

Комолов О. Н.[182] указывает на то, что в современном мире монополии показывают более высокие темпы развития как на национальном, так и на международном уровнях. Также автор ставит под сомнение возможность применения современного антитрастового законодательства отдельных стран к регулированию деятельности ТНК. При этом негативные аспекты деятельности монопольных ТНК выражаются в росте цен и повышении риска коррупционного воздействия на экономики отдельных государств и формировании неоколониализма. К подобным выводам приходит и Сапунцов А. Л.[183]

Юргенс А. А.,[184] помимо неоспоримых преимуществ, указал на дополнительный фактор риска – фиктивный перенос места регистрации компании в государство с более либеральным налоговым режимом и возможностью экономии на перемещении товаров через таможенные границы стран-участниц Союза.

Филиппова А.В.[185]предлагает методику «теоретико-игрового моделирования межгосударственных интеграционных объединений в электроэнергетике, отличающуюся от известных формальной постановкой кооперативной игры с функцией исходов, характеризующей эффект экономической синергии от формирования коалиций странами-участницами, с использованием аукционного механизма для проектирования рациональной структуры и условий игры и системы критериев для оценки стратегий стран-участниц трансграничной электроэнергетической интеграции в условиях неопределенности и рисков, что позволяет на формальном уровне выполнить анализ и синтез институциональных основ общего электроэнергетического рынка ЕАЭС в части механизмов регулирования и способов торговли электроэнергией по свободным двусторонним договорам и на централизованных торгах». Сущность данной разработки - позволить выстроить аналогичные механизмы и для прочих транснациональных рынков и снизить вероятность монополизации на них.

Как отмечает автор, «долгосрочной стратегией формирования единого электроэнергетического проекта является не просто проектирование технологической и организационно-экономической инфраструктуры общей электроэнергетической отрасли, а глубокое и системное развитие энергетического потенциала стран-участниц и образование долговременных «точек роста» для интегрированных национальных экономик, что позволяет в результате сформировать единую электроэнергетическую среду с унифицированными стандартами производственной, технологической и

---

[182] Комолов, О.О. Тенденции монополизации современной рыночной экономики: политико-экономический аспект : автореферат дис. ... кандидата экономических наук / О.О. Комолов. - Москва, 2016. - 27 с.

[183] Сапунцов, А.Л. Транснациональные корпорации развивающихся стран: внешнеэкономическая экспансия в Африке: автореферат дис. ... доктора экономических наук / А.Л. Сапунцов. - Москва, 2016. - 49 с.

[184] Юргенс, А.А. Финансово-экономическая интеграция России, Белоруссии и Казахстана: диссертация ... кандидата экономических наук / А.А. Юргенс. - Москва, 2015. - 163 с.

[185] Филиппова, А.В. Использование опыта международной интеграции в мировой электроэнергетике в Евразийском экономическом союзе: диссертация ... кандидата экономических наук / А.В. Филиппова. - Москва, 2019. - 207 с.

экологической безопасности, наладить долгосрочное технико-экономическое сотрудничество и развивать продолжительные кадровые и инфраструктурные инициативы.»[186]

Стандартизация и формирование единой среды также могут послужить инструментами формирования конкурентного пространства ЕАЭС (рис. 3.1.2).

Рисунок 3.1.2 – Формирование ОЭР ЕАЭС в контексте процесса евразийской экономической интеграции[187]

Драпкин И. М.[188] отмечает как одну из сфер потенциального возникновения монополизации международный аутсорсинг, что можно воспринимать как одно из проявлений уже упомянутого неоколониализма.

Степаненко А. В.[189] указывает на роль негосударственных крупных акторов в процессе реинтеграции постсоветского пространства и говорит о высокой роли ТНК в формировании, в том числе, и национальных рынков.

Отдельные авторы, однако, указывают на необходимость искусственного формирования монополий на трансграничных рынках. Так,

[186] Филиппова, А.В. Использование опыта международной интеграции в мировой электроэнергетике в Евразийском экономическом союзе: диссертация ... кандидата экономических наук / А.В. Филиппова. - Москва, 2019. - 207 с.

[187] Филиппова, А.В. Использование опыта международной интеграции в мировой электроэнергетике в Евразийском экономическом союзе: диссертация ... кандидата экономических наук / А.В. Филиппова. - Москва, 2019. - 207 с.

[188] Драпкин, И.М. Вертикальные межфирменные взаимосвязи в национальной экономике в условиях глобализации: автореферат дис. ... доктора экономических наук / И.М. Драпкин. - Санкт-Петербург, 2016. – 46 с.

[189] Степаненко, А.В. Политические аспекты интеграционных процессов на постсоветском пространстве: диссертация ... кандидата политических наук / А.В. Степаненко. - Москва, 2015. - 160 с.

Скоков Р. Ю.[190] отмечает желательность государственных монополий на рынках аддиктивных товаров. При этом данную категорию он сводит к спиртосодержащим напиткам, что нельзя признать верным. Официально признана аддикция в сфере ИТ технологий (игро- и интернетзависимость). Монополизация этих отраслей принесет намного больший деструктивный эффект, чем поддержание конкуренции на них.

Таким образом, самой сущности формирования монополий на постсоветском пространстве уделено достаточно большое внимание. При этом анализ правоприменительной практики остается относительно вне зоны внимания ученых.

Например, Хамуков М. А. предложил многопараметрическую систему идентификации картелей, определив при этом элементы антикартельного управления (рис. 3.1.3), а также набор универсальных параметров оценки состояния рынка в соответствии с единым критерием самостоятельности поведения участников (табл.3.1.3, рис.3.1.4).

Рисунок 3.1.3 Место антикартельных мероприятий в управлении промышленным рынком[191]

Статистика нарушений и результаты правоприменительной практики по картелям приведены в табл. 3.1.1, 3.1.2.

[190] Скоков, Р.Ю. Государственное регулирование рынков аддиктивных товаров: концепция, эволюция, совершенствование: автореферат дис. ... доктора экономических наук / Р.Ю. Скоков. - Ростов-на-Дону, 2018. - 57 с.

[191] Хамуков, М.А. Развитие инструментария антикартельного управления в российской промышленности: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / М.А. Хамуков. - Москва, 2018. - 26 с.

Таблица 3.1.1 – Статистика дел о картелях за 2015 год в разрезе пяти разновидностей картелей по всей системе антимонопольных органов РФ

Виды нарушений антимонопольного законодательства	Всего возбуждено дел	Прекращено в связи с отсутствием факта нарушения	Принято решений о наличии нарушения	из них
				С прекращением производства в связи с добровольным устранением нарушения
Картель	265	70	300	34
Ценовой картель	37	18	19	1
Картель (сговор) на торгах	204	27	177	22
Картель по разделу рынка или клиентов	18	1	17	-
Сокращение или прекращение производства товара	2	-	2	-
бойкот	4	-	4	-

Таблица 3.1.2 – Наиболее крупные дела о картелях в сфере промышленности

Условное наименование расследования – отрасль промышленности	Период действия картеля	Количество участников
«Спичечный» картель - Обрабатывающие производства (Прочие производства)	1999-2010	8
Картель производителей кабельных пластикатов – Химическая промышленность	2004-2005	9
«Содовый» картель – Химическая промышленность	2006-2011	23
«Фармацевтический» картель – Фармацевтическая промышленность	2008-2009	2
«Колбасный» картель – Пищевая промышленность	2009	9
«Минтаевый» картель - Пищевая промышленность	2006-2010	26
«Гепсоловый» картель – Нефтехимическая промышленность	2010-2011	2
Катель производителей нефтепогружного кабеля – Топливно-энергетический комплекс	2014-2015	6
Картель швейных предприятий – Легкая промышленность	2014-2016	90

Наиболее характерными индикаторами картелей являются:

– Ценовой резонанс, т.е. такое колебание цен, которое достигает максимума лишь при наличии определенного количества участников рынка;

– Ценовая интерференция, т.е. взаимное изменение цены несколькими участниками рынка.

Таблица 3.1.3 – Набор универсальных параметров оценки состояния рынка в соответствии с единым критерием самостоятельности поведения участников[1]

Параметр	Обозначение параметра	Значение при рыночных отношениях	Значение при высоком потенциале картелизации
Количество продавцов	X_1	Большое	Малое
Количество покупателей	X_2	Большое	Малое
Доступность информации	X_3	Равный доступ	Ассиметричный доступ
Уровень рентабельности	X_4	Низкий	Высокий
Уровень концентрации	X_5	Низкий	Высокий
Дифференциация размеров участников	X_6	Участники близки по размерам	Сильно различаются
Барьеры входа на рынок	X_7	Отсутствуют	Присутствуют
Гомогенность продукта	X_8	Высокая	Низкая
Новизна продукта	X_9	Низкая	Высокая
Динамика рынка	X_{10}	Растущий рынок	Сокращающийся рынок
Динамика рыночных долей	X_{11}	Колебания	Высокая стабильность
Информация о координации действий на рынке	X_{12}	Отсутствует	Имеется
Скачок доходов	X_{13}	Зависит от колебания цен	Не зависит от колебания цен
Колебания цен	X_{14}	Случайные	Плавные
Отношение «качество/цена» по продукту	X_{15}	Соответствует рынку	Не соответствует рынку

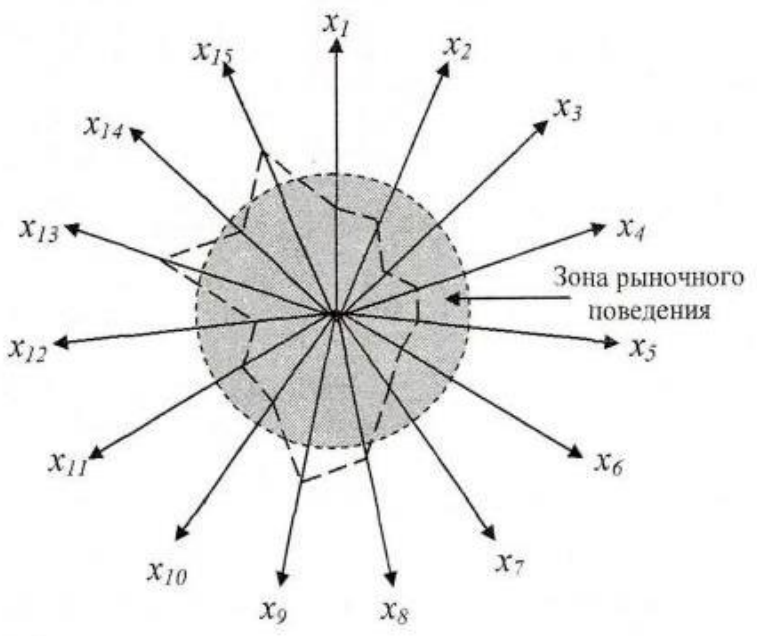


Рисунок 3.1.4 - Лепестковая диаграмма параметров картелизации[192]

[192] Хамуков, М.А. Развитие инструментария антикартельного управления в российской промышленности: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / М.А. Хамуков. - Москва, 2018. - 26 с.

Также сформулированы признаки возникновения картелей (табл.3.1.4.) и предложены группы активных и проактивных методов противодействия картелизации в системе алгоритма антикартельного управления (рис. 3.1.5)

Таблица 3.1.4 - Признаки возникновения картелей

Характеристика отрасли	Поведенческие признаки
Однородность отвара	Единообразная (и/или синхронная) динамика цен на товар конкурентов
Неэластичный (стабильный) спрос	Стабильные доли участников рынка
Высокие барьеры входа на товарный рынок	Повышенная норма прибыли участников рынка
Высокая концентрация товарного рынка	Устойчивые и длинные периоды повышения цен

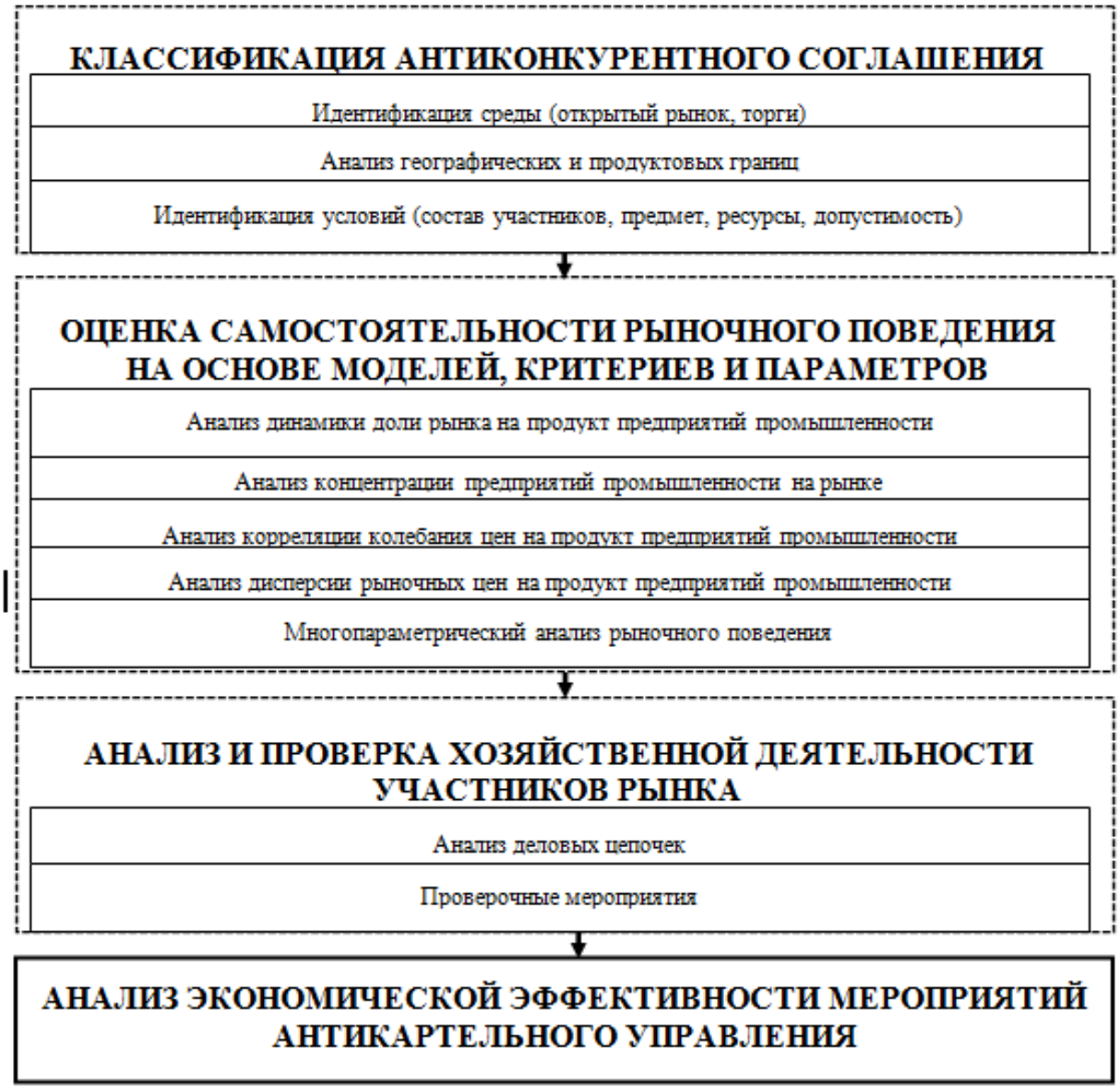


Рисунок 3.1.5 – Алгоритм антикартельного управления

Вместе с тем, Титов Е.Е.[193] указывает на то, что, несмотря на интеграционные процессы, вопросы непосредственного наложения административной ответственности являются частью национальных правовых систем стран-участниц ЕАЭС. Автор справедливо указывает на необходимость такой санкции, как принудительная реорганизация для прекращения монопольного поведения. Несколько противоречит данному принципу позиция Касымова Р. Ш.[194], который указывает на большую эффективность превентивных, а не карающих норм. Также, можно дополнить юридическую практику расширением понятия «злоупотребление гражданским правом». По мнению Новикова М. В.[195], недобросовестная конкуренция (в отличие от незаконной) является формой злоупотребления. При этом действующая судебная практика недостаточно эффективно рассматривает споры именно о злоупотреблении правом, что создает угрозу избегания наказания недобросовестными организациями.

В целом, вопрос правоприменительной практики в сфере деятельности ТНК на трансграничных рынках ЕАЭС недостаточно рассмотрен в научных трудах, что создает поле для дальнейших исследований.

Как, например, отмечают Максимов С. В. и Утаров К. А.[196], «если основываться на преобладающих в конкурентном праве взглядах на сущность конкуренции, то уголовную политику в сфере конкуренции целесообразно рассматривать как государственное управление борьбой с преступностью в сфере экономического соперничества:

1) субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности, т. е. деятельности, основной целью которой является получение прибыли (первая точка зрения);

2) любых «хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» – п. 7 ст. 4 Федерального закона «О защите конкуренции» (вторая точка зрения, отражающая позицию законодателя применительно к целям защиты конкуренции).»

УК РФ предусматривает ответственность почти за 80 правонарушений, «которые нередко совершаются в связи с соперничеством хозяйствующих субъектов для получения прибыли».

Авторы справедливо указывают, что в отличие от преступлений, совершаемых в *сфере* конкуренции, преступления *против конкуренции* представлены лишь *одним* видом преступлений – ограничением

---

[193] Титов, Е.Е. Административная ответственность за нарушения антимонопольного законодательства РФ: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / Е.Е. Титов. - Екатеринбург, 2015. - 26 с.

[194] Касымов, Р.Ш. Правовые модели координации экономической деятельности в Российской Федерации: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / Р.Ш. Касымов. - Москва, 2015. - 35 с.

[195] Новиков, М.В. Недобросовестная конкуренция как одна из форм злоупотребления гражданским правом: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / М.В. Новиков Максим Владимирович. - Саратов, 2018. - 30 с.

[196] Максимов С. В., Утаров К. А. Уголовная политика в сфере защиты конкуренции: цели и возможности. Монография / Под ред. В. П. Заварухина. – М.: ИПРАН РАН, 2018. – 80 с.

конкуренции путем заключения между хозяйствующими субъектами-конкурентами ограничивающего конкуренцию соглашения (картеля), запрещенного в соответствии с антимонопольным законодательством РФ, если это деяние причинило крупный ущерб гражданам, организациям или государству либо повлекло извлечение дохода в крупном размере (ст. 178 УК РФ).

При этом, по данным Судебного департамента при Верховном Суде РФ, в 2015– 2017 гг. по ст. 178 УК РФ не было осуждено ни одного лица, то есть, несмотря на значительную распространенность этого общественно опасного явления, обвинительные приговоры по соответствующей категории уголовных дел практически не выносятся, т. е. уголовная ответственность не наступает.

Следовательно, практика уголовных наказаний в части создания картелей отсутствует. Это может свидетельствовать как о курсе на снижение уголовного давления на предпринимателей, так и о несовершенстве указанной нормы.

При этом авторы отмечают, что преследование нарушителей антимонопольного законодательства возможно и по смежным статьям, например,:

– нарушение изобретательских и патентных прав (ст. 147 УК РФ);

– вымогательство (ст. 163 УК РФ);

– причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием (ст. 165 УК РФ);

– воспрепятствование законной предпринимательской или иной деятельности (ст. 169 УК РФ);

– незаконное предпринимательство (ст. 171 УК РФ);

– производство, приобретение, хранение, перевозка или сбыт товаров и продукции без маркировки и (или) нанесения информации, предусмотренной законодательством Российской Федерации (ст. 1711 УК РФ);

– принуждение к совершению сделки или отказу от ее совершения (ст. 179 УК РФ);

– незаконное использование товарного знака (ст. 180 УК РФ);

– незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну (ст. 183 УК РФ);

– манипулирование рынком (ст. 185 УК РФ);

– злоупотребления в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд (ст. 200 УК РФ);

– подкуп работника контрактной службы, контрактного управляющего, члена комиссии по осуществлению закупок (ст. 200 УК РФ)

– злоупотребление полномочиями (ст. 201 УК РФ);

– злоупотребление полномочиями при выполнении государственного оборонного заказа (ст. 201 УК РФ);

– коммерческий подкуп (ст. 204 УК РФ);

– незаконное осуществление медицинской деятельности или фармацевтической деятельности (ст. 235 УК РФ);

– незаконное производство лекарственных средств и медицинских изделий (ст. 235 УК РФ);

– обращение фальсифицированных, недоброкачественных и незарегистрированных лекарственных средств, медицинских изделий и оборот фальсифицированных биологически активных добавок (ст. 238 УК РФ);

– злоупотребление должностными полномочиями (ст. 285 УК РФ);

– нецелевое расходование бюджетных средств (ст. 285 УК РФ);

– нецелевое расходование средств государственных внебюджетных фондов (ст. 285 УК РФ);

– злоупотребление должностными полномочиями при выполнении государственного оборонного заказа (ст. 2854 УК РФ)

Уголовная ответственность является самым жестким видом юридической ответственности, поэтому к ней прибегают достаточно редко. В части регулирования конкурентных отношений основными формами являются административная и гражданско-правовая.

В качестве примера можно указать дело № 1-11-11/00-22-19 «О нарушении антимонопольного законодательства, возбуждённого по признакам нарушения обществом с ограниченной ответственностью ОО «Самсунг Электроникс Рус Компани»[197].

По результатам всестороннего анализа экспертом был сделан вывод о том, что «Самсунг» хоть и не является конкурентом на данном рынке, но в его действиях «имеются признаки координации экономической деятельности реселлеров смартфонов Samsung». Таким образом, ущемлять конкурентные отношения могут не только прямые конкуренты, а производители определенных видов товаров, реализующие их через вполне конкурирующие торговые сети.

Аналогичные дела рассматривались и в отношении компаний ООО «ЛГ Электроникс РУС»[198] и ООО «Эппл Рус»[199].

При этом эксперты ФАС подтверждают эффективность такого критерия, как «установление монопольно низких цен». Примером может быть аналитический отчет по рынку агрегаторов такси[200]. Указанный отчет

[197] Попков, А. В. Краткий отчёт по результатам анализа состояния конкуренции на рынке смартфонов Samsung, реализуемых в розницу с использованием торговых объектов (в рамках дела № 1-11-11/00-22-19). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/documents/685036 (дата обращения: 24.08.2019)

[198] Российской «дочке» LG назначен штраф за координацию цен на смартфоны. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/news/25245 (дата обращения: 24.08.2019)

[199] Дела в отношении Apple признаны лучшими в 2017 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/news/25608 (дата обращения: 20.08.2019)

[200] Аналитический отчет о состоянии конкуренции на рынке услуг по оказанию информационного взаимодействия пассажиров и водителей такси (рынок агрегаторов такси) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/documents/678673 (дата обращения: 20.08.2019)

показывает эффективность имеющейся системы показателей оценки признаков антиконкурентного поведения.

Эффективность применения таких критериев как «доля рынка» и «наличие барьеров» также подтверждается практикой ФАС[201]. Так, через использование данных критериев были выявлены угрозы антиконкурентного поведения на рынке колес для локомотивов.

Принимая во внимание все вышесказанное, можно сделать вывод, что предложенная в рамках исследования система показателей (индикаторов) признаков нарушений конкуренции на основе риск-ориентированного подхода органично впишется в текущую деятельность антимонопольных органов ЕАЭС.

3.2. Анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в Европейском союзе

Как отмечает А. В. Черныш, одной из целей Европейского союза (далее — ЕС) является построение общего внутреннего рынка. Автор указывает, что «в целях достижения этой цели ЕС должен гарантировать свободу конкуренции и пресекать недобросовестные действия предприятий, ее ограничивающих. Данные положения учредительных договоров ЕС предопределили особое отношение к праву конкуренции, ставшему одной из самых динамично развивающихся отраслей права Европейского союза. Особое отношение к антимонопольному праву подчеркивает тот факт, что исключительной компетенцией в сфере установления правил конкуренции обладает Европейский союз. Впервые положения о конкуренции на региональном уровне в Европе были отражены в Договоре об учреждении Европейского объединения угля и стали (далее — ЕОУС), подписанного в 1951 году. Ст. 65 Договора об учреждении ЕОУС были запрещены картели, а ст. 66 включала в себя положения о концентрации (или слиянии), а также о злоупотреблении компанией доминирующим положением. В дальнейшем положения о конкуренции вошли и в Договор, учреждающий Европейское сообщество (далее — Римский договор). Глава о правилах конкуренции включила в себя правила, относящиеся к предприятиям (ст. 85 и 86), государственным предприятиям (ст. 90), а также положения, касающиеся осуществления государственной помощи (ст. 92). Государства-члены не смогли прийти к консенсусу по вопросу включения в учредительные

[201] Анализ состояния конкуренции на рынке колес для локомотивов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/documents/561915 (дата обращения: 16.08.2019)

договоры норм о слиянии, и в результате они так и не были включены в Римский договор»[202].

Как отмечают эксперты[203], «Европейское антимонопольное регулирование основано на двух ключевых нормах:

– ст. 101 Договора о функционировании ЕС (далее – ДФЕС), которая запрещает соглашения между участниками рынка, направленные на ограничение конкуренции, в частности горизонтальные и вертикальные соглашения (например, картельные соглашения, включая раздел рынков или ценовой сговор);

– ст. 102 ДФЕС, которая устанавливает запреты на злоупотребление доминирующим положением на рынке, включая установление завышенных по сравнению с рыночными тарифов, ограничение производства, отказ от инноваций в ущерб потребителям».

В целом, в Европейском антимонопольном праве можно выделить 4 крупных блока:

1. Запрет картельных соглашений. В соответствии со ст. 101 Лиссабонского Договора запрещены любые соглашения между предприятиями, решения, принятые объединениями предприятий, и картельная практика.

2. Запрет злоупотребления доминирующим положением. Ст. 102 Лиссабонского Договора запрещает злоупотребление компаниями своим доминирующем положением. Так, в 2014 году Федеральное картельное ведомство Германии (Bundeskartellamt) оштрафовало пивоварни Veltins, Krombacher, Bitburger, Warsteiner, которые в совокупности занимают долю рынка около 50%. Поводом для такого решения стало согласованное повышение цен.

3. Контроль за слияниями предприятий.

4. Контроль за оказанием государственной помощи. Ст. 107, 108 и 109 Лиссабонского Договора определяют общие правила контроля за осуществлением государственной помощи, которые развиваются в регламентах и директивах ЕС.

Эксперты отмечают, что «проблемы возникли в связи с антимонопольными расследованиями Комиссии ЕС (включая так называемые «рейды на рассвете») в цементном секторе. Восемь компаний в цементном секторе были заподозрены в нарушении ст. 101 ДФЕС, в том числе в ограничении товарооборота в рамках Европейского экономического пространства (ЕЭП; англ. – ЕЕА), включая ограничения на импорт в ЕЭП из стран, не входящих в ЕЭП, в разделе рынков и контроле цен, и других ограничениях конкуренции в цементном секторе. В рамках начавшихся расследований Комиссия ЕС потребовала от ряда компаний ответить на

---

[202] Антимонопольное регулирование в Европейском союзе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sovremennoepravo.ru/ (дата обращения 10.08.2019)

203 Антимонопольное правоприменение: опыт ЕС [Электронный ресурс] / Режим доступа https://www.vegaslex.ru/analytics/publications/antitrust_enforcement_the_eu_experience/ (дата обращения 10.07.2019)

подготовленные ею вопросы анкеты, касающиеся потенциальных нарушений этими компаниями антимонопольного законодательства ЕС. Анкета была разослана компаниям на основании решения Комиссии ЕС, принятого в соответствии со ст. 18 Регламента № 1/2003 о запросе информации».

Штрафы за антимонопольные нарушения в Европейском союзе являются крайне суровыми. Самый крупный штраф за картельный сговор составил более 1,3 млрд. евро и был распределен между четырьмя участниками картеля, которые занимались поставкой стекла автоконцернам и контролировали около 90% рынка автомобильного стекла в Европе.

Единственным способом избежать или снизить размер штрафа является программа лояльности (англ. – leniency program). В январе 2016 года Суд ЕС озвучил предварительное заключение касательно взаимосвязи европейской и национальной программ лояльности в деле C-428/14 DHL против конкурентного ведомства Италии (DHL Express (Italy) Srl and DHL Global Forwarding (Italy) SpA v. Autorita Garante della Concorrenza e del Mercato). Согласно предварительному заключению Суда ЕС получение иммунитета в рамках антимонопольного расследования картели в Европейском союзе не дает право компании претендовать на иммунитет в рамках схожего расследования на национальном уровне.

Выделим несколько значимых антимонопольных процессов.

Дело Intel.

В 2009 году Комиссия в своем решении определила, что компания Intel осуществляла сразу два вида незаконной деятельности, нарушающей положения права конкуренции Европейского Союза. В данном деле речь шла о продажах Intel своих процессоров определенной модели, которые также производятся другими предприятиями.

Компания Intel предоставила скрытые скидки для таких крупных производителей компьютеров, как Dell, HewlettPackard, NEC и Lenovo, при условии, что указанные компании приобретут все или почти все процессоры Intel. В рамках той же незаконной деятельности было установлено, что компания Intel осуществляла выплаты крупнейшей розничной сети в Европе - MediaSaturnHolding.

Также Intel осуществляла прямые выплаты крупнейшим производителям компьютеров – HP, Acer и Lenovo в целях приостановления последними запуска продукции, содержащей процессоры указанной модели, произведенные конкурентами Intel[204].

Дело Coca-cola.

В 2004 году Комиссия начала расследование в отношении одной из крупнейших мировых компаний – Coca-Cola. Американский производитель безалкогольных напитков подозревался в осуществлении незаконной практики на территории ЕС, Исландии и Норвегии. Опираясь на данные 2003 года, Комиссия определила, что доля рынка компании Coca-Cola превысила

[204] The Intel antitrust case [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/competition/sectors/ICT/intel.html (дата обращения 28.08.2019)

40%, при этом доля ближайшего конкурента оказалась в два раза меньше. В своих рассуждениях Комиссия также указала на уникальность бренда Coca-Cola и прочные позиции компании на фондовом рынке. Формально установив доминирующее положение, Комиссия, приняв обязательства, взятые на себя Coca-Cola, завершила расследование, указав, что для принятия решения больше нет оснований[205].

Дело BankBurgenland.

Одним из самых резонансных дел последних лет в области оказания государственной помощи, стало разбирательство в отношении приватизации BankBurgenland. В 2005 году правительство австрийской федеральной земли Бургенланд выставило на продажу BankBurgenland. Проведение тендера было поручено инвестиционному банку HSBC Trinkaus&BurkhardtKGaA в сотрудничестве с HSBC PLC (далее - HSBC). На заключительном этапе конкурса было представлено две заявки: предложение австрийской компании Growe составило 100,3 млн. евро, в то время как австрийско-украинский консорциум Slav AG оценил покупку в 155 млн. евро. HSBC рекомендовал продажу компании Growe с учетом дополнительных критериев: надежность оплаты, продолжение работы BankBurgenland, отсутствие необходимости в применении гарантийных мер (Ausfallhaftung), увеличение капитала и безопасность транзакций. После рассмотрения письменных рекомендаций HSBC правительство Бургенланда приняло предложение компании Growe, несмотря на то, что сумма, заявленная Slav AG, была значительно выше. Консорциум Slav AG подал на рассмотрение Комиссии жалобу, утверждая, что Австрия нарушила правила государственной помощи при приватизации. По мнению заявителя, процедура тендера не являлась справедливой и прозрачной, а также имела дискриминационный характер по отношению к Slav AG, что привело к продаже банка по цене ниже предложенной консорциумом. По прошествии двух лет Комиссия приняла решение о наличии государственной помощи, оказанной Австрией при приватизации BankBurgenland[206].

Дело Skype.

Примером дела о слиянии может служить дело CiscoSystems, Inc и MessagenetSpA об оспаривании решения Комиссии об одобрении поглощении корпорацией Microsoft компании Skype. В сентябре 2011 года корпорация Microsoft, руководствуясь требованиями Регламента №139/2004, уведомила Комиссию о проведении сделки по поглощению компании Skype.

В ходе проведения процедуры по исследованию возможных последствий для конкуренции в ЕС компании CiscoSystems, Inc и MessagenetSpA, осуществляющие свою деятельность в сфере услуг связи на базе сети «Интернет» и разработки программного обеспечения, подали

[205] Commission Decision № COMP/A.39.116/B2 (Coca-Cola) // Official Journal of European Communities. – L. 253/21. Par. 23-25.

[206] Commission Decision 2008/719/EC C 56/06 (ex NN 77/06) of 30 April 2008 on State aid implemented by Austria for the privatisation of Bank Burgenland // Official Journal of European Union. –2008. – L 239. –P.32-54. Par. 32

возражения, в которых, в частности, заявители указывали на высокую вероятность наступления неблагоприятных последствий для конкуренции в ЕС.

Комиссия своим решением одобрила поглощение корпорацией Microsoft компании Skype. В дальнейшем компании CiscoSystems, Inc и MessagenetSpA подали на данное решение жалобу с требованием запретить указанное слияние. Так как ни CiscoSystems, Inc, ни MessagenetSpA не являлись предприятиями-сторонами в слиянии, суд ЕС установил, что компания CiscoSystems, Inc на момент подачи жалобы являлась конкурентом одной из сторон слияния, способного повлиять на коммерческую ситуацию, следовательно, являлась лицом, индивидуально затронутым решением Комиссии. Таким образом, Суд ЕС признал жалобу CiscoSystems, Inc приемлемой[207].

В ЕС существует и внесудебный порядок защиты интересов в сфере конкуренции. Как отмечает А. В. Черныш, «помимо судебной сферы, существенные изменения произошли и в административном сотрудничестве. Так, одним из важнейших нововведений в регулировании конкуренции в ЕС стало создание Европейской конкурентной сети (англ. European Competition Network — ECN, далее — ЕКС).»

ЕКС является форумом, состоящим из представителей 27 антимонопольных органов государств, который является лишь механизмом для оптимального распределения дел и устанавливает правила обмена информацией как между антимонопольными органами государств-членов и Комиссией, так и между собой.

ЕКС курирует ключевые сферы экономики: банковское дело, ценные бумаги, энергетику, страхование, пищевую промышленность, фармацевтику, профессиональные услуги, здравоохранение, окружающую среду, транспортные средства, телекоммуникации, средства массовой информации, информационные технологии и коммуникации, железные дороги.

3.3. Анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в странах ОЭСР и США

В системе антимонопольного регулирования США все акты монопольной деятельности признаются незаконными, вне зависимости от степени их влияния на конкуренцию. Помимо США, этот принцип закреплён в законодательствах Аргентины, Канады и ряда других стран. Однако полный запрет на монополию существует только в США.

[207] Cisco Systems, Inc. and MessagenetSpAv European Commission (Case T-79/12)

Первый антитрестовский закон в США, был принят в Алабаме в 1883 году. Затем на протяжении 1889-1890гг. такое законодательство было принято в других штатах. Принятие антитрестовского закона многими штатами способствовало разработке соответствующих законов на федеральном уровне.

В 1890 году в свет выходит Закон Шермана, который положил начало антимонопольному законодательству. Суть этого закона заключалась в формальном запрете монополий, что существенно отличало его от законодательств других стран и делало одним из самых жестких в мире.

Позднее, в 1914 г., как продолжение Закона Шермана, были приняты Закон Клейтона и Закон о федеральной торговой комиссии.

Как отмечает Инна Вялкова, «миссия антимонопольного регулятора в США – Федеральной торговой комиссии (Federal Trade Commission, FTC) заключается в том, чтобы не допустить антиконкурентную или вводящую в заблуждение, несправедливую по отношению к потребителю бизнес-практику; обеспечить информированность потребителей при выборе товара или услуги и публичное понимание конкуренции; достичь поставленных целей без ненадлежащего вмешательства в законную деятельность компаний. Стратегическими задачами регулятора являются: 1) защита потребителей, а именно предотвращение мошенничества, несправедливых бизнес-практик; 2) поддержка конкуренции, т.е. предотвращение антиконкурентных слияний и других антиконкурентных действий на рынке; 3) информирование бизнеса, менеджмента и потребителей о результатах деятельности антимонопольного регулятора»[208].

Различные подходы в европейском и американском законодательстве послужили причиной, по которой Европейская комиссия отказала в согласовании планируемого слияния в 2001 г. компаний GE и Honeywell, предварительно одобренного в США.

Также единство позиций ЕС и США можно усмотреть в иске против Google. Он был подан в окружной суд Северного округа Калифорнии 1 мая 2014 года частными лицами - Гари Фейтельсоном и Даниэлем Макки. Они обвинили Google в давлении на производителей смартфонов[209]. Согласно исковому заявлению, Google незаконно требовал устанавливать на смартфоны свои поисковые системы и приложения. Данный иск был отклонен американским судом. Однако, 27 июня 2017 года Европейская комиссия оштрафовала Google на 2,42 млрд. евро (2,68 млрд. долларов) за злоупотребление доминирующим положением на рынке систем поиска в интернете. В отдельное производство было выделено дело операционной системы Android, которую разрабатывает Google. Претензии Еврокомиссии заключаются в том, что Google не позволяет разработчикам создавать приложения и устанавливать на мобильные устройства модифицированные

[208]Антимонопольное регулирование США и Европы: проблемы сближения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cljournal.ru/ann2/100/ (дата обращения 01.08.2019)

[209] Антимонопольные иски в отношении Google. Досье [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tass.ru/info/5384360 (дата обращения 01.08.2019)

версии Android. Таким образом, несмотря на различия в методологии, компании, использующие доминирующее положение на рынке все равно призываются к ответу.

Необходимо отметить дело U.S. v. American Airlines (2000), на примере которого можно отметить впервые используемый подход, отличающийся от традиционных способов доказательства отсутствия демпингового ценообразования. Ранее для того, чтобы отстоять позицию, что цены не являются демпинговыми, требовалось доказать, что компания продает продукты или услуги по цене ниже средней.

В деле U.S. v. American Airlines судья отметил, что применить такой подход к авиакомпании невозможно, поскольку авиаперевозки характеризуются высокой долей фиксированных расходов и минимальными маржинальными расходами. Большие средства уходят на покупку оборудования. Поэтому необходимо использовать дополнительный критерий и выяснить, покрывает ли компания инвестиции в бизнес, в котором применяется демпинговое ценообразование.

Сходного рода инструментарий используется при оценке деятельности высокотехнологичных компаний. По сообщению РИА-Новости со ссылкой на пресс-релиз Министерства Юстиции США[210] «...антимонопольный комитет расследовал, как ведущим онлайн-платформам удалось занять доминирующую позицию на рынке, и занимаются ли они деятельностью, направленной на снижение конкуренции, подавление инноваций и нанесение иного вреда потребителям и каким образом». Ряд американских СМИ сообщили, что антимонопольное расследование коснется таких технологических гигантов, как Facebook, Amazon, Google и Apple.

Сговоры и картелирование возможны не только в ценообразовании на конечный продукт. Так, в 2010 году антимонопольное отделение министерства юстиции США подало иск в суд округа Колумбия к корпорациям Google, Adobe, Apple, Pixar и др. Компании обвинялись в зарплатном сговоре: фирмы договорились не переманивать сотрудников, чтобы избежать роста затрат. В сентябре 2012 года иск был отозван после того, как корпорации согласились прекратить эту практику.

Таким образом, картельные соглашения могут быть гораздо шире и глубже, чем выравнивание цен или распределение долей рынка.

В целом, по оценкам экспертов[211], «в США акцент сделан на поддержание конкуренции, то есть борьбы между экономическими субъектами. В Европе регулирование скорее социально ориентировано, так, действующее законодательство учитывает необходимость поддержки малого и среднего бизнеса».

---

[210] В США начали антимонопольное расследование в отношении онлайн-платформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ria.ru/20190724/1556818760.html (дата обращения 01.08.2019)

[211] Игра в монополию: Почему международные корпорации бессильны против ФАС [Электронный ресурс] / Режим доступа https://lenta.ru/articles/2017/03/03/fas (дата обращения 30.09.2019)

4. Анализ участия и стратегии поведения крупных международных транснациональных (глобальных) компаний, осуществляющих деятельность в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование) на трансграничных рынках Союза

4.1. Анализ участия крупных международных транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках в разрезе стран участниц Союза и отраслей

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) — интеграционное объединение, созданное с целью оказания помощи странам-участницам в реализации своего экономического потенциала и потенциала хозяйственных связей внутри региона, создания условий для повышения глобальной конкурентоспособности. «Сердцевина интеграционного процесса — единый рынок товаров, услуг, капитала и труда»[212], способствующий развитию глобализационных процессов, которые в свою очередь приводят к развитию мировой конкуренции. Вне зависимости от интеграционных процессов ограниченность рынков факторами производства и сбыта товаров, услуг, других объектов купли-продажи приводит к обострению конкурентной борьбы между субъектами хозяйствования[213].

Развитие взаимоотношений на евразийском пространстве имеет целью достижение синергетического эффекта, основанного на комплексном использовании сравнительных преимуществ объединяющихся стран во взаимной и внешней торговле, а также получении макроэкономических эффектов от перекрестного использования труда и капитала. Получение взаимных выгод невозможно без реализации конкурентного потенциала интегрирующихся стран, формирование которого не может осуществляться без создания институциональных условий благоприятной инвестиционной и предпринимательской среды[214].

---

[212] Винокуров, Е.Ю. Экономика ЕАЭС: повестка дня / Е.Ю. Винокуров, Т.В. Цукарев // Евраз. экон. интеграция. — 2015. — № 4 (29). — С. 7—12.

[213] Береговский, А.Н. Направления повышения конкурентоспособности экономических субъектов в условиях интеграции России в систему мирохозяйственных связей: монография / науч. ред. Ю. П. Дусь, Г Д. Боуш. — Новосибирск : Изд-во СО РАН. - 2008. — 530 с.

[214] Мигранян, А.А. Агрегированная модель оценки конкурентного потенциала стран ЕАЭС / А.А. Мигранян // Евраз. экон. интеграция. — 2015. — № 4. — С. 45—64.

Так, хозяйствующие субъекты, действующие на различных товарных рынках в условиях конкуренции, сталкиваются с обязательством по исполнению правил конкуренции, поэтому в связи с планомерным развитием экономических отношений государств — членов ЕАЭС приобретает особую важность вопрос о четком соблюдении общих правил конкуренции на трансграничных товарных рынках государств — членов ЕАЭС.

ТНК получили широкое распространение и развитие за счет основных преимуществ, частично отмеченных в предыдущих разделах, которые отличают их от национальных компаний:

– возможностей интеграции в свою структуру производственных, научно-исследовательских, сбытовых и других предприятий, что предопределяет повышение эффективности хозяйственной деятельности корпораций, и как следствие, усиление их конкурентоспособности;

– мобилизации человеческого капитала, производственного опыта, навыков управления, которые можно переносить на наиболее перспективные направления в другие страны;

– возможности использования ресурсов иностранных государств (например, менее дорогих и более качественных), способствующих усилению конкурентоспособности;

– возможности получения необходимой информации о перспективах развития национальных рынков, что позволяет сосредоточить силы компаний на наиболее важных регионах и направлениях деятельности;

– возможности получения преимуществ и дополнительной прибыли за счет эффективного использования политики государства (к примеру, в результате снижения налогового бремени на компании);

– возможности преодолевать протекционистские барьеры заменой экспорта товаров и созданием зарубежных филиалов;

– способности крупного бизнеса уменьшать риски, рассредоточивая и диверсифицируя свою деятельность между разными странами мира.

Обозначенные выше возможности (преимущества), характерные для всех ТНК, выделяют их от остальных компаний, эти преимущества позволяют компаниям вести более успешную деятельность по сравнению с национальными конкурентами. Но при этом возникает закономерный вопрос: что позволяет одним ТНК выделиться среди других. Так, одна из важнейших составляющих успешности ТНК – правильная и своевременная реструктуризация деятельности этих компаний.

Для увеличения и эффективного использования имеющихся ресурсов компании должны непрерывно анализировать деятельность своих филиалов, их стратегическую роль[215].

В настоящее время можно выделить несколько стратегий, направленных на повышение эффективности работы: от фокуса в развитии

[215] Моисеев, Е.Г. Международно-правовые основы создания и функционирования Евразийского экономического союза: монография / Е.Г. Моисеев. - М. - 2014. 170 с.

отдельных филиалов до использования потенциала всех филиалов компании, получившей наибольшее распространение в виду своей эффективности. Так, современные ТНК включают в свою структуру несколько типов филиалов[216], роли которых меняются в зависимости от поставленной задачи и влияния на них внешних факторов[217]:

– *оффшорный филиал***,** сфера деятельности и полномочий которого связана с минимизацией издержек за счет оптимизации налоговой деятельности, доступа к дешевым ресурсам и так далее. Ярким примером может служить регистрация филиала в зонах с низким налогообложением и перевод (к примеру, за счет оказания услуг) значительной части доходов всей ТНК, чтобы обеспечить минимальную налоговую нагрузку на корпорацию;

– *филиал-источник,* деятельность которого также связана со снижением расходов и выплат компании, однако при этом обладающий большей свободой при выборе поставщиков, планировании и принятии других стратегических решений, связанных с использованием ресурсов;

– *филиал-сервер,* роль которого можно определить, как региональный обслуживающий сервер координации и надзора за деятельностью. Кроме того, такой филиал по сути является базой для сбора необходимой информации и взаимодействия со специфическими региональными рынками;

– *филиал-контрибьютор,* который выполняет аналогичные функции, однако участвует определении стратегии в сфере логистики, инноваций, маркетинга для всей компании, а не отдельного подвластного ему подразделения;

– *аутпост-филиал,* который, по сути, является информационным и инновационным центром, и, как правило, создается с целью сбора информации, доступа к высококвалифицированной рабочей силе или приобретения необходимых для усиления конкурентоспособности знаний;

– *лидер-филиал,* формирующий доступ ко всем необходимым ресурсам, знаниям и имеющий самые широкие полномочия. Менеджеры напрямую контактируют с научно-исследовательскими лабораториями, центрами знаний в регионе базирования филиала. Он устанавливает стратегию компании по выбранному направлению.

Для усиления конкурентоспособности компании необходимо своевременно не только определять роли филиалов, но также и определять необходимость поддержания подразделения либо его продажи с учетом внешних и внутренних факторов и условий. С одной стороны, частые сделки с филиалами снижают их эффективность, так как требуется время для изменения устоявшихся связей, вливания в новую компанию, однако, с

---

[216] Типы филиалов ТНК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnoe-povedenie-transnatsionalnyh-korporatsiy-na-globalnyh-rynkah (дата обращения: 15.05.2019)

[217] Конкурентное поведение транснациональных корпораций на глобальных рынках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/v/konkurentnoe-povedenie-transnatsionalnyh-korporatsiy-na-globalnyh-rynkah (дата обращения 28.04.2019)

другой, высвобождают замороженные ресурсы, позволяют раскрыть потенциал других подразделений и обеспечить эффективную деятельность в русле выбранной стратегии.

Стоит отметить, что при всей важности постоянного контроля над эффективностью отдельных филиалов и оптимизации структуры, корпорации часто попадают в так называемые «ловушки», снижающие их конкурентоспособность[218]:

1. Первая возникает, когда компании продают филиалы, занимающиеся очень близкими к специализации материнской фирмы направлениями. Часто продажа неэффективных, но от этого не менее важных предприятий, приводит к ухудшению конкурентных позиций, а, следовательно, к необходимости выкупить назад подразделение.

2. Менеджмент компании зачастую ориентируются на краткосрочные показатели, а не на стратегические (долгосрочные) результаты. Это приводит, в конечном счете, к неэффективному использованию филиалов и их быстрой продаже по заниженным ценам.

3. Иногда компании продают ту часть бизнеса, которая не демонстрирует стабильность деятельности и имеет высокие риски, но, тем не менее, в конечном итоге оказывается нужной (например, при вертикальной интеграции или прибыльности в будущем). Поэтому появляется необходимость выкупа проданных подразделений назад за гораздо большие средства, чем полученные от первоначальной продажи.

4. Часто компании долго анализируют получаемые сведения, делают множественные безуспешные попытки найти еще более выгодную сделку, тем самым теряя драгоценное время и вгоняя бизнес в дальнейшие затраты. Очень часто это ведет к краху компании. Особенно в данном случае помогают системы автоматизации и анализа данных. Одним из важных факторов также является аутсорсинг, который позволяет компаниям сосредоточиться на основных функциях, передав решение непрофильных проблем другим компаниям или создаваемым подразделениям, специализирующимся на их решении.

Немаловажное влияние на конкурентоспособность ТНК оказывает эффективное использование инноваций. В связи с этим, на первый план выходит стимулирование НИОКР и инновационных процессов как в компании в целом, так и в отдельных филиалах, поддержание связей с локальными центрами знаний и использование кадровых ресурсов.

Современные ТНК активно используют слияния и поглощения (СИП), тем самым повышая свою конкурентоспособность за счет объединения финансового, научного и человеческого потенциала фирм – участниц. Они направляются на достижение таких целей, как экономия на масштабе, доступ на новые рынки, диверсификация производства, проведение НИОКР,

[218] Конкурентное поведение транснациональных корпораций на глобальных рынках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/v/konkurentnoe-povedenie-transnatsionalnyh-korporatsiy-na-globalnyh-rynkah (дата обращения 28.04.2019)

приобретение нематериальных активов. В соответствии с различными целями СИП можно выделить несколько стратегий, для каждой из которых необходимы свои решения и направления деятельности. Виды стратегий наглядно отражены в таблице 4.1.1.

Таблица 4.1.1 – Стратегии слияния и поглощения (СИП)

Стратегия	Суть стратегии
1. Стратегия усиления эффективности	Компании за счет СИП стремятся повысить эффективность своей деятельности. В итоге создается компания с большей долей на рынке, лучшими менеджерами и более эффективной деятельностью.
2. Стратегия географического расширения	Поглощающая компания расширяет географические границы своей деятельности за счет других компаний, которые по мере «взросления» приобретаются в других географических регионах.
3. Стратегия диверсификации	Поглощающая компания стремится расширить диапазон производимой продукции и оказываемых услуг. В каждой отрасли есть свои особенности, с которыми приходится считаться и с учетом которых работает поглощаемая компания. Поэтому компания при расширении деятельности таким образом может избежать связанных с особенностями конкретного рынка или технологического процесса ошибок.
4. Стратегия усиления научного потенциала	Поглощающая компания стремится использовать результаты проведенных НИОКР других компаний. Данная стратегия часто используется для уменьшения времени разработок и сокращения жизненного цикла производимых изделий.

Каждая ТНК начинала свою деятельность как обычная компания, действующая в одной отрасли на внутреннем рынке. В этот период она, естественно, использовала преимущественно внутриотраслевые стратегии. На определенном этапе развития конкуренция и стремление к расширению экономической власти толкали ее к расширению и освоению других отраслей[219].

В условиях осуществления деятельности в международной экономической среде ТНК находятся под воздействием конкурентных сил не только национального рынка, но и конкурентных сил, которые действуют в глобальной экономической среде. Конкуренция между продавцами в условиях интернационализации производственной и сбытовой деятельности означает для ТНК, как правило, конкуренцию со стороны международных компаний, которые осуществляют деятельность на разных национальных рынках. Это исходный пункт в определении стратегии компании на этих рынках. Учитывая характеристики конкуренции между продавцами, ТНК делает выбор между стратегией осуществления самостоятельной деятельности и стратегией использования разных форм сотрудничества с местными производителями, вплоть до их приобретения. При принятии решения по выбору стратегии развития ТНК может оценить оптимальный размер производства, затраты на перемещение продукции, соотношения

[219] Шагурин, С.В. Экономика транснационального предприятия: Учебное пособие / С.В. Шагурин, Шимко П.Д. - Санкт-Петербург. - 2008. - с.106-107

международных и национальных конкурентов, их уникальные возможности[220].

Потенциально возможное проникновение новых конкурентов на рынок зависит преимущественно от наличия барьеров для вхождения на эти рынки и возможной реакции существующих на них конкурентов. В условиях ТНК вхождение на новые рынки - часть их стратегии, которая подкреплена финансовыми и другими ресурсами, при этом ее реализация требует от компании выполнения всех регулятивных процедур, необходимых для доступа на национальный рынок. Сила поставщиков определяется уникальностью товаров, которые они поставляют на рынок, и уровнем конкуренции среди них. Сила покупателей определяется их способностью существенным образом влиять на установление цены. Как правило, оптовые покупатели имеют большую переговорную силу, поскольку могут обеспечивать для ТНК экономию затрат на сбыт продукции.

Общий подход к разработке стратегии компании с учетом конкурентных сил, которые действуют на ТНК, состоит в необходимости защиты компании от вышеупомянутых конкурентных факторов, использовании их в выгодном для компании направлении, а также создании преимуществ в долгосрочном периоде.

Проведем оценку участия и конкурентной позиции нескольких крупнейших международных ТНК в разрезе стран и отраслей экономики на рынках ЕАЭС. Сравнительный анализ двух ТНК в отрасли *топливно–энергетического комплекса* «ЛУКОЙЛ» и «Газпром» (таблица 4.1.2.) показал, что компании имеют одинаковые направления своей деятельности, у них схожи рынки сбыта, что свидетельствует о прямой конкуренции между ними. Что касается экспорта продукции в страны ЕАЭС, то здесь следует отметить, что компания «Газпром» опережает своего конкурента и поставляет продукцию в 3 страны участника ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Кыргызстан), тогда как «ЛУКОЙЛ» экспортирует свою продукцию лишь в Казахстан и Беларусь, что наглядно отражено в таблице 4.1.2. Для более детального анализа деятельности двух крупнейших ТНК в отрасли энергетики рассмотрим их конкурентные преимущества, а также роль каждой компании на рынке стран ЕАЭС.

Таблица 4.1.2 – Краткая характеристика компаний «ЛУКОЙЛ» и «Газпром» (сфера энергетики), их роль на рынке стран ЕАЭС

Энергетика				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС

[220] Кукушкина, Ю.М. Глобальные цепочки создания стоимости и корпоративные интересы транснациональных корпораций /Ю.М. Кукушкина // Современная конкуренция. – 2016. Том 10. №2 (56). – С.11

ЛУКОЙЛ	Россия	Операции по разведке, добыче и переработке нефти и природного газа, реализации нефти и нефтепродуктов.	Австрия, Беларусь, Бельгия, Болгария, Испания, Италия, Люксембург, Македония, Молдова, Нидерланды, Норвегия, Румыния, Сербия, Финляндия, Хорватия, Черногория, Азербайджан, Грузия, Ирак, Казахстан, Турция, Узбекистан, Мексика, США, Гана, Египет, Камерун, Нигерия	Казахстан, Беларусь
Газпром	Россия	Геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.	Австрия, Болгария, Босния и Герцоговина, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Китай, Италия, Македония, Польша, Нидерланды, Румыния, Словакия, Сербия, Словения, Турция, Финляндия, Франция, Чехия, Туркменистан, Азербайджан, Узбекистан, Казахстан	Казахстан, Беларусь, Кыргызстан

Анализ показателей динамики выручки и занимаемой конкурентной позиции компаниями в сфере энергетики представлен на Рисунке 4.1.1. Явным преимуществом компании «Газпром» является то, что она одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов. В свою очередь «ЛУКОЙЛ» имеет в своем запасе опыт реализации крупных проектов. Обе компании являются лидерами в своей отрасли, поэтому определение четкого лидерства на основе оценки конкурентных преимуществ компаний невозможно.

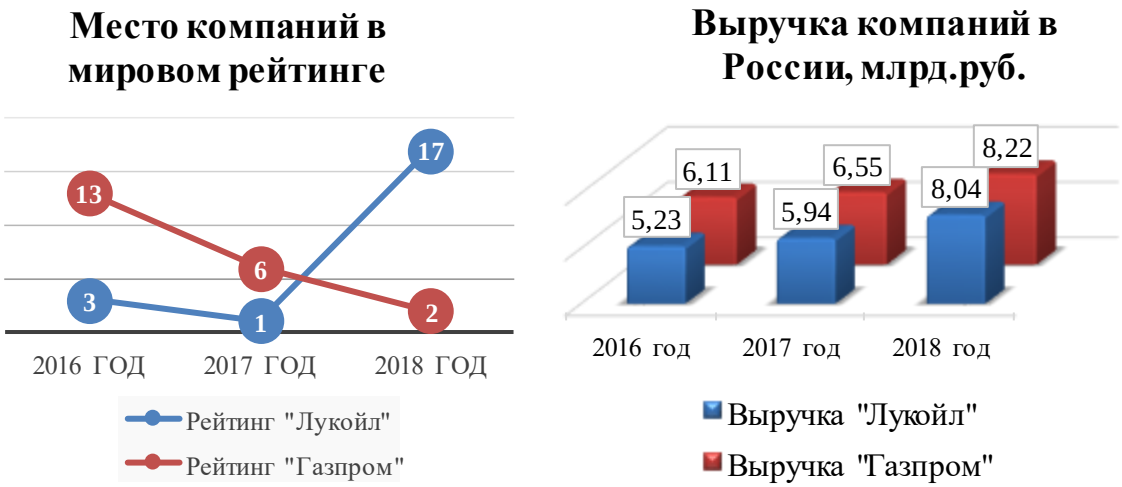


Рисунок 4.1.1 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Лукойл» и «Газпром» за период 2016-2018 гг.

Анализируя рейтинг компаний, можно сделать вывод, что четкое преимущество имеет «Газпром», к примеру, в 2016 году компания была ещё на 13-ом месте, то уже к 2018 году поднялась до 2-го места в мировом рейтинге. Компания «Лукойл» наоборот, ослабила свои позиции, являясь лидером рынка в 2017 году, через год резко снизила свои позиции до 17-го места. При этом следует отметить, что показатели выручки компаний неоднозначны. Так, в 2016 году выручка компании «Газпром» составила 6,11 млрд.руб., а выручка компании «Лукойл» 5,23 млрд.руб., что на 0,88 млрд.руб. меньше. При этом Рейтинг продаж компаний показывает обратный эффект: компания «Лукойл» с выручкой 5,23 млрд.руб. занимала 3-е место, а «Газпром» с выручкой 6,11 млн.руб. - 13-е место.

Представим результаты анализа деятельности двух ТНК в сфере транспорта (таблица 4.1.3).

Таблица 4.1.3 – Краткая характеристика компаний «Volkswagen» и «Toyota Motor» (сфера транспорта), их роль на рынке стран ЕАЭС

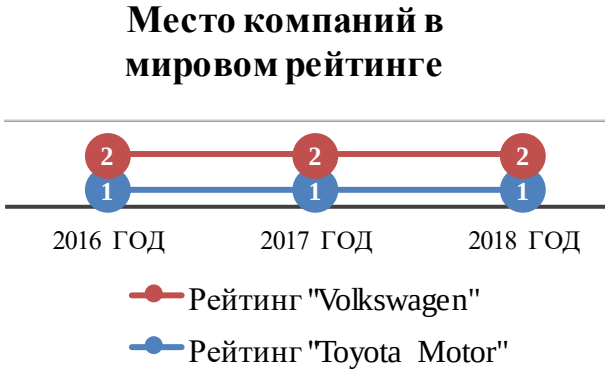
Транспорт				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
Volkswagen	Германия	Широкий спектр транспортных средств от мотоциклов и экономичных малолитражных автомобилей до автомобилей класса люкс. Производство дизельных двигателей большого диаметра для морского и стационарного применения, турбокомпрессоров, газовых и паровых турбин, химических реакторов. Также подшипники скольжения и сцепления.[221]	123 завода в 20 странах Европы и 11 странах Северной и Южной Америки, Азии и Африки	Россия, Беларусь Армения, Казахстан
Toyota Motor[222]	Япония	Производство и продажа пассажирских и грузовых автомобилей, а также	Канада, Америка, Аргентина, Бразилия, Колумбия, Мексика, Венесуэла, Чехия, Франция, Польша, Португалия, Польша,	Россия, Беларусь Армения, Казахстан, Кыргызста

[221] Официальный сайт компании «Volkswagen» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.volkswagen.ru/ (дата обращения: 20.05.2019)

		автобусов, операции с недвижимостью[223]	Турция, Англия, Кения, ЮАР, Китай, Тайвань, Индия, Индонезия, Малайзия, Пакистан, Филиппины, Таиланд, Австралия, Бангладеш.	н

Сравнительный анализ деятельности двух ТНК в отрасли транспорта «Volkswagen» и «ToyotaMotor» показал, что компании осуществляют одинаковую деятельность, имеют схожие рынки сбыта, что свидетельствует о прямой конкуренции между ними. Анализ направлений экспорта продукции в страны ЕАЭС свидетельствует о том, что компания «ToyotaMotor» опережает своего прямого конкурента и поставляют продукцию во все 5 стран-участников ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Кыргызстан, Армения, Россия). «Volkswagen» чуть уступает своему конкуренту и осуществляет экспорт в 4 страны ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Россия, Армения), что наглядно отражено в таблице 4.1.3.

Проанализируем конкурентную позицию компаний на мировом рынке и динамику их выручки с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.2).



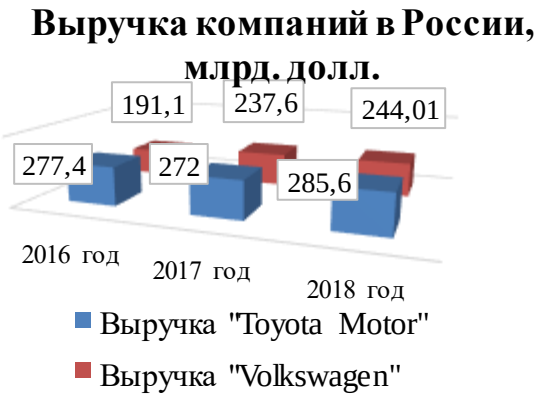


Рисунок 4.1.2 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Volkswagen» и «Toyota Motor» за период 2016-2018 гг.

По результатам анализа данных по рейтингу продаж компаний, можно сделать вывод о четком преимуществе компании «Toyota Motor», которая на протяжении 3-х лет сохраняет своё лидерство на рынке. Компания «Volkswagen» отстает лишь на одну позицию. При этом следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «Toyota Motor» составила 285,6 млрд.долл., а выручка компании «Volkswagen» 244,01 млрд.долл, что на 15% меньше показателя конкурента. На данном этапе, по результатам оценки рейтинговой позиции, можно сделать вывод о лидерстве компании «Toyota Motor».

[223] Официальный сайт компании «ToyotaMotor» Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.toyota.ru (дата обращения: 20.05.2019)

Представим результаты анализа деятельности двух ТНК в сфере агропромышленного комплекса и оценки их позиции на рынке стран ЕАЭС (таблица 4.1.4).

Таблица 4.1.4 – Краткая характеристика компаний «Syngenta» и «Bayer» (сфера агропромышленного комплекса), их роль на рынке стран ЕАЭС

Агропромышленный комплекс (АПК)				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
Syngenta	Швейцария	Производство средств защиты растений и семеноводства: широкий выбор семян ключевых полевых культур, богатый ассортимент средств защиты растений, комплексные программы профессиональной защиты.[224]	Алжир, Аргентина, Австралия, Австрия, Бангладеш, Бельгия, Бразилия, Болгария, Канада, Чили, Китай, Колумбия, Коста-Рика, Хорватия, Куба, Чехия, Дания, Доминикана, Египет, Эстония, Финляндия, Франция, Грузия, Греция, Гватемала, Индия, Индонезия, Ирландия, Ирана, Ирландия, Италия, Япония, Латвия, Таиланд, Швеция, страны Африки, Украина, Великобритания, США, Турция, Венесуэла, Вьетнам	Беларусь, Казахстан, Россия
Bayer	Германия	Разработка новых молекул для инновационных продуктов и способы улучшения здоровья людей, животных, растений. [225]	Германия, Бельгия, Канада, Франция, Италия, Нидерланды, Филиппины, США , Великобритания, Австралия, Аргентина, Аруба, Багамы, Барбадос, Боливия, Бразилия, Камбоджа, Чили, Китай, Колумбия, Коста-Рика, Куба, Кюрасао, Доминикана, Эквадор,Эль Сальвадор, Финляндия, Гватемала, Гондурас, Гонконг, Венгрия, Индия, Израиль, Индонезия, Ямайка, Япония, Казахстан, Лаос, Мексика, Мьянма, Новая Зеландия, Никарагуа, Парагвай, Перу, Панама, Польша, Сербия, Сингапур, ЮАР, Южная Корея, Испания, Швейцария, Тайвань, Таиланд, Тринидад и Тобаго, Турция, Великобритания, Уругвай, Венесуэла, Вьетнам.	Россия , Казахстан, Беларусь

[224] Официальный сайт компании «Syngenta» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.syngenta.ru (дата обращения: 22.05.2019)

[225] Официальный сайт компании «Bayer» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bayer.ru (дата обращения: 22.05.2019)

Сравнительный анализ деятельности ТНК «Syngenta» и «Bayer» в сфере агропромышленного комплекса показал, что компании осуществляют схожие виды деятельности, а также у компаний схожи рынки сбыта, что может свидетельствовать о прямой конкуренции между ними. Что касается экспорта продукции в страны ЕАЭС, то здесь компании «Syngenta» и «Bayer» занимают равное положение, так как обе поставляют свою продукцию в 3 страны-участника ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Россия), что наглядно отражено в таблице 4.1.4.

Для более детального анализа деятельности двух крупнейших ТНК в отрасли агропромышленного комплекса представим результаты оценки их конкурентной позиции на мировом рынке и динамики их выручки с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.3).

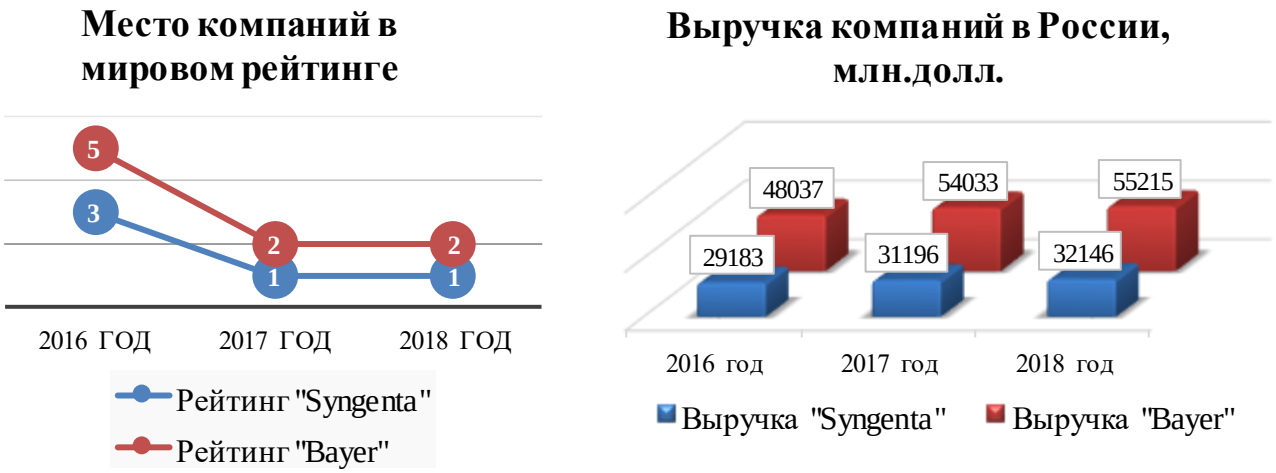


Рисунок 4.1.3 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Syngenta» и «Bayer» за период 2016-2018 гг.

Основными факторами преимущества корпораций является инновационное производство и ориентированность на клиентов, которое достигается путем высочайшего качества продукции. Анализируя результаты оценки рейтинговой позиции компаний, можно сделать вывод о явном преимуществе «Syngenta», так, если в 2016 году компания занимала 3-ю позицию, то уже к 2017 году стала лидером на рынке и сохраняет эту позицию на сегодняшний день. Компания «Bayer» также улучшила свои позиции, занимая в 2016 году 5-е место, а к 2017 году - 2-е место в мировом рейтинге. При этом следует отметить, что показатели выручки компаний неоднозначны. Так, в 2016 году выручка компании «Syngenta» составила 29183 млн.долл., а выручка компании «Bayer» 48037 млн.долл. При этом рейтинг продаж компаний показывает обратный эффект, компаний «Syngenta» с выручкой 29183 млн.долл. занимала 3-е место, а «Bayer» с выручкой 48037 млн.долл. всего лишь 5-е место. На данном этапе, анализируя базовые показатели корпораций, определение лидера в данной сфере невозможно.

Результаты анализа деятельности двух ТНК «GSK» и «Pfizer» в сфере производства лекарственных средств представлены в таблице 4.1.5.

Анализ их базовых индикаторов, направленности экспорта и роли в отрасли показал, что компании осуществляют схожие виды деятельности, кроме того у компаний схожи рынки сбыта, что также может свидетельствовать о прямой конкуренции между ними. По результатам оценки направленности экспорта продукции в страны ЕАЭС можно сделать вывод, что компании «GSK» и «Pfizer» поставляют свою продукцию в 3 страны-участника ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Россия), при этом следует отметить, что общий экспорт у компании «Pfizer» шире, чем у конкурента.

Таблица 4.1.5 – Краткая характеристика компаний «GSK» и «Pfizer» (лекарственные средства), их роль на рынке стран ЕАЭС

Здравоохранение				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
GSK	Британия	Компания занимается фармацевтикой, микробиологией и товарами по уходу за телом. GSK ведёт большую исследовательскую работу.	Алжир, Кения, Марокко, Нигерия, Южная Африка, Тунис, Австралия, Новая Зеландия, Канада, Мексика, США, а также страны АЗИИ и Ближнего Востока, более 30 стран Европы, страны Южной и Центральной Америки.[226]	Россия, Беларусь, Казахстан
Pfizer	США	Биологические и низкомолекулярные препараты и вакцины для людей и животных, а также продукцию для здорового питания и ряд хорошо известных во всем мире безрецептурных препаратов. Ведение научных исследований и разработка новых лекарств.	Аргентина, Австралия, Бельгия, Бразилия, Болгария, Канада, Китай, Колумбия, Хорватия, Чехия, Дания, Эквадор, Эстония, Финляндия, Франция, Германия, Греция, Гонконг, Венгрия, Индия, Индонезия, Ирландия, Израиль-Италия, Япония, Корея, Латвия, Литва, Малайзия, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Пакистан, Перу, Филиппины, Польша, Португалия, Сингапур, Словения, Словакия, Южно-Африканская республика, Испания, Швеция, Швейцария, Тайвань, Таиланд , Турция, Великобритания.	Россия, Беларусь, Казахстан

Для более детального анализа деятельности двух крупнейших ТНК в сфере производства лекарственных средств представим результаты

[226] Официальный сайт компании «GSK» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.gsk.com (дата обращения: 22.05.2019)

выявления их конкурентной позиции на мировом рынке и динамики их выручки[227] с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.4).

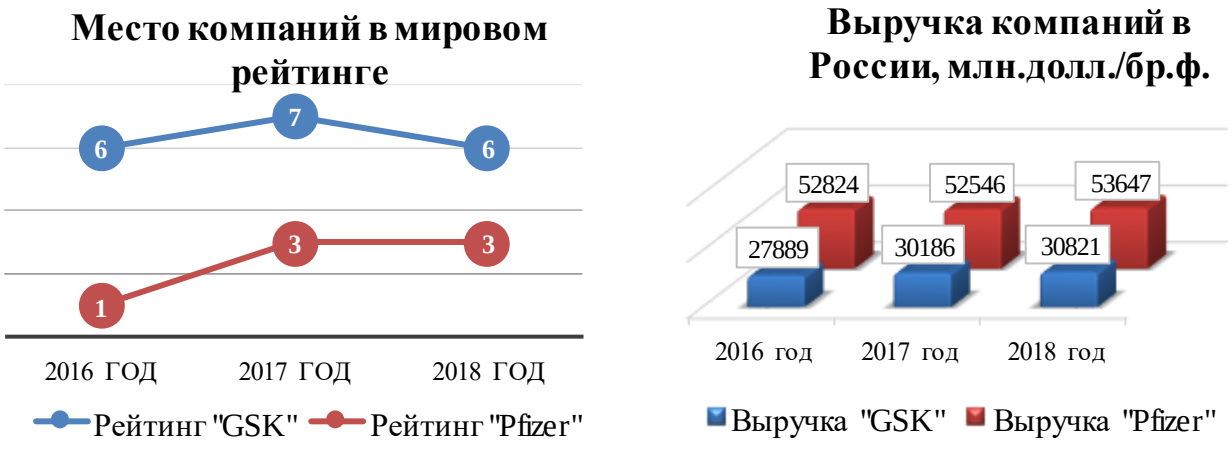


Рисунок 4.1.4 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «GSK» и «Pfizer» за период 2016-2018 гг.

По результатам оценки рейтинга продаж компаний можно сделать вывод о преимуществе «Pfizer». В 2016 году компания была лидером на своем рынке, но уже в 2017 году сократила свои позиции до 3-го места, сохраняя их на сегодняшний день. Компания «GSK» заметно отстает от своего конкурента и находится на 3-4 строчки ниже. Следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «Pfizer» составила 53647 млн.долл., а выручка компании «GSK» - 30821 млн.бр.ф.. По анализируемым показателям явное лидерство принадлежит компании «Pfizer».

Результаты анализа деятельности и направленности экспорта двух ТНК в сфере цифровой индустрии «Apple» и «Samsung» представлены в таблице 4.1.6.

Таблица 4.1.6 – Краткая характеристика компаний «Apple» и «Samsung» (сфера цифровой индустрии), их роль на рынке стран ЕАЭС

Цифровая индустрия				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
Apple	США	Производитель персональных и планшетных компьютеров, аудиоплееров, телефонов, программного обеспечения.	Более 30 стран Африки, 15 стран Азии, более 35 стран в Европе и Латинской Америке, Канада. [228]	Армения, Россия, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан

[227]Котировки и курсы акций – финансовые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/equities (дата обращения: 22.05.2019)

[228] Официальный сайт компании «Apple» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.apple.com/ru/ (дата обращения: 24.05.2019)

Samsung	Южная Корея	Производитель высокотехнологичных компонентов, включая полное цикловое производство интегральных микросхем, телекоммуникационного оборудования, бытовой техники, аудио- и видеоустройств.[229]	Более 15 стран Азии, более 35 стран в Европе, более 20 стран в Латинской Америке, более 30 стран Африки.	Армения, Россия, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан

Сравнительный анализ параметров деятельности двух ТНК в отрасли цифровой индустрии «Apple» и «Samsung» показал, что компании осуществляют схожие виды деятельности, у них схожи рынки сбыта, что говорит о прямой конкуренции между ними. По данным анализа направленности экспорта продукции в страны ЕАЭС можно сделать вывод, что компании «Apple» и «Samsung» занимают практически равное положение, так как обе поставляют свою продукцию во все 5 стран участников ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Россия, Армения, Кыргызстан). При этом следует отметить, что общий экспорт у компании «Apple» шире, чем у конкурента.

Для более детального анализа деятельности двух крупнейших ТНК в сфере цифровой индустрии и выявления их конкурентной позиции представим результаты оценки рейтинга[230] компаний на мировом рынке и динамики их выручки[231] с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.5).

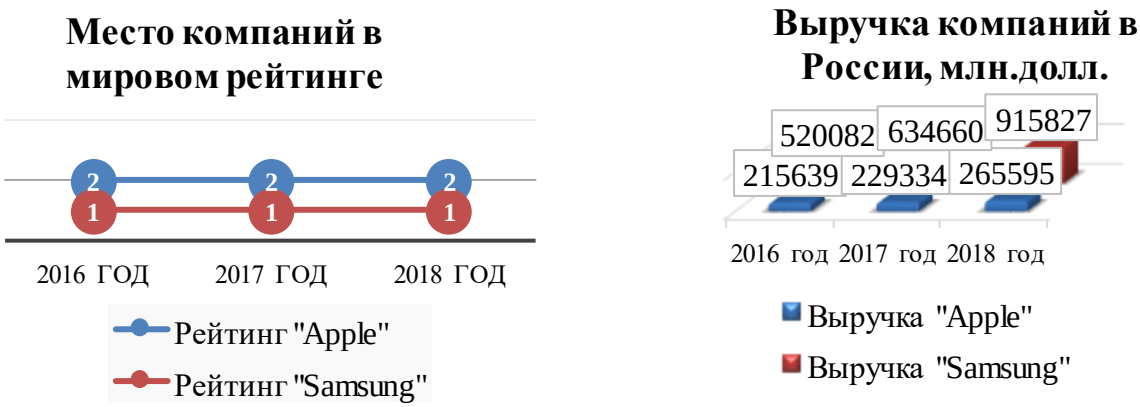


Рисунок 4.1.5 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Apple» и «Samsung» за период 2016-2018 гг.

Анализируя результаты оценки рейтинга продаж компаний, можно сделать вывод о явном преимуществе компании «Samsung», уже на

[229] Официальный сайт компании «Samsung» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.samsung.com/ru/ (дата обращения: 26.05.2019)
[230] Рынок смартфонов 2018: лидеры и статистика продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://5nch.com/rynok-smartfonov (дата обращения: 26.05.2019)
[231] Котировки и курсы акций – финансовые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/equities (дата обращения: 26.05.2019)

протяжении 3-х лет сохраняющей своё лидерство на рынке. Компания «Apple» отстает лишь на одну позицию и «преследует» своего явного конкурента. При этом следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «Samsung» составила 915827 млн.долл., а выручка компании «Apple» 265595 млн.долл.. По результатам оценки показателей лидерство принадлежит компании «Samsung».

Результаты анализа деятельности двух ТНК «МТС» и «Вымпелком», работающих в сфере связи, представлены в таблице 4.1.7.

Таблица 4.1.7 – Краткая характеристика компаний «МТС» и «Вымпелком» (сфера связи), их роль на рынке стран ЕАЭС

Связь				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
МТС	Россия	Телекоммуникационная компания, оказывающая услуги в России и странах СНГ под торговой маркой «МТС». Компания оказывает услуги сотовой связи, услуги проводной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, спутникового телевидения, цифрового телевидения и сопутствующие услуги, в частности услуги по продаже контента[232]	Туркменистан, Узбекистан, Украина, Индия	Армения, Беларусь
Вымпелком	Россия	Телекоммуникационная компания, предоставляет услуги сотовой и фиксированной связи, проводного и беспроводного высокоскоростного доступа в Интернет, IP-телевидения физическим и юридическим лицам под торговой маркой «Билайн»[233]	Узбекистан, Таджикистан, Украина, Грузия, Камбодже, Лаос, Вьетнам	Армения, Казахстан, Кыргызстан

Сравнительный анализ деятельности и направленности экспорта двух ТНК «МТС» и «Вымпелком» в отрасли связи показал, что компании осуществляют одну схожую деятельность, помимо этого у компаний схожи рынки сбыта, что свидетельствует о прямой конкуренции между ними. Оценка направленности экспорта продукции в страны ЕАЭС свидетельствует

[232] Официальный сайт компании «МТС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moskva.mts.ru/personal (дата обращения: 03.06.2019)

[233] Официальный сайт компании «Вымпелком» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://beeline.ru/customers/products/ (дата обращения: 03.06.2019)

о том, что компания «Вымпелком» опережает своего прямого конкурента и поставляет продукцию в 3 страны ЕАЭС (Казахстан, Кыргызстан, Армения). «МТС» чуть уступает своему конкуренту и осуществляет экспорт в 2 странах ЕАЭС (Беларусь, Армения).

Для более детального анализа деятельности двух крупнейших ТНК в сфере связи и выявления их конкурентной позиции, проанализируем результаты динамики рейтинга компаний на мировом рынке и динамики их выручки с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.6).

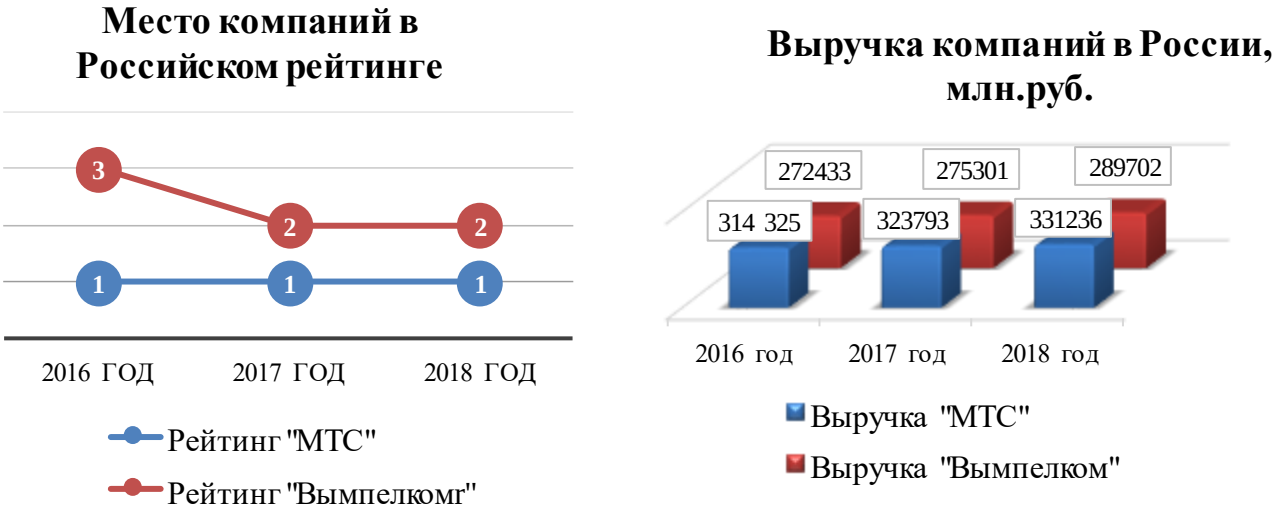


Рисунок 4.1.6 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «МТС» и «Вымпелком» за период 2016-2018 гг.

Основными преимуществами деятельности ТНК является высокое качество услуг, всем известные бренды, постоянный мониторинг рынка и внедрение новых технологий. По результатам анализа рейтинга компаний можно сделать вывод о преимуществе компании «МТС», которая, занимая в 2016 году 3-м место в рейтинге, уже к 2017 году стала лидером на рынке и сохраняет эту позицию на сегодняшний день. Компания «Вымпелком» также улучшила свои позиции, занимая в 2016 году 3-е место, а к 2017 году поднялась на 2-ю позицию в мировом рейтинге. При этом следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «МТС» составила 331236 млн.руб., а выручка компании «Вымпелком» 289702 млн.руб., что на 12,5% ниже позиции конкурента. По анализируемым базовым индикаторам лидерство принадлежит компании «МТС».

Результаты анализа деятельности и направленности экспорта двух ТНК в сфере услуг «Zurich» и «Allianz» представлены в таблице 4.1.8.

Таблица 4.1.8 – Краткая характеристика компаний «Zurich» и «Allianz» (сфера услуг), их роль на рынке стран ЕАЭС

Услуги				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
Zurich	Швейцария	Деятельность компании базируется на 3-х бизнес-сегментах: общее страхование, глобальное страхование жизни и сельскохозяйственное страхование.	Аргентина, Австралия, Австрия, Бельгия, Бразилия, Канада, Чили, Китай, Колумбия, Дания, Эквадор, Финляндия, Франция, Германия, Гонконг, Индонезия, Ирландия, Италия, Япония, Ливан, Люксембург, Малайзия, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Катар, Сингапур, Словакия, Испания, Швеция, Тайвань, США, ОАЭ, Великобритания, Венесуэла	Россия
Allianz	Германия	Деятельность группы Allianz включает преимущественно рисковое и накопительное страхование и управление активами. Также в сфере деятельности группы и банковское дело[234]	Центральная и Восточная Европа, Украина, Узбекистан	Казахстан, Россия

Для более детального анализа деятельности и конкурентной позиции двух крупнейших ТНК в сфере услуг представим результаты оценки динамики рейтинга компаний на мировом рынке и динамики их выручки[235] с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.7).

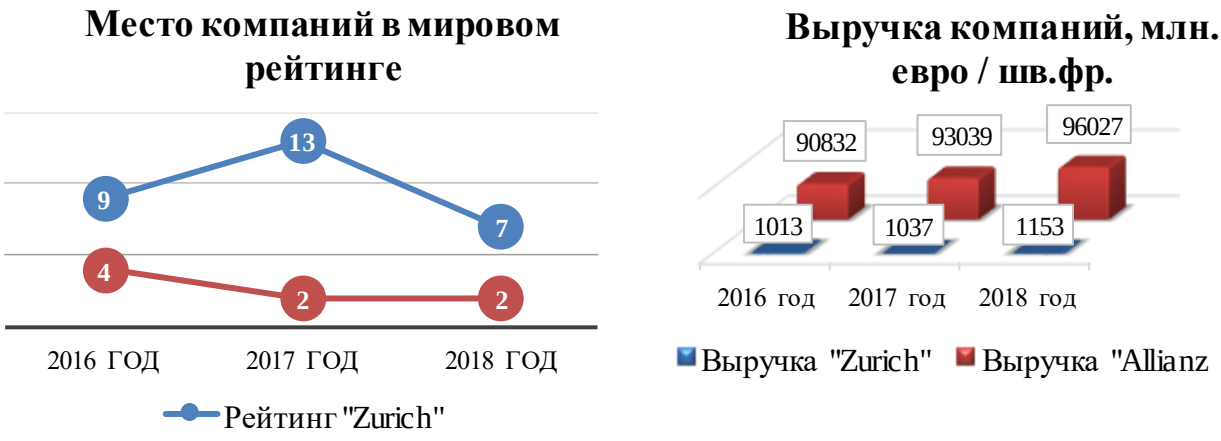


Рисунок 4.1.7 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Zurich» и «Allianz» за период 2016-2018 гг.

[234] Официальный сайт компании «Allianz» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://allianz.ru (дата обращения: 05.06.2019)

[235] Котировки и курсы акций – финансовые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/equities (дата обращения: 05.06.2019)

Обе компании занимают прочное финансовое положение в своей отрасли.

По данным анализа рейтинговой позиции компаний можно сделать вывод, что явное преимущество имеет «Allianz», которая, занимая в 2016 году 4-ое место, к 2018 году поднялась до 2-го места в мировом рейтинге. Компания «Zurich» также улучшила свои позиции, занимая в 2017 году 13-е место, а уже через год поднялась на 7-е место в рейтинге. Следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «Allianz» составила 96027 млн.евро, а выручка компании «Zurich» 1153 млн.шв.фр. По результатам анализа показателей конкурентной позиции лидерство безусловно принадлежит компании «Allianz».

Результаты анализа деятельности и направленности экспорта двух ТНК в сфере промышленности (пищевая, бытовая химия) «Unilever» и «Nestle» представлены в таблице 4.1.9.

Таблица 4.1.9 – Краткая характеристика компаний «Unilever» и «Nestle» (сфера промышленности), их роль на рынке стран ЕАЭС

Промышленность				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
Unilever	Нидерланды	Производство пищевых продуктов и бытовой химии (в том числе парфюмерии). В портфеле компании собраны широко известные бренды – Lipton, Brooke Bond, «Беседа», Calve, Rama, «Пышка», Knorr, Domestos, Rexona, Sunsilk, Timotei, Dove, Axe и многие другие.	19 стран Африки, более 40 стран Америки, 19 стран Азии, более 40 стран в Европе, 17 стран Ближнего Востокка	Россия, Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан
Nestle	Швейцария	Производитель продуктов питания и напитков, эксперт в области правильного питания и здорового образа жизни. Основные торговые марки — KitKat, Maggi, Nescafe, Nesquik, Nestea.	Страны Центрально-Западной Африки, Южной Африки, Египет, Марокко, более 30 стран Америки, более 20 стран Азии и Австралии, более 35 стран в Европе	Россия, Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан

Сравнительный анализ деятельности двух ТНК в сфере промышленности «Unilever» и «Nestle» показал, что компании осуществляют схожую деятельность, имеют схожие рынки сбыта, что свидетельствует о прямой конкуренции между ними. По результатам анализа направленности экспорта продукции в страны ЕАЭС можно сделать вывод о равном положении компаний, так как обе поставляют свою продукцию во все 5 стран

участников ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Россия, Армения, Кыргызстан). Компания «Unilever» занимает более выгодное положение в отрасли, так как занимается производством не только пищевых продуктов, но и продуктов бытовой химии.

Для более детального анализа деятельности двух крупнейших ТНК в сфере промышленности и выявления их конкурентной позиции представим результаты динамики рейтинга компаний на мировом рынке и динамики их выручки[236] с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.8).

Основными преимуществами ТНК является высокое качество продукции, известные бренды компаний, постоянный поиск новых продуктов и усовершенствование уже имеющихся. Обе компании пропагандируют здоровый образ жизни и производят продукты «здорового» питания, ориентируясь на массового потребителя.

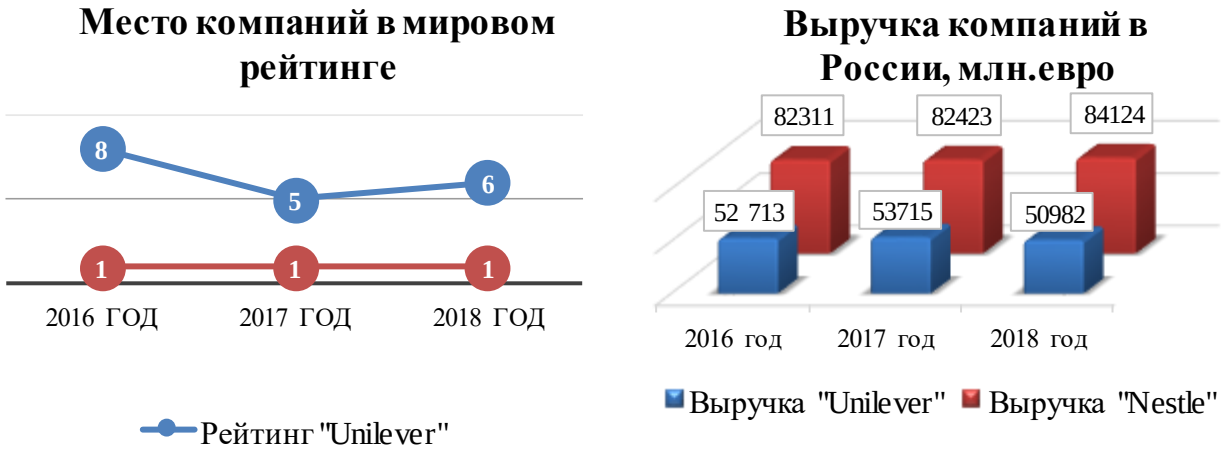


Рисунок 4.1.8 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Unilever» и «Nestle» за период 2016-2018 гг.

По результатам анализа рейтинга компаний можно сделать вывод о явном преимуществе компании «Nestle», являющейся на протяжении всех 3-х лет лидером на рынке. Компания «Unilever» улучшила свои позиции, занимая в 2016 году 8-е место и поднявшись к 2018 году до 6-го места в мировом рейтинге. При этом следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «Nestle» составила 91439 млн.шв.фр. (84124 млн.евро), а выручка компании «Unilever» 50982 млн.евро, что на 40% ниже позиции конкурента. По исследуемым показателям лидерство принадлежит компании «Nestle».

Дополнительно рассмотрим деятельность крупных корпораций по производству шин ТНК «Michelin» и «Bridgestone». Результаты анализа деятельности и направленности экспорта корпораций представлены в таблице 4.1.10.

[236] Котировки и курсы акций – финансовые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/equities/ (дата обращения: 06.06.2019)

Таблица 4.1.10 – Краткая характеристика компаний «Michelin» и «Bridgestone» (сфера промышленности), их роль на рынке стран ЕАЭС

Промышленность				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
Michelin	Франция	Компания выпускает широкий спектр шинной продукции для автомобильной, сельскохозяйственной техники, велосипедов и мотоциклов, а также самолётов. Также компания знаменита своими картами и путеводителями ViaMichelin.	Бразилия; Венгрия; Германия; Испания; Италия; Канада; Китай; Колумбия; Мексика; Польша; Румыния; Сербия; Соединенное королевство; США; Таиланд; Франция[237]	Россия, Беларусь
Bridgestone	Япония	80 % состоит из производства и реализации шин для легковых автомобилей, грузовиков, автобусов, коммерческого транспорта, самолетов, мототранспорта, строительной, добывающей и сельхоз техники. Остальные 20 % составляет производство и реализация конвейерных лент, шлангов, сидений для автомобилей, изоляционных резинотехнических изделий и спортивных принадлежностей.	Страны Европы, Азии, США	Россия, Беларусь

Для более детального анализа деятельности и конкурентной позиции двух крупнейших ТНК в сфере промышленности представим результаты оценки динамики рейтинга компаний на мировом рынке и динамики их выручки с 2016 по 2018 гг. (рисунок 4.1.9).

[237] TURE / Компания Мишлен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/blog/page/12 (дата обращения: 06.06.2019)

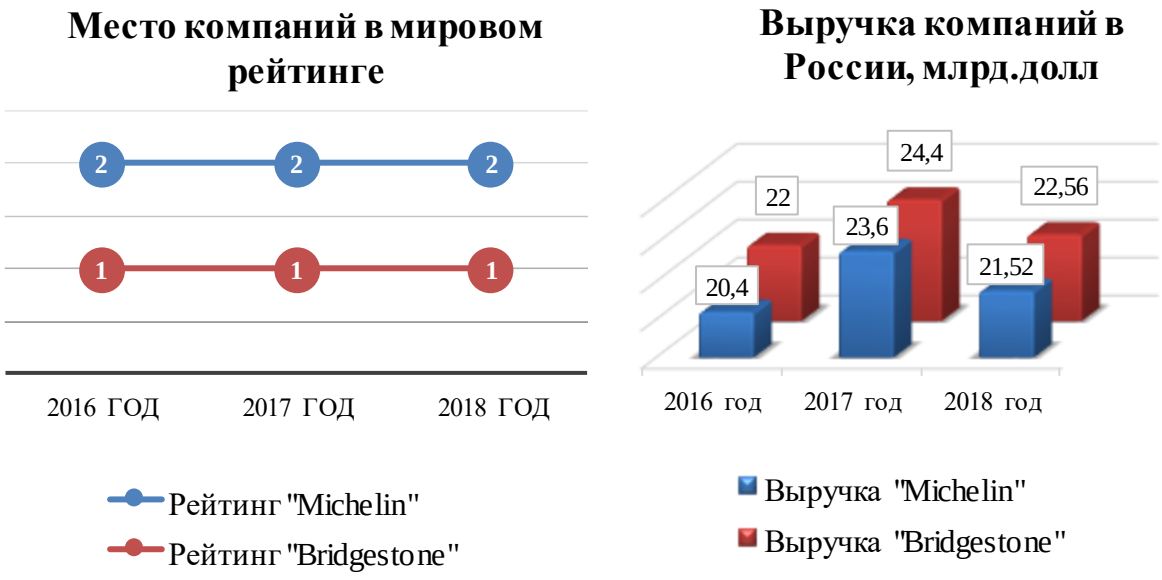


Рисунок 4.1.9 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Michelin» и «Bridgestone» за период 2016-2018 гг.

По результатам анализа рейтинга компаний можно сделать вывод о явном преимуществе компании «Bridgestone», являющейся на протяжении всех 3-х лет лидером на рынке. При этом следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «Bridgestone» составила 22,56 млрд.дол, а выручка компании «Michelin» 21,52 млрд.дол, что на 4% ниже позиции конкурента. По исследуемым показателям лидерство принадлежит компании «Bridgestone».

Результаты анализа деятельности и направленности экспорта двух ТНК в сфере медицинского оборудования «Johnson & Johnson» и «Medtronic» представлены в таблице 4.1.11.

Таблица 4.1.11 – Краткая характеристика компаний «Johnson & Johnson» и «Medtronic» (сфера медицинского оборудования), их роль на рынке стран ЕАЭС

Медицинское оборудование				
ТНК	Страна, в которой базируется	Направление деятельности	Экспорт	Экспорт в страны ЕАЭС
Johnson & Johnson	США	Производство лекарственных препаратов, санитарно-гигиенические товары и медицинское оборудование[238]	В состав корпорации входят около 230 дочерних компаний в более чем 50 странах; продукция «Джонсон энд Джонсон» продаётся	Россия, Казахстан, Армения, Беларуст

[238] Официальный сайт компании J&J «Джонсон & Джонсон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://jnj.ru/ (дата обращения: 12.06.2019)

			в более чем 175 странах	
Medtronic	Ирландия	Разрабатывает и выпускает высокотехнологичные устройства и оборудование для сердечно-сосудистого направления медицины; восстановительной терапии; минимально-инвазивных методов лечения и терапии диабета[239]	Австралия. Новая Зеландия, Корея, Адриатика, Сербия, Чешская Республика, Венгрия, Сербия, Румыния, Словакия, Украина, Словения, Китай, Япония, страны Латинской Америки, Казахстан, Индия, США, Россия, Канада, Польша, Швейцария, Англия, Франция, Финляндия[240]	Россия, Казахстан

Сравнительный анализ деятельности и направленности экспорта двух ТНК «Johnson & Johnson» и «Medtronic» в отрасли связи показал, что компании осуществляют схожие виды деятельности, помимо этого у компаний схожи рынки потребления, что говорит о прямой конкуренции между ними. Оценка направленности экспорта продукции в страны ЕАЭС свидетельствует о том, что компания «Johnson & Johnson» опережает своего прямого конкурента и поставляет продукцию в 4 страны ЕАЭС (Казахстан, Россия, Армения, Беларусь). «Medtronic» чуть уступает своему конкуренту и осуществляет экспорт в 2 страны ЕАЭС (Россия, Казахстан).

Для более детального анализа деятельности и конкурентной позиции двух крупнейших ТНК в сфере производства медицинского оборудования представим результаты оценки динамики рейтинга компаний на мировом рынке и динамики их выручки[241] с 2016 по 2018 гг.[242] (рисунок 4.1.10).

[239] Zdrav.expert: медтех-портал / Компания: Medtronic [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://zdrav.expert/index.php/Компания:Medtronic (дата обращения: 12.06.2019)

[240] Официальный сайт компании Medtronic [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.medtronic.com/ru-ru/about/locations.html (дата обращения: 12.06.2019)

[241] Фармацевтический вестник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pharmvestnik.ru/content/news/medtronic-opublikovala-rezuljtaty-iv-kvartala-i-vsego-2016-finansovogo-goda.html (дата обращения: 12.06.2019)

[242] Zdrav.expert: медтех-портал / Компания: Johnson & Johnson [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://zdrav.expert/index.php/Компания:Johnson%26Johnson (дата обращения: 12.06.2019)

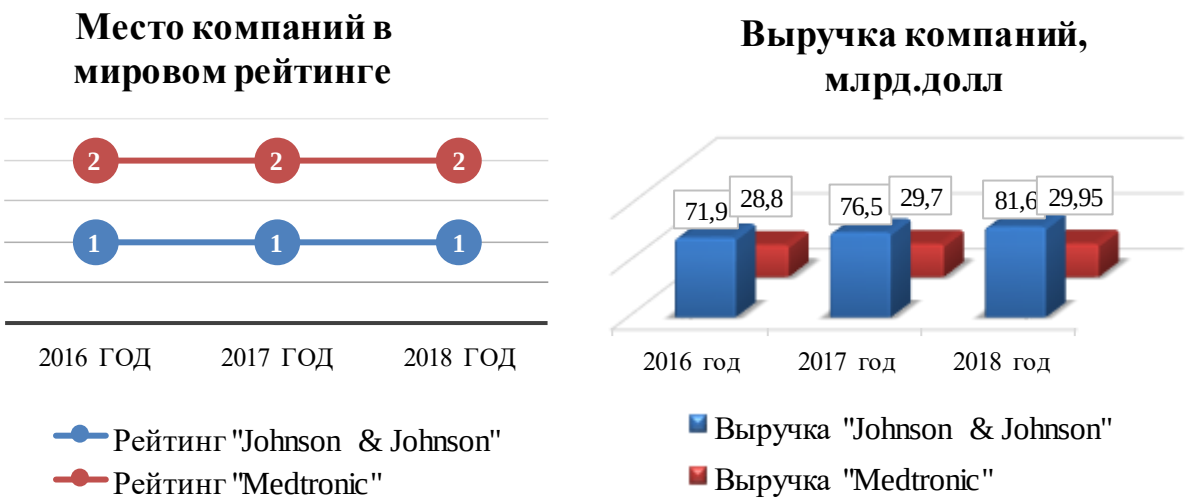


Рисунок 4.1.10 – Анализ динамики конкурентной позиции и выручки компаний «Johnson & Johnson» и «Medtronic» за период 2016-2018 гг.

Обе компании занимают прочное финансовое положение в своей отрасли.

По данным анализа рейтинговой позиции компаний можно сделать вывод, что явное преимущество имеет корпорация «Johnson & Johnson» которая на протяжении всех 3-х лет занимает уверенное 1-е место в мировом рейтинге. Компания «Medtronic» также стабильна, занимая на протяжении 3-х лет 2-е место в рейтинге. Следует отметить, что показатели выручки компаний полностью соответствуют рейтингу компаний. Так, в 2018 году выручка компании «Johnson & Johnson» составила 81,6 млрд.долл, а выручка компании «Medtronic» - 29,95 млрд.долл. По результатам анализа показателей конкурентной позиции лидерство принадлежит компании «Johnson & Johnson».

4.2 Анализ формирования стратегий транснациональных компаний на трансграничных рынках в разрезе отраслей экономики стран участниц Союза

ЕАЭС притягателен для транснациональных компаний, как емкостью национальных рынков, так и емкостью региональных рынков. На рынке ЕАЭС функционируют крупные европейские и азиатские компании. Иностранные компании выходят на рынок ЕАЭС, и закрепление своих позиций на нем требует разработки стратегий с использованием соответствующих методологических подходов.

Выход транснациональных компаний на рынок ЕАЭС обусловлен рядом причин:

– активизация интеграционных процессов в условиях развития глобализации;

– поиск новых рынков сбыта,

– обеспечение повышения спроса на производимую продукцию и снижение издержек производства в результате использования широкого потенциала квалифицированной рабочей силы на рынке труда постсоветского пространства;

– получение дополнительных выгод за счет использования эффекта масштаба и конкурентных преимуществ перед национальными компаниями стран-членов Союза, касающихся производства продукции высокотехнологичных отраслей;

– выход транснациональных компаний на растущие, емкие внутренние национальные рынки стран-членов Союза позволяет повысить капитализацию транснациональных компаний, адаптироваться к условиям стран - членов[243].

Для транснациональных компаний выбор стратегий ведения бизнеса в странах – членах Союза крайне важен, когда они вступают в конкурентную борьбу с национальными производителями на внутреннем рынке и другими транснациональными компаниями на мировом рынке. В этом случае основной методологический подход к выбору стратегии операционной деятельности компании основывается на конкурентном подходе, призванном обеспечить низкие затраты операционной деятельности, выход на национальные рынки ЕАЭС с учетом их национального разнообразия, многонациональной конкуренции, существующих различий в экономике, политике и культурных условиях стран-членов ЕАЭС, необходимости дифференциации производства в связи с приспособлением продукции к местному спросу, нацеленности на образование дочерних компаний для операционной деятельности в каждой конкретной стране-члене ЕАЭС, определения уровня автономии дочерних компаний в соответствии со сложившейся ситуацией на конкретном рынке.

Конкурентный подход при разработке стратегий транснациональных компаний основывается на выявлении отличительных социально-экономических особенностей стран-членов ЕАЭС и базируется на принципах рациональности, эффективности и индивидуализации производственно-хозяйственной деятельности транснациональных компаний и их структурных подразделений, локализированных на территории других государств.

Наряду с конкурентным подходом используется *глобальный подход* при разработке стратегий транснациональных компаний. В отличие от предыдущего, глобальный подход ориентирует транснациональные компании на согласование разработанных компанией стратегий на рынках стран-членов ЕАЭС, а также на обеспечение низкозатратного, рентабельного

[243] Проблемы и перспективы расширения ЕАЭС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://svom.info/entry/676-problemy-i-/ (дата обращения: 16.06.2019)

производства во всех странах-членах ЕАЭС, где локализированы дочерние компании или иные структурные подразделения транснациональных компаний. Добиваясь низкого уровня издержек производимой продукции, транснациональные компании имеют все шансы победить в конкурентной борьбе с национальными компаниями как на внутреннем рынке ЕАЭС, так и на мировом рынке. Глобальный подход позволяет транснациональным компаниям осуществлять однотипную дифференциацию производства товаров во всех странах-членах Союза, что способствует завоеванию и упрочению их конкурентных преимуществ в мировом масштабе.

Глобальный подход, как правило, находит эффективное применение глобальных стратегий фокусирования, цель которых обоснована необходимостью занятия идентичных ниш на стратегически важных рынках в странах-членах ЕАЭС.

В современных условиях все большее внимание при разработке стратегий транснациональных компаний уделяется разработке гибридных стратегий, направленных на изучение взаимодействия транснациональных компаний, функционирующих на национальных рынках стран-членов ЕАЭС локализации транснациональных компаний. Основным методологическим принципом при разработке гибридной стратегии международной компании является выбор партнеров и определение степени конкуренции между ними. Важным методологическим принципом при разработке гибридных стратегий является принцип баланса между сотрудничеством и конкуренцией, исключающий возможность конфликта между партнерами[244].

Гибридные стратегии основаны на комбинировании стратегий сотрудничества и конкуренции. Гибридные стратегии привлекают все большее внимание в связи с необходимостью развития различных форм сотрудничества между транснациональными компаниями, выходящими на рынки ЕАЭС. Особую значимость гибридные стратегии приобретают в условиях преодоления глобальных кризисов, когда необходимо объединение усилий как мощных, обладающих запасом прочности и конкурентных преимуществ компаний, так и компаний, хорошо освоивших рынки ЕАЭС, ориентирующихся во внешней среде и макроэкономической ситуации в странах-членах ЕАЭС. Гибридные стратегии транснациональных компаний включают конкурентные стратегии и стратегии сотрудничества, призваны укреплять конкурентные преимущества компаний, способствовать развитию наиболее востребованных и ценных технологий, подтверждающих конкурентные преимущества, а разработку второстепенных по значимости технологий ориентировать на партнеров.

Разработка гибридных технологий осуществляется крупными транснациональными компаниями, которые осуществляют производство наукоемкой продукции и высоких технологий. Конкурентная стратегия в составе гибридной стратегии направлена на реализацию вспомогательных,

244 Влияние развития ТНК на международные экономические отношения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scienceforum.ru/2013/article/2013007149 (дата обращения: 16.06.2019)

второстепенных функций транснациональных компаний.

Как свидетельствует практика, разработка гибридных стратегий осуществляется в настоящее время крупными транснациональными компаниями, занятых в производстве компьютеров, микропроцессоров, производстве наукоемкой продукции. На рынке ЕАЭС международные компании, реализующие гибридные стратегии, представлены компаниями Fujitsu, Toshiba, IBM, Apple, HP. Они занимаются НИОКР в области компьютерных технологий, разработке микропроцессоров.

В мировой практике также известны следующие виды стратегий транснациональных компаний, которые применяются и на рынках ЕАЭС: многострановая, международная, глобальная и транснациональная.

– Многострановая стратегия ориентирована на соответствие правовым и рыночным условиям страны, где базируется и функционирует международная компания. Многострановая стратегия разрабатывается на основе конкурентного подхода и ориентирована на победу в конкурентной борьбе с национальными компаниями. Она использует, как правило, ресурсы стран-члена Союза.

– Глобальная стратегия разрабатывается на основе глобального подхода, предметом анализа которого выступает международная глобальная среда и общенациональные, всемирные потребительские ценности. Глобальные стратегии стремятся к глобальной эффективности и внутренней интегрированности.

– Международные стратегии, как правило, предполагают передачу опыта и знаний, накопленных международной компанией в странах-членах Союза и их адаптацию к местным условиям.

– Транснациональные стратегии являются объектом разработки транснациональных компаний.

Крупные иностранные компании, выходящие на рынок ЕАЭС, используют, как правило, вышеуказанные стратегии с ориентацией на макроэкономическую и политическую ситуацию, складывающуюся в странах-членах ЕАЭС, так и на международную экономическую и политическую ситуацию. Иностранные компании, выходящие на рынок ЕАЭС, ориентированы главным образом на использование глобальной стратегии с использованием отдельных элементов многострановой, международной и транснациональной стратегий[245].

Глобальная стратегия предполагает разработку следующих стратегических целей:

– достижение эффективности в повседневных и текущих операциях, что обусловлено изучением различий стоимости факторов производства в разных странах-членах Союза;

– риск – менеджмент, позволяющий выявить риски в отдельных

[245] Об Основных направлениях промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза (с изменениями на 27 ноября 2018 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/420301148 (дата обращения: 18.06.2019)

странах-членах Союза;

– обучение и инновации, при этом обучение учитывает культурные особенности страны локализации компаний.

Общий подход к разработке стратегии компании с учетом конкурентных сил, которые действуют на ТНК, состоит в необходимости: защиты компании от вышеупомянутых конкурентных сил, направлении их в выгодном для компании направлении, создании преимуществ для компании в долгосрочном периоде.

Представим результаты диагностики положений конкурентной стратегии крупнейших международных ТНК, выбранных ранее для анализа, в разрезе стран и отраслей.

Сравнительный анализ конкурентной стратегии корпораций «ЛУКОЙЛ» и «Газпром», работающих в сфере энергетики, представлен в таблице 4.2.1.

Таблица 4.2.1 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «ЛУКОЙЛ» и «Газпром» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
ЛУКОЙЛ	Масштабные запасы и ресурсы; низкая себестоимость добычи традиционных баррелей; опыт реализации крупных проектов; технологическая экспертиза; лидерство по эффективности переработки; сильное финансовое положение. [246]	Обеспечение устойчивого роста ключевых показателей и выполнение прогрессивной дивидендной политики при консервативном сценарии цены на нефть.
Газпром	Одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому положению России, у компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям.	Становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

Несмотря на различия в целях и задачах стратегического развития, обусловленные различными характеристиками и отраслевыми направлениями деятельности компаний, важными элементами стратегического планирования каждой компании является увеличение объема капиталовложений и инвестиций, направленных на увеличение уровня добычи и доказанных запасов компании за счет вложения дополнительных средств в развитие новых технологий, а также в улучшение

[246] Официальный сайт компании «Лукойл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lukoil.ru (дата обращения: 16.06.2019)

финансовых показателей компании. Явным преимуществом компании «Газпром» является то, что она одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов. В свою очередь «ЛУКОЙЛ» имеет в своем запасе опыт реализации крупных проектов. Обе компании являются «брендом» в своей отрасли.

Для более детального анализа стратегической позиции двух крупнейших ТНК в отрасли транспорта и выявления ключевых положений их конкурентной стратегии, рассмотрим их конкурентные преимущества и элементы политики деятельности каждой компании (таблица 4.2.2).

Таблица 4.2.2 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «Volkswagen» и «Toyota Motor» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
Volkswagen	– Дифференцированный продуктовый портфель компании; – Мультибрендовая стратегия - позволяет покрывать все сегменты рынка, при этом удовлетворять потребности потребителей различных категорий населения, с разными доходами, социальными статусами;[247] – Производство привлекательных и безопасных автомобилей, конкурентоспособных на современном рынке и задающих мировые стандарты для своего класса.	Стратегия дифференциации, в соответствии с которой, компании важно позиционировать себя как уникального производителя продукта с исключительными признаками. Концерн также использует стратегию фокусирования, которая направлена на аудиторию с определенными потребностями. Присуща корпоративная стратегия, которая заключается в лидерстве по издержкам.[248]
Toyota Motor	– «Клиент на первом месте» - широкий спектр дополнительных программ для максимального удобства и выгоды клиента как в момент приобретения, так и в процессе владения автомобилями; – Уникальный модельный ряд; – Локализация производств; – Широкая дилерская сеть.	Стратегия развития компании звучит так: «Лучшие автомобили с лучшим сервисом в лучшей дилерской сети», и направлена на максимальную удовлетворенность клиентов как автомобилем, так и сопутствующими услугами на протяжении всего срока эксплуатации. Преимущественно использует конкурентную стратегию оптимальных издержек, которая наиболее привлекательна с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Это дает возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низкой стоимости и дифференциации.

Несмотря на различия в целях и задачах стратегического развития, обусловленные различными характеристиками рыночного поведения

[247] Официальный сайт компании «Volkswagen» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.volkswagen.ru/ (дата обращения: 18.06.2019)

[248] Под этим понимается минимизация издержек во всевозможных сферах деятельности предприятия, которые не сказываются на качестве производимого товара и не нарушают права сотрудников компании. Volkswagen планирует поставки таким образом, чтобы они обслуживали стразу несколько сегментов отрасли. Это один из шагов к лидерству при следовании стратегии лидерства по снижению издержек

компаний, можно выделить и сходство в определении конкурентных преимуществ – их клиентоориентированность: корпорации одним из своих конкурентных преимуществ выделяют удовлетворение потребностей потребителей различных категорий населения, а также широкий спектр дополнительных услуг для максимального удобства своего клиента. В своем багаже компания «Volkswagen» имеет 3 стратегии: стратегию дифференциации продукции, что говорит о вложении компании в научно-исследовательские разработки, улучшение качества своего товара, стратегию фокусирования, что, возможно, обусловлено наличием достаточно большой группы потребителей, а также удовлетворением потребностей в товаре с отличительными характеристиками, и корпоративную стратегию лидерства по издержкам, то есть концентрации внимания и усилия на общих свойствах потребностей потребителей. Выбранные стратегии также обеспечивают корпорации максимально широкие границы потенциального рынка. Компания «Toyota Motor» в свою очередь ориентируется на стратегию оптимальных издержек, балансируя между стратегией низкой стоимости и дифференциации, что позволяет компании использовать конкурентное преимущество одной и другой стратегии, создавая отличную клиентскую ценность. Обе компании являются яркими представителями в своей отрасли.

Рассмотрим конкурентные преимущества двух крупнейших ТНК в отрасли агропромышленного комплекса, а также ключевые аспекты стратегии деятельности каждой компании (таблица 4.2.3).

Таблица 4.2.3 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «Syngenta» и «Bayer» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
Syngenta	– Разработка новых решений и технологий во благо клиентов; – Достижение высочайшего качества работы; – Исполнение финансовых обязательств; – Соблюдение безопасности и этических норм; – Раскрытие энергии и потенциала наших сотрудников; – Уважительное отношение к природе и окружающей среде; – Развитие сферы производства продуктов питания ближайшего будущего; – Повышение качества жизни.[249]	Стратегия роста компании заключается в том, чтобы, поддерживая свои позиции на ключевых рынках за счет инвестиций, максимально использовать потенциал новых категорий, где может быть достигнут наибольший прирост, быстро реагировать на изменения рынка и предлагать рынку продукт высокого качества по доступной цене в растущих категориях, освобождающихся нишах, параллельно совершенствуя возможности организации.
Bayer	– Инновации в производстве; – 150 – летняя история – гарант надёжности, реклама; – Ориентированность на потребителя;	– Позиционирование бизнеса к мегатенденциям: здоровье и питание; – Управление ведущим портфелем: лидерство на соответствующих рынках; – Движущая сила: прибыльный

[249] Официальный сайт компании «Syngenta» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.syngenta.ru (дата обращения: 20.06.2019)

	– Качество, позволяющее последовательно развивать, обрабатывать и обращаться к самым высоким стандартам; – Диверсификации продукции; – Масштабная реклама в СМИ[250].	рост - увеличение стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе; – Фокусирование на прочности: рационализаторство; – Диверсифицированный портфель наук о жизни бизнеса обеспечивает прибыльный рост. Лозунг компании - «Мы постоянно стремимся развивать наш бизнес таким образом, чтобы он занимал лидирующие позиции в соответствующих отраслях и сегментах».

Основными преимуществами двух ТНК являются инновационное производство и ориентированность на своих клиентов, которые достигаются путем производства продукции высочайшего качества. Кроме того, несмотря на различия в целях и задачах стратегического развития, обусловленные различными характеристиками деятельности самих компаний, важным элементом стратегического планирования каждой компании является увеличение объема инвестиций, направленных на расширение своего потенциала, увеличение стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе.

Для детального анализа поведения двух крупнейших ТНК в отрасли производства лекарственных средств и выявления их конкурентной стратегии, рассмотрим их конкурентные преимущества, ключевые аспекты политики деятельности каждой компании (таблица 4.2.4).

Таблица 4.2.4 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «GSK» и «Pfizer» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
GSK	– инвестирование в научные исследования и разработки, в инфраструктуру и в сотрудничество с другими организациями; – поиск инновационных решений для удовлетворения потребностей в медицинской помощи; – улучшение доступа к продуктам для всех, независимо от местонахождения и платежеспособности пациентов; – разработаны надежные принципы и процедуры контроля над соблюдением требований ко всем видам деятельности; – работа над снижением негативного воздействия на окружающую среду	Миссия компании — «улучшать качество жизни людей, чтобы они могли делать больше, чувствовать себя лучше, жить дольше». GSK развивается в соответствии с тремя стратегическими приоритетами, которые позволят обеспечить рост, снизить риски и улучшить долгосрочные финансовые показатели: – развитие диверсифицированного глобального бизнеса; – увеличение доступности значимых препаратов; – упрощение операционной модели.
Pfizer	– ежегодно обеспечивает высококачественными, эффективными и	Миссия «Pfizer» - «Мы станем всемирно известной компанией,

[250] Официальный сайт компании «Bayer» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bayer.ru (дата обращения: 20.06.2019)

	надежными фармацевтическими препаратами более 150 миллионов человек. – создает уникальные продукты, многие из которых становятся значимыми медицинскими открытиями; – некоторые инновационные препараты компании являются единственными одобренными лекарствами против тех или иных тяжелых заболеваний; – развитая дистрибьюторская сеть.[251]	наиболее оцененной пациентами, клиентами, коллегами, инвесторами, деловыми партнерами и общинами, где мы работаем и живем». Стратегия локализации производств на перспективных рынках. Диверсификация производства с целью снижения рисков, связанных с разработкой новых лекарств.

Анализируя положения стратегии двух ТНК в сфере производства лекарственных средств «GSK» и «Pfizer», можно сделать вывод о том, что в качестве основной составляющей рыночного поведения они определяют стратегию диверсификации продукции. Обе компании постоянно проводят работу над следующими элементами конкурентного стратегического поведения: продукция, каналы сбыта, сфера функционирования и положение компании в отрасли, стремятся расширить рынки сбыта, занять лидирующее положение в своей отрасли, производить «уникальную» продукцию, которая будет соответствовать высокому качеству.

Рассмотрим конкурентные преимущества, ключевые аспекты стратегии деятельности двух крупнейших ТНК в сфере цифровой индустрии (таблица 4.2.5).

Таблица 4.2.5 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «Apple» и «Samsung» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
Apple	– большие финансовые возможности, что позволяет компании быть на шаг впереди конкурентов; – тщательное отслеживание спроса на рынке цифровых технологий и умение быстро преподнести потребителю то, в чём он нуждается; – серьёзный подход к бизнесу, что гарантирует высокий уровень репутации компании; – умение подбирать лишь высокопрофессиональных сотрудников в свой штат; – преподнесение любого нового продукта как относительно несложного в использовании для потребителя, а также как элемент имиджа человека или компании.	Придерживается стратегии дифференциации. Свою миссию компания Apple обозначила следующим образом: «компания предлагает компьютеры высочайшего качества для всех людей во всём мире».

[251] Официальный сайт компании «Pfizer» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pfizer.ru (дата обращения: 20.06.2019)

Samsung	– постоянные исследования потребительских предпочтений, совершенствование продукции; – своевременные поставки; – маркетинговая активность; – доступные цены на бюджетные модели и модели среднего сегмента.	Преобладает стратегия дифференциации продукции. Стратегические позиции компании - «Мы не только генерируем экономическую выгоду, наращивая прибыль и акционерную стоимость, но и усиленно трудимся на пользу общества как глобальная компания с корпоративной социальной ответственностью. Предоставляя инновационные продукты и услуги на протяжении всей цепочки поставок в рамках основных ценностей Samsung, мы создаем преимущества для экономики, общества и окружающей среды. Мы отслеживаем финансовые и нефинансовые результаты нашей деятельности для общества, усиливая положительные аспекты влияния и сокращая негативные».

Основными стратегическими линиями рыночного поведения двух ТНК является их ориентированность на клиентов, стремление сделать свой продукт лучшим и простым в использовании для каждого потребителя. Основными преимуществами компании «Apple» являются поддержание и развитие бренда компании, а также детальный мониторинг рынка цифровых услуг, и соответственно, четкое выявление спроса потребителей. В свою очередь основным преимуществом компании «Samsung» является установление доступных цен для различных категорий населения, в том время, как продукцию компании «Apple» могут себе позволить далеко не все. Что касается стратегии этих двух компаний, то они схожи по ключевым направлениям. Обе ТНК придерживаются стратегии дифференциации продукции, поэтому постоянно совершенствуют свои товары и стремятся сделать их уникальными для потребителей.

Для более детального анализа двух крупнейших ТНК в сфере связи и выявления положений их конкурентной стратегии, рассмотрим их конкурентные преимущества, ключевые позиции политики деятельности каждой компании (таблица 4.2.6).

Таблица 4.2.6 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «МТС» и «Вымпелком» на рынке ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
МТС	– Наличие всем известного бренда, имиджа марки; – Высокое качество услуг; – Большая зона покрытия связи и множество вышек передачи сигнала; – Квалифицированное	Деятельность Компании МТС базируется на стратегической концепции «3Д: Данные. Дифференциация. Дивиденды». Эта формулировка отражает видение направлений роста, перспектив дальнейшего развития и ключевых приоритетов деятельности.

	руководство и персонал; – Наличие огромного числа салонов в шаговой доступности; – Постоянное внедрение новых технологий и услуг.	Стратегически МТС позиционирует себя в первую очередь как «телекоммуникационная компания, универсальный оператор связи, предоставляющий полный перечень услуг высокого качества, безусловный и бессменный лидер мобильного сегмента».
Вымпелком	– Довольно большая зона покрытия – Для всех классов общества реклама по своей сути однородна, то есть не может идти речь о «престиже» и т.п. – Высокое качество услуг. – Усовершенствование технологий и внедрение новых. – Известность на домашнем рынке способствует с большей вероятностью выйти на новый рынок; – Грамотно выработанная стратегия позволит использовать дополнительные возможности на рынке, чего нет у других; – Постоянное наблюдение за изменением вкусов абонентов.	Стратегия Билайн - 2019-2021 строится вокруг трех основополагающих идей: рост, эффективность и сотрудничество. Ключевая задача Билайн в рамках такого подхода – «стать больше и расти быстрее рынка в интересах клиентов и в интересах общества.

Основными ключевыми стратегическими направлениями деятельности двух ТНК являются обеспечение высокого качества услуг, поддержание и развитие всем известного бренда, постоянный мониторинг рынка и внедрение новых технологий и услуг. Кроме того, несмотря на различия в целях и задачах стратегического развития, обусловленные различными характеристиками деятельности компаний, важными элементами стратегического планирования каждой компании являются увеличение перспектив роста компаний, дифференциация своей продукции, расширение границ рынка сбыта.

Результаты анализа стратегического поведения двух крупнейших ТНК в сфере услуг и выявления положений их конкурентной стратегии представлены в таблице 4.2.7.

Таблица 4.2.7 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «Zurich» и «Allianz» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
Zurich	– Прочное финансовое положение – «это может убедить клиентов в том, что мы будем рядом, когда они будут нуждаться в нас, чтобы удовлетворить их требования, наших акционеров, что мы финансово стабильны, и наших коллег, что у нас есть заслуженная положительная репутация бизнеса и	Стратегия предоставления долгосрочных конкурентных преимуществ направлена на дальнейшее повышение прибыльности и укрепление позиций в качестве ведущего глобального андеррайтера по имущественному страхованию, страхованию от несчастных случаев и страхованию жизни. Компания стремится

	работодателя». – Сбалансированный бизнес – «наше портфолио сбалансировано между собственностью & несчастным случаем, и жизнью. Оба являются устойчивыми и прибыльными предприятиями». – «Наш бренд силен и укрепляет нашу репутацию за способность понимать риски, с которыми сталкиваются наши клиенты, и структурировать предложения, которые отвечают их уникальным потребностям».[252]	расширить отношения с клиентами, упростить бизнес и значительно сократить расходы. На оперативном уровне Цюрих будет продолжать снижать сложность и повышать подотчетность, увеличивать технический высокий профессионализм и усиливать связи с коммерческими клиентами. стремиться к расширению предложений для частных лиц путем мониторинга и с целью повышения удовлетворенности и удержания клиентов.
Allianz	– Залог качества сервиса – многолетний опыт и лучшие специалисты-страховщики. – Один из лидеров отечественного страхового рынка по основным балансовым показателям. – Принимать на страхование риски клиентов позволяют значительный объем собственных средств и уставный капитал. – Высокая финансовая надежность всех операций подкреплена перестраховочной программой в международных компаниях. – В компании используются лучшие технологии в области клиентского сервиса и урегулирования страховых случаев.	– Снижение давления убыточных видов и косвенных расходов на корпоративный бизнес; – Дополнительные инвестиции в развитие корпоративного бизнеса и личного страхования коллективов; – Продуктовая конкурентоспособность/ сочетание российской практики и западного опыта; – Международные страховые решения для бизнеса с активами за пределами РФ; – Новые страховые продукты, отвечающие мировой карте рисков.

По результатам анализа ключевых положений стратегии двух ТНК «Zurich» и «Allianz» можно судить о том, что обе компании занимают прочное финансовое положение в своей отрасли. В качестве основной стратегической линии они выделяют удержание своих конкурентных позиций за счет расширения конкурентных преимуществ, а также увеличение инвестиций на развитие своего бизнеса. Одной из основных задач компаний является повышение удовлетворенности своих клиентов качеством оказываемых услуг.

Рассмотрим конкурентные преимущества и ключевые аспекты стратегии двух крупнейших ТНК в сфере промышленности (таблица 4.2.8).

[252] Официальный сайт компании «Zurich» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zurich.com (дата обращения: 22.06.2019)

Таблица 4.2.8 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «Unilever» и «Nestle» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
Unilever	– Товары компании отличаются меньшей ценой по сравнению с товарами той же категории конкурентных компаний, также имеет место «подстраивание цен» по разные слои населения; – Упор на исследования и разработки, направленных на поиск решений актуальных проблем, с которыми сталкивается каждый современный человек; – Направление на детальное выявление адаптации товара к нуждам потребителей на локальных рынках; – Масштабная политика привлечения внимания к экологическим проблемам, активная реклама продукции, как продукции, при производстве которой был нанесён минимальный ущерб экологии; – Пропаганда здорового образа жизни - продукты «здорового» питания[253].	«Мы разработали стратегию, которая поможет достичь нашей цели – сделать устойчивое развитие нормой жизни для всех и каждого. Чтобы реализовать наше видение, мы сделали инвестиции на основе долгосрочной стратегии в определенные категории продуктов и бренды, которые обеспечивают развитие на благо всех заинтересованных сторон. План устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever нацелен на то, чтобы отделить наше развитие от нашего экологического воздействия, увеличивая при этом наше позитивное социальное влияние».
Nestle	– Высокое качество продукции; – новые стандарты качества; – Бренд; – Авторитет на рынке; – Большой опыт работы; – Мощная рекламная стратегия; – Хорошо налаженные каналы распределения, коммуникации; – Создание новых продуктов; – Рост производства детского питания; – Развитие программы "Разговор о правильном питании", которая учит детей младшего и среднего школьного возраста правильно относится к вопросам питания; – Проводится работа над выходом на рынок новых продуктов невысокой ценовой категории (но при том же уровне качества)[254].	Компания Nestle находится в зоне стратегии доминирования по издержкам в связи с тем, что предприятие ориентируется на массовый рынок и большой сегмент потребителей по всему миру, осуществляя выпуск продукции в очень большом объеме, за счет чего компания имеет экономию на масштабах производства, хорошие преимущества по издержкам и высокую рыночную долю производства товаров.

Основными линиями стратегического поведения двух ТНК являются высокое качество продукции, поддержание значимости брендов компании,

[253] Официальный сайт компании «Unilever» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.unilever.ru (дата обращения: 22.06.2019)

[254] Официальный сайт компании «Nestle» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nestle.ru (дата обращения: 22.06.2019)

постоянный поиск новых продуктов и усовершенствование уже имеющихся. Обе компании пропагандируют здоровый образ жизни и производят продукты так называемого «здорового» питания. Также компании имеют различия в целях и задачах стратегического развития, обусловленные различными характеристиками определения направлений деятельности самих компаний в сфере стратегического планирования. Если компания «Unilever» в качестве свое стратегической цели определяет инвестирование в определенные категории продукции, то компания «Nestle» использует стратегию лидерства по издержкам, ориентируясь на массовый рынок.

Представим результаты сравнительного анализа конкурентных преимуществ и ключевых аспектов стратегии двух крупнейших ТНК в сфере шинной промышленности (таблица 4.2.9)

Таблица 4.2.9 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний шинной промышленности «Michelin» и «Bridgestone» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
Michelin	– Одним из главных преимуществ французской резины является высокая прочность. «Шины мужественно переносят попадание в глубокие выбоины или наезд на камни или бордюры». – На всех предприятиях фирмы налажен жесткий контроль качества. – Каждый год под брендом MICHELIN появляются новые шины. Внедряется новая рецептура резиновой смеси, производится усиление каркаса, повышается износоустойчивость шины[255]. – Продукция компании Мишлен регулярно участвует в тестированиях, которые проводятся независимыми исследовательскими институтами и журналами. – Существенное сокращение тормозного пути и времени на разгон; – Эффективное снижение расхода горючего[256].	Продвижение электромобилей и реализация стратегии диверсификации производства[257].
Bridgestone	– Качество, проверенное временем. Первые модели шин фирма выпустила долгие десятилетия назад; – Демократичная ценовая политика; – Инновационные технологии. Участие в спортивных соревнованиях позволило японцам расширить базу знаний;	Основываясь на корпоративной философии, Bridgestone Group будет продолжать преследовать свои конечные цели стать «по-настоящему глобальной компанией» и достичь «дан-Тоцу (позиции «абсолютный и четкий лидер») во всех аспектах

[255] Официальный сайт компании Michelin / Медиацентр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-poluchila-nagradu-postavshchik-goda-ot-kompanii-boeing/ (дата обращения: 26.06.2019)

[256] Официальный сайт компании Michelin / Ассортимент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://snip1.ru/shiny-michelin-preimushhestva-i-assortiment/ (дата обращения: 26.06.2019)

[257] Официальный сайт компании Michelin / Медиацентр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-v-formula-e/ (дата обращения: 26.06.2019)

	– Богатый выбор. В модельном ряду Bridgestone представлены как летние, так и зимние комплекты. Причем каждая линейка имеет массу модификаций; – Мгновенное торможение. Благодаря использованию технологичных составов восточным инженерам удалось добиться сбалансированного сцепления[258].	бизнеса»[259].

Основными линиями стратегического поведения двух ТНК являются расширение рынков сбыта, обеспечение высокого качества продукции, поддержание значимости и развитие брендов компании, совершенствование продукции на основе внедрения инноваций.

Представим результаты сравнительного анализа конкурентных преимуществ и ключевых аспектов стратегии двух крупнейших ТНК в сфере медицинского оборудования (таблица 4.2.10)

Таблица 4.2.10 – Оценка ключевых положений конкурентной стратегии компаний «Johnson & Johnson» и «Medtronic» на рынках ЕАЭС

ТНК	Конкурентные преимущества	Ключевые аспекты конкурентной стратегии
Johnson & Johnson	– Признанный рыночный лидер. – Высокие возможности конкурентной борьбы в продукции низкой стоимости – Эффективная рекламная кампания. – Инновации. Ежегодно появляются инновационные продукты, которые помогают оставаться впереди конкурентов.	Стратегия компании с самых первых ее дней базировалась на принципе роста через инновации. Johnson & Johnson приложила много усилий для того, чтобы создать корпоративную атмосферу, способствующую инновациям. Новые продукты, с помощью которых компания выполняет свою миссию, то есть улучшает жизнь своих потребителей, в свою очередь оказывают огромное влияние на рост Johnson & Johnson. Стратегия Johnson & Johnson включает агрессивные планы роста по нескольким ключевым направлениям, являющимися так называемыми платформами роста. Каждая платформа — это отдельная сфера здравоохранения, к которой относится определенная группа продуктов, технологий, патологий, и/или клиентов[260].
Medtronic	– Охват почти всех рыночных сегментов; – Частое обновление продукции; – Реклама и стимулирование сбыта;	Стратегия по созданию инновационных продуктов, есть стратегия дифференциации продукции.

[258] Грузовые шины / Преимущества шин Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tractyres.ru/articles/6024/ (дата обращения: 28.06.2019)

[259] Официальный сайт компании Bridgestone / About Bridgestone / Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/strategy/index.html (дата обращения: 28.06.2019)

[260] Энциклопедия маркетинга / Библиотека маркетолога / «На каких аспектах стратегии бренда сфокусироваться» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/focus.htm (дата обращения: 30.06.2019)

	– Вывод инновационных продуктов; – Обучение персонала; – Собственные технологии.	

Основными линиями стратегического поведения ТНК являются обеспечение высокого качества продукции, расширение рынков сбыта, поддержание значимости и развитие брендов компании, совершенствование технологий производства и продаж. Обе компании направлены на поддержание здоровья и качества жизни клиентов, реализуя стратегии инноваций, дифференциации продукции, лидерства по издержкам, ориентируясь на массовый рынок.

При определении своей конкурентной стратегии все транснациональные компании оценивают следующие угрозы и возможности на трансграничных рынках ЕАЭС:

1) угрозы появления новых конкурентов;
2) угрозы появления новых товаров или услуг-заменителей;
3) способность привлекать поставщиков комплектующих изделий;
4) покупательная способность и мотивы покупателей;
5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

Важнейшее конкурентное преимущество ТНК состоит, прежде всего, в том, что они сконцентрировали в своих руках научные исследования и разработки и обеспечили себе монополию на передовую технику в избранных ими областях деятельности. Как правило, ТНК выпускают наиболее совершенную продукцию или целые семейства товаров, пользующихся повышенным спросом во всем мире, под своей торговой маркой. Использование самой передовой технологии и организации производства обеспечивает высокую эффективность и рентабельность производства.

Наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество:

1. Внедрение новых технологий. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшение сервиса или услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям.
2. Новые общественные потребности и запросы покупателей.
3. Появление нового сегмента в отрасли.
4. Изменение стоимости компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырьё, энергия, транспорт, связь, средства информации или оборудование. Это свидетельствует либо об изменении условий у поставщиков, либо о реализованной возможности использовать принципиально новые по своим качествам компоненты.

5. Изменения правительственного регулирования. Изменение политики правительств стран базирования в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, торговые ограничения, часто толкает производителей на неожиданные инновационные решения.[261]

На территории ЕАЭС действуют корпорации различного уровня соглашений:

1. Международная межфирменная кооперация. Она представляет собой преимущественно сотрудничество с партнерами из стран-членов ЕАЭС в добывающей и обрабатывающей отраслях промышленности на основе стандартизованной, устаревающей технологии.

2. Стратегические альянсы – разного рода гибкие межфирменные союзы, создаваемые для совместного решения ориентированных на глобальный рынок конкурентных задач в той или иной области, но позволяющие продолжать соперничество в других сферах.

2. Стратегические семьи – это объединения конкурирующих между собой партнеров с целью проведения взаимодополняющей стратегии, от которой зависит их успех на рынке.

3. Стратегические сети – кооперационные объединения большого числа предприятий различных отраслей (производственных предприятий, торговых фирм, банков) на условиях долгосрочного сотрудничества в целях обмена важной информацией, персоналом и технологиями.

4. Международные слияния и поглощения. Процесс интеграции выстраивался по линии перестройки географической структуры операций и рационализации их отраслевого профиля, а развитие финансовых рынков привело к созданию новых источников и инструментов финансирования для корпораций, это характерно и для постсоветского пространства, где многие советские гиганты были поглощены транснациональными компаниями.

6. Международные переплетения ТНК представляют собой совместное владение несколькими корпорациями ценными бумагами друг друга. Наибольшее количество международных переплетений приходится на автомобилестроение.

7. Глобальные союзы корпораций. Суть глобальных союзов состоит в объединении человеческих, финансовых и научно-технических ресурсов разными фирмами для достижения определенных целей наиболее эффективным путем — с помощью сотрудничества. Они совместно используют достижения каждой из участвующих сторон и распределяют расходы и риски, связанные с реализацией общих программ. Быстрое увеличение их числа происходит под влиянием ряда факторов, среди которых решающее воздействие оказывает обострение конкурентной борьбы на мировых рынках.

Транснационализация производства, если говорить об инвестициях

[261] Роль транснациональных корпораций в создании и развитии свободных экономических зон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://applied-research.ru/ru/article/view?id=9818 (дата обращения: 30.06.2019)

ТНК в странах-членах Союза, неоднородна. Причины этой неоднородности заключаются в экономических и политических факторах. Важно учитывать и структурный фактор. Дело в том, что параллельно с расширением экспансии корпораций происходил процесс их структурного «созревания». Если в начальной стадии вывоза капитала, после распада Советского Союза, он вкладывался главным образом в добывающие отрасли промышленности, в разработку источников сырья, особенно нефти, то по мере процесса «созревания» структура капиталовложений менялась – большая часть инвестиций направлялась в обрабатывающие и наукоемкие отрасли[262].

При формировании международного производства ТНК на территории ЕАЭС используют следующие экономические инструменты: производство, экспорт, создание зарубежной дилерской сети, организацию зарубежного производства по лицензии, слияния и поглощения. Среди факторов, наиболее существенно влияющих на реорганизацию и рационализацию транснационального комплекса, следует выделить:

- экономию на масштабах,
- дифференциацию продукции,
- наукоемкость производства,
- концентрацию каналов распределения,
- потенциал трансфертного ценообразования,
- роль правительств стран базирования и международных регуляторов,
- рост технологических возможностей,
- величину издержек транспорта и связи,
- конкурентное положение ТНК.

Таким образом, формируется международная производственная структура компании, представляющая сеть филиалов с широкими полномочиями и ответственностью, позволяющая ТНК эффективно решать задачи большей сложности и большего объема.

В настоящее время экономия на масштабах производства стала, по сути, важнейшим фактором конкурентоспособности ТНК на рынке ЕАЭС, особенно в наукоемких отраслях. Эта конкурентоспособность оказывается органически зависимой не только от доли мирового рынка, которая оказалась под контролем той или иной ТНК, но и от возможностей дальнейшего быстрого, иногда «взрывного» расширения этой доли (например, при появлении на рынке новой высокотехнологичной продукции).

Само понятие экономии на масштабе производства по мере все большего его использования для объяснения рыночного поведения крупных компаний в условиях интернационализации мирового хозяйства постепенно принимает усложненный характер, прежде всего за счет увеличения и обновления источников указанной экономии. Применительно к крупнейшим компаниям экономия на масштабе производства во все большей мере характеризуется соединением крупного стандартизованного производства с

[262] Десятниченко, Д.Ю. Влияние транснациональных корпораций на мировую экономику / Десятниченко Д. Ю. // Экономические отношения. - 2017. - № 3

широкой и гибко меняющейся структурой производимой продукции. Подобное соединение осуществляется на базе формирования массового производства стандартизованных полуфабрикатов, т.е. узлов, блоков, деталей и других компонентов, с использованием их для последующего создания широкого набора продуктов. Тем самым экономия на масштабах производства в рамках ТНК включает в себя преимущества и массового производства, и продуктового разнообразия. В тех случаях, когда встают на пути объединения этих преимуществ те или иные технологические препятствия, ТНК, благодаря огромным масштабам производства, обусловленным выходом на мировой рынок, получают дополнительные возможности преодоления их за счет привлечения к партнерству национальных фирм, усиления специализации своих филиалов и пр.

Перечислим лишь наиболее существенные из возможностей:

- сокращение сроков всего производственного цикла для большинства продуктов;
- ускорение окупаемости затрат на оборудование и научные исследования, которые составляют весомую долю затрат в наукоемких и капиталоемких отраслях;
- уменьшение удельных затрат на другие элементы накладных расходов в сфере маркетинга, рекламы, информационного обслуживания, контроля за качеством продукции и др.;
- экономия за счет закупок крупными партиями необходимых для производства сырья и материалов (учитывая и связанные с этим уступки в ценах, сроках поставки и другие льготы);
- ориентация филиалов ТНК при их географическом расположении на наилучшую доступность тех или иных факторов производства (в их число попадают наличие квалифицированной рабочей силы, развитие производственной инфраструктуры и пр.);
- лучшее соответствие экономических условий, учитываемых ТНК для филиалов в разных странах, ее интересам, в том числе ситуации в налоговой, таможенной, валютной и других смежных сферах;
- возможности ТНК по получению в стране происхождения финансовой (например, дешевых банковских кредитов) и прочей поддержки.[263]

Ниже приводятся примеры наиболее типичных организационных схем пространственного размещения производственных подразделений ТНК на территориях стран-членов Союза, позволяющих компании максимально задействовать фактор экономии масштаба.

[263] Основные направления экономического развития ЕАЭС до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eurasianeconomic.org/pdf/analiz02.pdf (дата обращения: 02.07.2019)

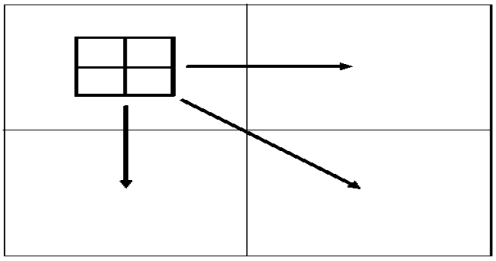


Рисунок 4.2.1 - Локально концентрированное производство[264]

Все производство размещено в одной стране-члене ЕАЭС. Товары реализуются на трансграничном рынке через сбытовую и маркетинговую сеть ТНК. Преимущества размещения:

- экономия на масштабах;
- сохранение промышленной и коммерческой тайны;
- независимость от иностранных поставщиков.

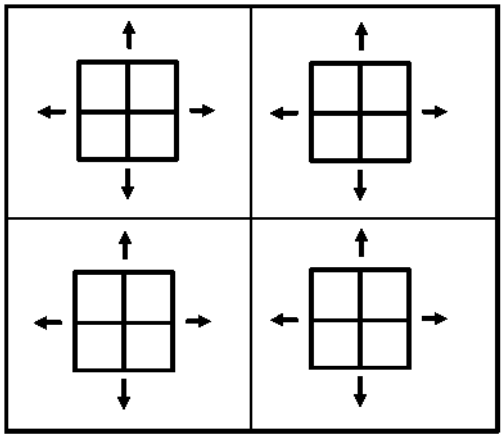


Рисунок 4.2.2 - Локально ориентированное производство[265]

- Каждое производственное подразделение выпускает определенный набор товаров, которыми обеспечивает только свой национальный рынок страны-члена ЕАЭС, при этом трансграничные продажи отсутствуют.

Преимущества размещения:

- знание структуры спроса и потребительских предпочтений;
- отсутствие барьеров входа на рынок;
- доступность и быстрота послепродажного обслуживания.

[264] Сапир, Е.В. Глобальные стратегии ТНК и формирование международного производства: учебное пособие / Е.В. Сапир// Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 132 с.

[265] Сапир, Е.В. Глобальные стратегии ТНК и формирование международного производства: учебное пособие / Е.В. Сапир// Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 132 с.

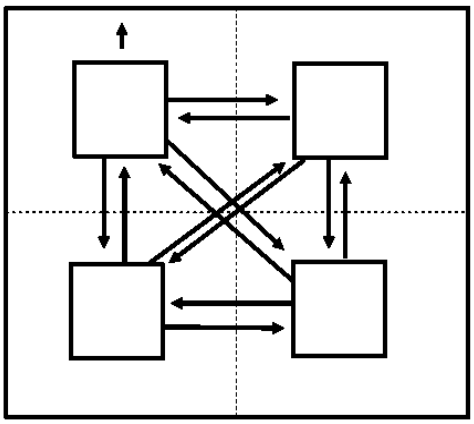


Рисунок 4.2.3 - Регионально ориентированное производство[266]

- Каждое предприятие производит только один товар для продажи на крупном региональном рынке, охватывающем несколько стран-членов ЕАЭС. Размеры отдельного предприятия обычно весьма велики.

Преимущества размещения:

- экономия на масштабах;
- высокий уровень исследований и разработок.

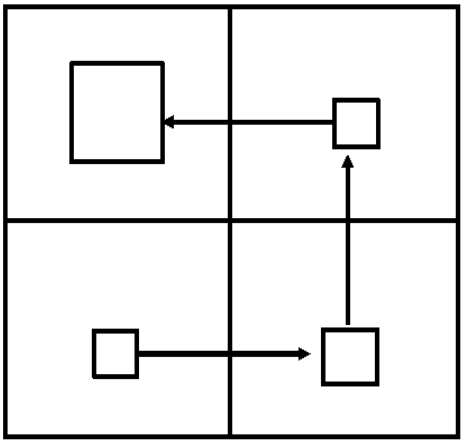


Рисунок 4.2.4 - Транснационально (последовательно) интегрированное производство

- Каждое предприятие выполняет отдельную операцию в производственном процессе. Все они соединены «через» национальные границы в строгой технологической последовательности.

Преимущества размещения:

- высокая степень взаимодействия производственных единиц;
- применение эффективных инструментов менеджмента (justin-time и др.);
- совместные НИР.

[266] Сапир, Е.В. Глобальные стратегии ТНК и формирование международного производства: учебное пособие / Е.В. Сапир// Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 132 с.

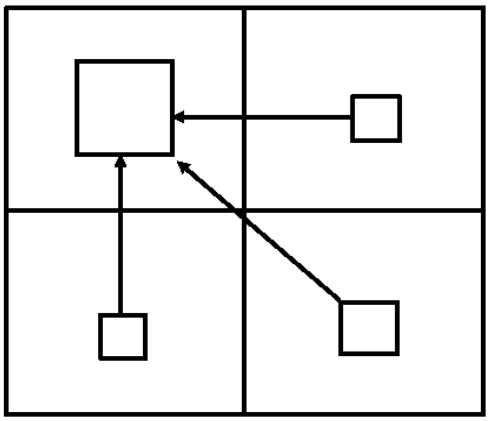


Рисунок 4.2.5 - Транснационально (концентрированно) интегрированное производство[267]

- Каждое предприятие выполняет отдельную технологическую операцию и направляет продукцию для финишной сборки на предприятие в другую страну-член ЕАЭС или третью страну.

Преимущества размещения:

- экономия за счет специализации предприятий;

- возможность использования существенно более дешевого, но в то же время достаточно высокопроизводительного труда на наиболее простых, монотонных операциях.

Для реализации стратегий экономии на масштабе транснациональные корпорации неизбежно переходят к глобальным стратегиям развития. Но здесь возникают и серьезные препятствия. Одно из них – трудности на пути формирования системы управления, адекватной столь гигантской организационной структуре. Эффективными могут быть как примеры управления ТНК на основе жестко централизованных систем, так и с помощью децентрализованных структур с предоставлением филиалам широкой рыночной самостоятельности. На практике приоритет отдается все-таки второй структуре, позволяющей более эффективно управлять огромным межнациональным организмом ТНК.[268]

В основе эволюции транснациональных корпораций на территории ЕАЭС лежат изменения в пространственных стратегиях (табл. 4.2.11).

[267] Сапир, Е.В. Глобальные стратегии ТНК и формирование международного производства: учебное пособие / Е.В. Сапир// Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 132 с.

[268] Сапир, Е.В. Глобальные стратегии ТНК и формирование международного производства: учебное пособие / Е.В. Сапир// Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 132 с.

Таблица 4.2.11 - Эволюция пространственных стратегий ТНК на территории ЕАЭС

Стратегия	Фактор внутрифирменных связей	Степень интеграции	Окружение
«Единичное» предприятие	Собственность, технология	Слабая	Высокие торговые барьеры; высокая стоимость коммуникаций и перевозок
«Простая интеграция»	Собственность, технология, рынки, финансы	В одних звеньях цепочек - сильная, в других – слабая	Открытый торговый и инвестиционный режим; BIT и DTT; неимущественные соглашения
«Комплексная интеграция»	Все функции фирмы	Сильная по всей воспроизводственной цепочке	Открытый торговый и инвестиционный режим; информационные технологии; сближение стратегий

Рассмотрим варианты (типы) интеграционных стратегий ТНК.

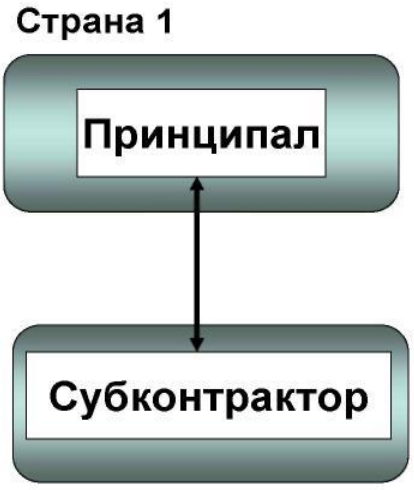
1. *Стратегия «Единичное» предприятие («Stand alone»).* Это весьма распространенная стратегия ТНК, когда предприятие-филиал может рассматриваться как уменьшенная копия материнской компании. Филиалы ведут свои операции в странах-членах ЕАЭС с высокой степенью самостоятельности и даже независимости от головной компании. Основным механизмом связи между головной компанией и филиалом выступает контроль собственности. Но кроме этого материнское и дочернее предприятия могут связывать передача технологий и основного капитала. «Единичное» предприятие – это самодостаточная единица, обслуживающая местные рынки и воспроизводящая в миниатюре материнскую оргструктуру. Как правило, это предприятие само формирует свою воспроизводственную цепочку, развивая связи с местными поставщиками и субконтракторами. Если такой филиал финансово устойчив и прибылен, материнская компания может минимально контролировать его. Филиал сам ведет наём работников: и рабочих, и управленцев; берет при необходимости кредиты у местных финансовых институтов; участвует в международной торговле. Крупные ТНК могут иметь немало «единичных» филиалов, обслуживающих экономику стран-членов ЕАЭС.

2. *Простая интеграция.* Постепенно либерализация и технологический прогресс меняли способы осуществления международного производства. Ценовая конкуренция и снижение стоимости транспорта и связи расширили географические рамки корпоративных стратегий, позволяя крупным олигополиям в таких отраслях, как автомобильная, аэрокосмическая, электронная, сочетать экономию на масштабе с организацией сети поставщиков с низкими издержками по всему миру и в странах-членах ЕАЭС в частности. Это привело к применению стратегий так называемой «простой

интеграции», когда филиалы осуществляют (как правило, на основе технологии, полученной от материнской компании) ограниченный диапазон видов деятельности для поставки этой фирме специфических компонентов, где они обладают конкурентным преимуществом в производстве. Такие стратегии породили новые формы трансграничных связей (например, отношения субконтрактации), которые позволяют осуществлять больший двусторонний обмен информацией, технологией и другими результатами деятельности между материнской фирмой и филиалами. Некоторые ТНК включаются в международное производство посредством аутсорсинга, когда отдельные функции компании передаются для выполнения иностранным филиалам или независимым фирмам за границей, а основная работа выполняется в другом месте, главным образом в стране базирования.

Субконтрактация позволяет ТНК сосредоточиваться на важнейших функциях воспроизводственной цепочки, в то время как фирмы на договоре специализируются на других, как правило, наиболее трудоемких операциях. Такие фирмы в конечном счете оказываются сильно привязанными к самим ТНК или их филиалам и фактически превращаются в часть производственной системы ТНК, даже не будучи связанными общей собственностью[269].

С точки зрения взаимоотношений принципала и субконтрактора различают три формы международной субконтрактации: прямая субконтрактация (рис. 4.2.6), непрямая субконтрактация (рис. 4.2.7) и сложная субконтрактация (рис. 4.2.8).



Страна 2

Рисунок 4.2.6 - Прямая международная субконтрактация[270]

[269] Глобальный рынок слияний и поглощений (M&A) 1 полугодие 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:https:-//inventure.com.ua /analytics/investments/globalnyj-rynok-sliyanij-i-pogloshenij-manda-or-1-polugodie-2018 (дата обращения: 06.07.2019)

[270] СУБКОНТРАКТАЦИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5349/1/Субконтрактация%20международный%20опыт%20применения.pdf (дата обращения: 06.07.2019)

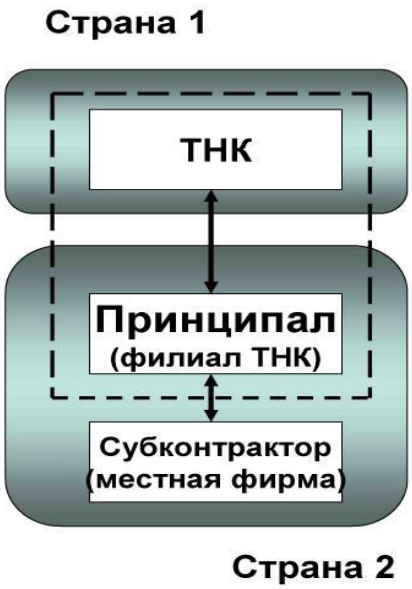


Рисунок 4.2.7 - Непрямая международная субконтрактация[271]

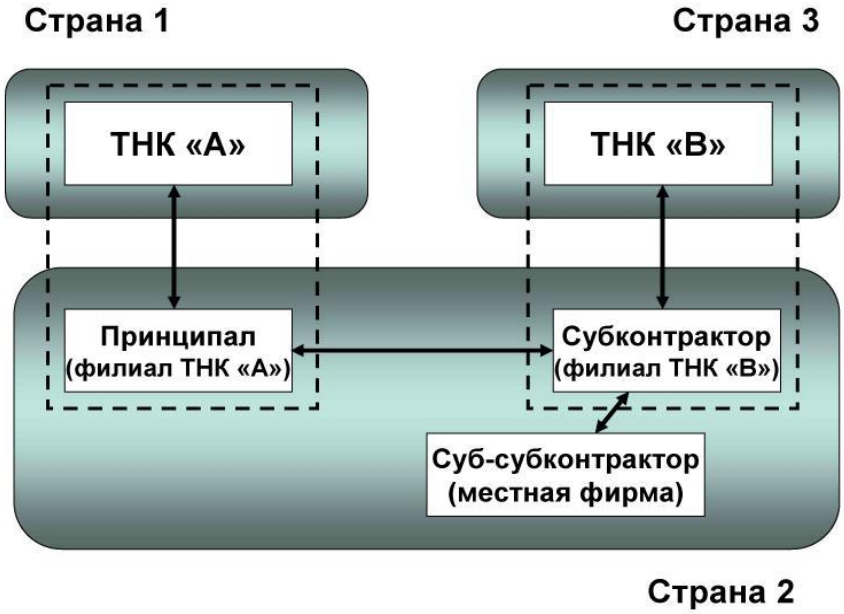


Рисунок 4.2.8 - Сложная международная субконтрактация[272]

3. Комплексная интеграционная стратегия. Две предыдущие формы предполагают довольно фрагментированную общую деятельность филиалов

[271] СУБКОНТРАКТАЦИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5349/1/Субконтрактация%20международный%20опыт%20применения.pdf (дата обращения: 06.07.2019)

[272] СУБКОНТРАКТАЦИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5349/1/Субконтрактация%20международный%20опыт%20применения.pdf (дата обращения: 06.07.2019)

и головной компании внутри ТНК, однако, под влиянием либерализации, распространения информационной технологии и ужесточения конкуренции ТНК начали реорганизацию способов управления своими активами в международном масштабе. Более конкретно, как часть общей «комплексной интеграционной стратегии», ТНК превращают свои географически разбросанные филиалы и фрагментированные системы производства в сети производства и сбыта, интегрированные глобально или регионально (рис. 4.2.9).

По мере того как растущее число функций, размещенных в различных структурах компании, связывается единой системой комплексных интеграционных стратегий, международное интегрированное производство соединяет в одно целое все более мощные трансграничные потоки технологии, знаний, финансов, а также товаров и услуг. Что касается товаров, то эти потоки включают все более дифференцированную продукцию и осуществляются не только между материнской компанией и филиалами, но также и между филиалами. В действительности разница между материнской компанией и филиалами начинает утрачивать значение по мере того, как отдельные звенья общей системы ТНК принимают на себя функции, четко определенные как часть внутрикорпорационного разделения труда. В результате фирма выглядит больше как сеть, а не как иерархическая структура.[273]

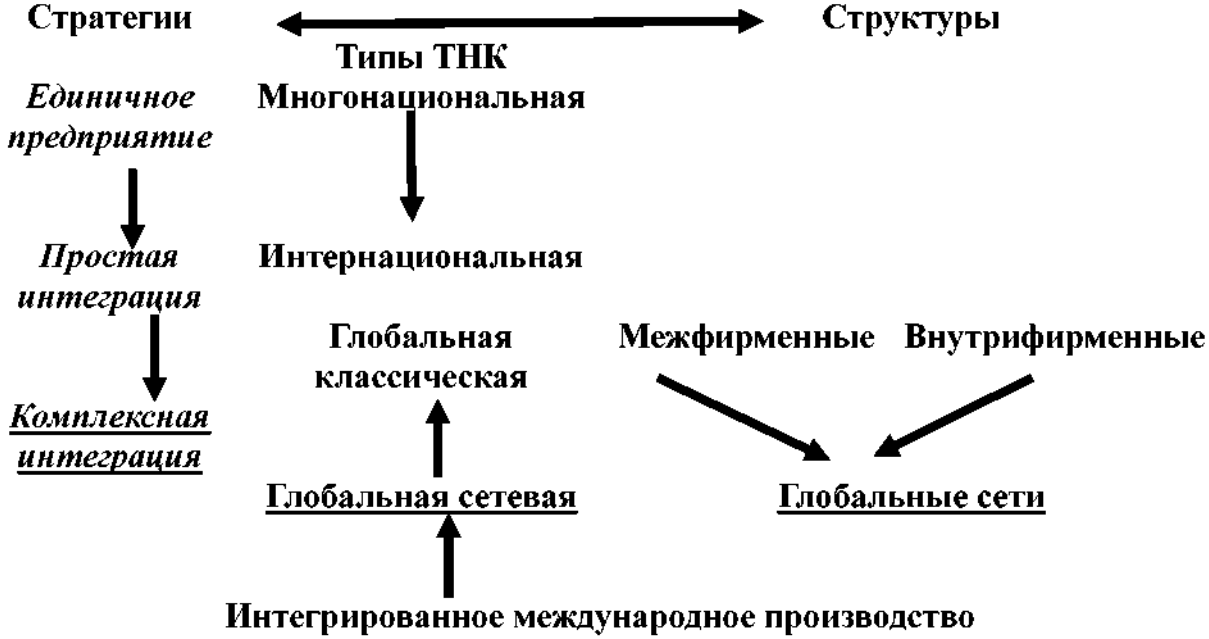


Рисунок 4.2.9 - Эволюция стратегий ТНК и формирование интегрированного международного производства на территории стран-членов ЕАЭС[274]

[273] Материалы сайта аналитической компании «Ernstand Young». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ey. com/RU /ru/ Newsroom/News-releases/Press-Release—2019 (дата обращения: 06.07.2019)

[274] Создание на территории ЕАЭС крупных финансово-промышленных групп и ТНК как альтернатива гегемонии западных транснациональных капиталов на постсоветском пространстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/user/Downloads/sozdanie-na-territorii-eaes-krupnyh-finansovo-promyshlennyh-grupp-i-tnk-kak-alternativa-gegemonii-zapadnyh-transnatsionalnyh-kapitalov.pdf (дата обращения: 06.07.2019)

Таким образом, можно выделить преимущественные характеристики комплексной интеграционной стратегии:

- стратегия базируется на способности фирмы легко перемещать отдельные воспроизводственные функции в любую точку, где это будет для нее наиболее выгодно;
- стратегия предполагает, что любой филиал независимо от местоположения самостоятельно либо совместно может выполнять определенные функции для компании в целом;
- стратегия характеризуется стремлением компании размещать по принципу эффективности, а не иерархии все функции: НИОКР, финансы, учет, управление персоналом, логистику, подготовку кадров и др., а не только производство компонентов готового продукта;
- стратегия предполагает глубокую функциональную интеграцию её территориально удаленных структур.

Также необходимо для оценки особенностей реализации стратегий транснациональных компаний на территории ЕАЭС учесть такой процесс, как цифровизация. В условиях цифровизации экономики и изменения глобальных страновых стратегий в данном направлении компаниям уже недостаточно формировать традиционные корпоративные стратегии в той или иной форме. Существенной их составляющей должна стать стратегия цифровой трансформации бизнеса, которая представляет собой долгосрочный план действий по переходу от традиционного к цифровому бизнесу. В такой стратегии четко должны быть прописаны количественные и качественные цели цифровой трансформации бизнеса, которые помогают ответить на вопросы: зачем компании нужна цифровая трансформация; каковы направления, за счет которых будут достигаться поставленные цели; каковы необходимый объем инвестиций и их окупаемость (NPV, IRR, срок окупаемости).

Стратегия цифровой трансформации становится основой плана действий по ее реализации с указанием сроков, ответственных и показателей эффективности. Примером может быть компания ПАО «Сбербанк» как одна из крупнейших компаний на пространстве ЕАЭС. Стратегическая цель компании до 2020 г., указанная в годовом отчете за 2017 г., предполагает «выход на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями…». Достижение этой цели планируется осуществить в т.ч. за счет «завершения технологической трансформации бизнеса».[275]

Для успешной цифровой трансформации бизнеса важны изменения в организационной структуре корпораций. Прежде всего, это формирование отдельного подразделения с высоким статусом и полномочиями, ответственного за цифровую трансформацию бизнеса. Это способствует

[275] Столярова, Е.В. Цифровая трансформация бизнеса на примере транснациональных компаний ЕАЭС И ЕС / Е.В. Столярова// Беларусь в современном мире: материалы XVII Междунар. науч. конф., посвящ. 97-летию образования Белорус. гос. ун-та, Минск, 26 окт. 2018 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: В. Г. Шадурский (пред.) [и др.]. — Минск : БГУ, 2018. — С. 224-225.

переходу от традиционного бизнеса с ИТ-департаментами, реализующими точечные решения, к цифровому бизнесу. Примером могут быть транснациональные компании, работающие на рынке ЕАЭС: от Volkswagen, создавшей в 2017 г. Комитет по цифровой трансформации (Committee for Digital Transformation), до L'Oreal, где есть должность директора по цифровизации (Chief Digital Offi cer), что подтверждается годовыми отчетами за 2018 г. соответствующих компаний.

Цифровая трансформация бизнеса предполагает также изменения в процессах. Независимо от отрасли цифровизация затрагивает все процессы: от продаж до закупок, производства и управления персоналом. Например, 225 модель «быстрой моды» (fast fashion) бренда Zara, входящего в Inditex Group, обеспечивается в т. ч. благодаря интеграции всей цепочки создания продукта от дизайна одежды до продажи в магазине посредством информационных технологий. Одним из элементов такой интеграции, как сообщается в годовом отчете компании за 2018 г., является сбор всевозможными, в т. ч. «цифровыми» способами информации о потребностях покупателей (их отзывы, пожелания, мнения) с целью максимально быстро вывести на рынок одежду, которую ожидает клиент. Другим примером также может быть компания Volkswagen Group, одной из целей которой, заявленной в годовом отчете за 2017 г., является полная цифровизация цепочки поставок. Специально для этого в Volkswagen Group была запущена инициатива FAST (Future Automotive Supply Tracks), в основе которой лежит информационная платформа ONE KBP, в реальном времени объединяющая работу непосредственно автопроизводителя и всех поставщиков. Внедрение данной инициативы позволит Volkswagen стать лидером в затратах и инновациях и вовремя определять и минимизировать риски.

Важной составляющей цифровой трансформации бизнеса является персонал, так как именно он осуществляет весь процесс функциональной и комплексной трансформации в компании. Ключевым является формирование правильного понимания персоналом важности цифровой трансформации бизнеса на всех уровнях: от топ-менеджмента до продавцов в магазинах. При этом от топ-менеджмента требуется последовательность в реализации принятой стратегии цифровой трансформации бизнеса. Другой важной составляющей цифровой трансформации является пересмотр требований и повышение уровня квалификации персонала с фокусом на знания, навыки, необходимые для работы в цифровом бизнесе. Так, компания Inditex Group, которая, как может показаться с первого взгляда, должна быть далека от цифровизации будучи производителем одежды, в своем годовом отчете признает, что для нее уже в 2017 г. приоритетом стало привлечение персонала со знаниями и навыками в сфере цифровой экономики. Для этого компания активно взаимодействует с технологическими университетами в Испании.

Важным фактором успеха являются непосредственно информационные системы и инструменты цифровой трансформации бизнеса. Они должны

способствовать формированию конкурентного преимущества отдельных компаний. В целом, цифровая трансформация бизнеса — это трансформация системы элементов с целью адаптации традиционной модели ведения бизнеса к новым реалиям.

4.3 Положительные и отрицательные факторы деятельности транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза в разрезе отраслей экономики

На основании проведенного исследования можно отметить, что в странах ЕАЭС действует три рыночные силы в лице крупных корпораций:

- Национальные ТНК, ориентированные на мировой рынок;
- Подразделения иностранных ТНК в ЕАЭС;
- Национальные предприятия ЕАЭС, ориентированные на внутренний рынок.

Для первой и второй группы организаций целесообразным является разработка интеграционного блока на региональном уровне, чтобы они могли осуществить переход на мировой рынок. Последняя категория предпочитает ориентироваться на самодостаточность и автаркизацию[276].

Альтернативой глобализации может стать укрепление блоков на региональном уровне. Мировая экономическая система находится на стадии эволюции, сопровождающейся возникновением противоречий экономического и политического характера, образованных сильными блоками в регионах.

В рамках сложившихся условий и трендов, можно предположить, что определенная группа сторон имеет стремление к реализации тренда глобализации, в то время как вторая часть стремится к регионализации, обеспечивая своему экономическому хозяйству защиту от негативных факторов глобализации. Нельзя не замечать, что двигателями явления глобализации выступают крупные ТНК, которые форсируют процессы в области политики, экономической сферы, научной и технической области, социальной направленности мира. В связи со сложившейся ситуацией эксперты из ИМЭМО РАН отмечают, что остро стоят вопросы о легитимности превращения ТНК в субъекты регулирования мирового хозяйства и о том, какие последствия грядут, если будут реализованы эти идеи. Рассматривается вопрос о взаимовлиянии последствий с позиции реализации интересов национальных государств, международных и неправительственных организаций.

В настоящее время в мире наблюдается особая обстановка, ставящая перед правительствами стран ЕАЭС сложный вопрос: остаться в зависимости

[276] Трифонова, И.В. Роль транснациональных корпораций в глобализации мировой экономики /И.В. Трифонова// Молодой ученый. - 2013. - № 9. С. 243–245.

и передать экономический суверенитет транснациональным корпорациям или существовать на свободе и жить в условиях развивающейся экономики. Такой непростой выбор связан с устройством мировой социально-экономической архитектуры, предполагающей создание препятствий развитию страны в случае ее несогласия с действующими правилами и желания идти своим путем развития.

Нет сомнений в том, что попытки субъектов, задействованных в мировой экономике, сделать ареал экономической и другой деятельности более широком, встречаются с противодействием. Обычно для неразвитых экономик данное явление превращается в монополию транснациональных корпораций. Желание расширить зоны влияния предполагает, что регионам, не включенным в ядро мировой экономики, приходится жертвовать определенной долей суверенитета, чтобы получить взамен возможность инвестирования в активный рост экономики в дальнейшем времени. Такой поворот событий может повлечь зависимость определенного ряда стран от влиятельных структур, имеющих богатый военный, политический и финансовый потенциал.

ТНК на международных рынках играют ведущую роль в производственных сферах, причем это также относится к сферам торговли, финансовой деятельности, области услуг. В ядре мировой хозяйственной системы находится порядка 100 транснациональных корпораций, имеющих в своих руках неограниченную власть, и порядка трети всех иностранных финансовых поступлений. Данный фактор свидетельствует о конкурировании Евразийского экономического союза не только с отдельными государствами, но и с крупными комплексами, заинтересованными в продвижении, в первую очередь, собственных интересов, идущих в разрез с экономическими интересами стран ЕАЭС.

Усиливая эффективность частных корпораций в самых прогрессивных направлениях инновационной и технологической сфер, что можно наблюдать на примере крупнейших мировых компаний – Google, Apple, развитые страны стремятся наладить сотруднические взаимоотношения с частными фирмами и создают богатую инфраструктуру поддержки для частных корпораций, финансируя затратные проекты с глубоким потенциалом, включая элементы военной промышленности[277].

В связи с данным трендом для ЕАЭС единственным выходом из сложившейся сложной экономической ситуации станет налаживание отношений с частными крупными ТНК и создание новых крупных корпораций совместными усилиями. Сегодня по количеству и качеству крупные ТНК имеют главное значение в области отстаивания интересов национального значения.

ТНК могут привносить в мировую экономику, а особенно в экономику принимающих стран, как позитивные, так и негативные последствия.

[277] Шагурин, С.В. Экономика транснационального предприятия: Учебное пособие / С.В.Шагурин, П.Д. Шимко. - СПб.: СПбГПУ, 2008. - 335 с.

Мировая практика доказала, что выгодно ТНК, не обязательно выгодно национальным экономикам вывозящих и принимающих стран, при этом мощь ТНК позволяет им игнорировать эти несовпадения. Можно говорить, что на сегодня ТНК практически неуправляемы и это очень сложная проблема, решить которую мировое сообщество пытается более 30 лет.

Вопрос, насколько деятельность ТНК полезна для экономического развития стран-членов Союза, поощряющих её на своей территории, открытый, и деятельность ТНК не однозначна.

Существует два основных подхода, применимых к оценке факторов деятельности ТНК на рынках стран ЕАЭС. Первый подход обобщает все положительные факторы такой деятельности. В соответствии с ним ТНК, входя на внутренний рынок стран-членов Союза, конкурентоспособность национальных товаров на котором гораздо ниже того уровня, которым обладают товары ТНК, создают благоприятные условия для развития рынка.

ПИИ (прямые иностранные инвестиции) ТНК позволяют усовершенствовать процесс производства товаров, организацию управленческих и маркетинговых служб предприятий, в результате чего увеличивается общая производительность труда, что и ведёт к развитию экономики страны-члена Союза и повышению её конкурентоспособности на мировой арене. Получение страной ПИИ и открытие ТНК филиалов на её территории также способствует увеличению объёмов внутренней торговли, так как корпорациям выгоднее обеспечивать потребности своих филиалов в материалах, оборудовании и комплектующих, закупая их у местных производителей, чем завозить из страны базирования ТНК.

Прямое зарубежное инвестирование ТНК приводит к перетеканию факторов производства из мест, где данные факторы в избытке, в места, где эти ресурсы востребованы, следовательно, транснациональные компании повышают эффективность производства и обеспечивают более равномерное распределение производственных факторов среди стран мира, в том числе и стран ЕАЭС. Также ТНК при открытии филиалов на новых рынках часто ставят во главе управленцев из уже успешно действующих филиалов из соседних стран, а весь остальной персонал (менеджеры, технические работники и т. д.) набирают из местного населения. Таким образом, благодаря опытному руководству повышается и квалификация местных кадров, кроме того большинство рабочих мест занимают работники из страны, в которой компания решила открывать филиалы.

Немаловажным фактором является и то, что зачастую именно транснациональные корпорации выступают «донором» передовых технологий производства, которые раньше не использовались в стране. Более того, производители – конкуренты ТНК могут перенять и богатый управленческий опыт ТНК, её более эффективные системы реализации НИОКР, организации труда и маркетинга. Результатом деятельности транснациональной компании на территории отдельно взятого государства-члена Союза может быть создание новой инфраструктуры и отдельных видов

производств, необходимых для эффективной деятельности ТНК на внутреннем рынке страны. Более того, от деятельности ТНК бюджет страны-члена Союза пополняется налоговыми поступлениями и прочими платежами, которые могут быть использованы государством на его нужды.

Второй подход обращает внимание на негативное влияние транснациональных компаний в странах-членах Союза. Так, деятельность ТНК может привести к «отмиранию» неэффективных субъектов экономики страны, которые не смогут выдержать конкуренции. При отсутствии законодательных ограничений и достойных конкурентов ТНК получают возможность занять в подобных отраслях практически монопольное положение. При этом у национальных производителей фактически не остается никаких шансов восстановить свои позиции в отрасли, так как ТНК намного мощнее экономически. В случае с монополизированными отраслями экономики монополисты будут всячески пытаться подорвать успешное функционирование филиалов ТНК и сделать их нерентабельными, что может привести к обострению экономических отношений между монополистами и ТНК, что в свою очередь дестабилизирует экономику страны. Выделяют основные отрицательные черты воздействия ТНК на экономику стран членов Союза:

1. Опасность превращения страны-члена ЕАЭС в место «сброса» устаревших и экологически опасных технологий.

2. Захват иностранными фирмами наиболее развитых и перспективных сегментов промышленного производства и научно-исследовательских структур страны-члена ЕАЭС.

3. Возможность навязывания компаниям страны-члена ЕАЭС неперспективных направлений в системе разделения труда в рамках транснациональных корпораций.

4. Ориентация транснациональных корпораций на поглощение влечет возрастание неустойчивости инвестиционного процесса.

5. Устойчивое положение транснациональных корпораций дает им возможность реализации более решительных мер в случае кризисов: закрытие предприятий, сокращение производства, что ведет к безработице и подобным негативным явлениям.

6. Склонность транснациональных корпораций к преувеличенной реакции на изменение конъюнктуры дает множество поводов для снижения выпуска продукции, если конкурентоспособность данного государства по тем или иным причинам снижается[278].

Схожая неоднозначная ситуация наблюдается и с оценкой влияния транснациональных компаний на государства своего базирования. Это касается в том числе и российских транснациональных компаний, работающих на рынке ЕАЭС. Так, положительным моментом является то,

[278] Коварда, В.В. Анализ влияния транснациональных компаний на национальные экономики / В.В. Коварда, В.И. Макаров // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 415-416. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/102/23151/ (дата обращения: 02.08.2019).

что полученную в других странах прибыль ТНК, как правило, переводят в страны базирования, укрепляя их экономическое положение. Открывая филиалы в других странах, корпорации на наиболее ответственные должности берут граждан своей страны, создавая тем самым новые рабочие места и уменьшая безработицу в стране базирования. Также успехи ТНК на внутреннем рынке определённой страны-члена Союза зачастую приводят к упрощению входа на этот рынок для компаний из страны базирования, так как ТНК уже создала имидж надёжного партнёра своим соотечественникам. Но самым важным и весомым плюсом для страны базирования является расширение её экономического влияния и, как следствие, политического влияния на страны, в которых действуют компании.

При уходе с внутреннего рынка страны такого крупного хозяйствующего субъекта принимающее государство потеряет тысячи рабочих мест, ему придётся сокращать многие социальные программы или искать новые источники их финансирования ввиду недополучения средств, которые в виде налогов ранее поступали от ТНК. Естественно, что страны в таких условиях будут стремиться не разрывать дружеские отношения со странами базирования ТНК, действующих на своей территории.

Однако для стран базирования есть и минусы. При расширении деятельности ТНК инвестируют значительные средства в создание филиалов на новых рынках, что является утечкой ресурсов для стран базирования и, как следствие, потерей рабочих мест, так как при открытии филиалов за рубежом ТНК набирает практически весь персонал (кроме наиболее важных должностей) в стране, где открыт филиал: это зачастую дешевле, улучшает отношения с принимающей страной, и местные работники лучше знают специфику деятельности в своей стране[279].

Также перемещение производства в страны-члены Союза (что особенно актуально в настоящее время) означает и потерю для государства части налогооблагаемой прибыли корпорации, что выгодно самой компании ввиду более низких ставок налогов в странах-членах Союза. Более того, особо крупные ТНК могут лоббировать свои интересы в Правительствах стран базирования при проведении экономической политики государства, продвигая решения, более выгодные им. Таким образом, транснациональные корпорации координируют внешнеэкономическую политику государств-членов Союза по отношению к интересующим их странам.

Много фактов выявлено в манипулировании трансфертными ценами, имеет место обход национальных законодательств в целях укрытия доходов от налогообложения, установка монопольных цен, диктовка условий, ущемляющие интересы стран-членов Союза, переманивание высококвалифицированных специалистов.

[279] Корзик, П.М. Воздействие транснациональных корпораций на экономику принимающей страны на макроуровне / П.М. Корзик // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVII междунар. науч.-практ. конф. № 3(47). – Новосибирск: СибАК. - 2015.

Результаты анализа деятельности ТНК в странах расположения головных компаний и странах-членах Союза приведены в табл. 4.3.1.

Таблица 4.3.1 - Положительные и отрицательные эффекты от деятельности ТНК

Для страны расположения головного офиса	Для страны пребывания ТНК
Положительные эффекты	
— сокращение расходов компании и рост доходов; — сокращение загрязнения окружающей среды; — приезд представителей научной среды (притягивание «умов»)	— стимулирование экономического роста; — увеличение налоговых поступлений в бюджет; — создание новых рабочих мест; — внедрение инновационных методов производства и выпуск инновационной продукции (в ряде случаев); — приток иностранных инвестиций; — развитие инфраструктуры; — приезд высококвалифицированных специалистов; — повышение уровня жизни местного населения
Отрицательные эффекты	
— сокращение рабочих в стране расположения головной компании; — сокращение части налоговых поступлений; — рост социальной напряженности вследствие сокращения занятости; — рост конфликтов на межнациональной почве; — деиндустриализация отдельных стран; — рост удельного веса услуг, в том числе финансовых, не подкрепленных реальным производством; — переезд высококвалифицированных специалистов в другие страны	— усиление конкуренции с местными предприятиями; — загрязнение окружающей среды; — ослабление роли государства и рост влияния ТНК на экономику и политику государства; — воздействие ТНК на отраслевую структуру экономики страны; —пренебрежение национальными интересами страны и действие в интересах ТНК; — нарушение местного законодательства; — вероятность проникновения в отрасли, связанные с национальной безопасностью; — установление монопольных цен

В связи с ростом значения ТНК в мировой экономике и их влияния на отдельные государства повышается актуальность регулирования взаимодействия ТНК со страной расположения головной компании и страной пребывания. В 1974 г. при Экономическом и Социальном Совете ООН были созданы Комиссия по транснациональным корпорациям и ее рабочий орган — Центр по ТНК, которые в то время занимались «феноменом» компаний и разработкой кодекса их поведения. Комиссия ООН по ТНК, Международный валютный фонд (МВФ) и Мировой банк на протяжении многих лет пытаются создать единые правила поведения ТНК (кодекс поведения ТНК). Главная идея этих правил — обеспечение максимальной свободы перемещения товаров и капитала, либерализация национальных рынков. Основные правила можно объединить в четыре пункта:

1) право входа;
2) справедливый и недискриминационный режим;
3) прекращение контракта;

4) урегулирование споров[280].

Страны расположения головной компании обычно регулируют поведение ТНК через национальное законодательство, не делая официального различия для ТНК и национальных корпораций, а страны пребывания регулируют деятельность ТНК на своей территории через национальные законы об иностранных инвестициях.

ТНК при осуществлении своей деятельности должны учитывать социально-культурные особенности конкретной страны, однако при проведении ими своей корпоративной политики они так или иначе оказывают существенное влияние на национальную культуру, которое при определенных условиях может быть, как положительным, так и отрицательным.

Наиболее ярким примером позитивного влияния ТНК на социальную сферу является то, что они крайне заинтересованы в научно-техническом прогрессе и его результатах. С этой целью они финансируют и всячески поддерживают создание инновационных технологий и их активное внедрение в мировые экономические процессы.

Часто именно ТНК являются исполнителями государственных заказов на производство какой-либо инновационной продукции, для чего им предоставляются значительные суммы со стороны государств-членов Союза. Все чаще ТНК приобретают небольшие компании, имеющие инновационные разработки уже после создания такими компаниями функционирующего прототипа. Такой способ приобретения новейших технологий сейчас крайне распространен. ТНК часто создают стратегические объединения для наиболее эффективной разработки инновационных технологий, целью которых является минимизация высоких исследовательских издержек, путем наиболее эффективного использования знаний участников таких объединений.

Также ТНК создают формально независимые научно-исследовательские центры и венчурные подразделения (подразделения, целью деятельности которых является разработка инновационных технологий).

Таким образом, ТНК оказывает огромное влияние на развитие инновационных технологий, внедрение разработанных ТНК технологий в экономику различных регионов, что является одним из важнейших факторов развития научно-технического прогресса, в том числе в странах ЕАЭС.

Согласно экспертным оценкам крупнейшие корпорации выделяют на социальные программы до 15—20 % фонда заработной платы, что необходимо отметить. Данный процесс выгоден, как и обществу, так и ТНК: предоставление социальных гарантий работникам ТНК мотивирует персонал к повышению качества труда; благотворительная деятельность корпорации

[280] Климов, Д.Б. Влияние ТНК на различные аспекты общественной жизни / Д.Б. Климов, Т.В. Морозова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sibac.info/archive/economy/Economy05.11.2013.pdf (дата обращения: 02.08.2019)

укрепляет ее имидж в глазах общественности, что обеспечивает ей преимущество в конкурентной среде конкретного государства. Примером такой деятельности ТНК может служить ПАО «Газпром». Корпорация «Газпром» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни. Кроме вышеперечисленного позитивного влияния ТНК на социальную сферу жизни общества, необходимо обратить внимание на то, что ТНК являются субъектами социального партнерства. В рамках данной деятельности ТНК соблюдают принципы социального партнерства и обеспечивают высокие стандарты жизни и труда для своих работников, приближая условия труда и оплаты к мировому уровню[281].

Рассмотрим влияние ТНК на экологию и продовольственную безопасность стран присутствия. В результате деятельности ТНК в добывающих отраслях промышленности количество природных ресурсов уменьшается с огромной скоростью. Еще одним примером негативного влияния ТНК являются корпорации, специализирующиеся на производстве продуктов быстрого питания. Такие корпорации, как Subway, McDonald’s, Burger King вытесняют традиционную национальную кухню различных стран и буквально притягивают к себе население. Продукты быстрого питания ассоциируются с западной культурой, что доносится до сознания потребителей путем размещения повсеместной рекламы. В результате такого воздействия на сознание людей изменяются пищевые предпочтения, исчезает традиционные, более полезные продукты.

В целях успешного развития странам-членам Союза приходится разрабатывать национальные стратегии по взаимодействию с транснациональными корпорациями (ТНК). В свете важности рассматриваемого вопроса особенно актуальным, с точки зрения разработки конкретных мер экономической политики для ЕАЭС, видится изучение влияния, оказываемого международным бизнесом на принимающие страны-члены Союза.

Экономический эффект ТНК на макроуровне складывается из четырёх компонентов: воздействие на капитал, торговлю, занятость и производительность труда. ТНК как источник капитальных ресурсов характеризуется стабильностью и наличием длительного интереса. С другой стороны, эмпирические исследования не подтверждают тезис о стабильности, а для национальной экономики принципиальное значение имеет скорее не равномерность потока капитала, а итоговое положительное воздействие на экономику. Важной характеристикой прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в качестве источника капитала также является простота обслуживания в сравнении с коммерческим кредитом — прибыли

[281] Афонцев, С.А. Транснациональные компании и проблемы глобального управления / С.А. Афонцев // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / отв. ред. Э. Г. Соловьев. М.: ИМЭМО РАН. - 2015. - С. 4.

аффилированных структур проциклически связаны с динамикой ВВП принимающей страны.

К косвенным преимуществам ТНК как источника капитала относятся возможность организации консорциумного финансирования, инициирование предоставления финансовой помощи по официальным каналам, а также мобилизация местных сбережений.

В качестве недостатков инвестиций ТНК следует рассматривать сравнительную дороговизну ПИИ, тот факт, что объём предоставляемых средств может быть не очень велик (до 80 % капитала привлекается аффилятами непосредственно в стране базирования), а также возможную проблему с трансфертным ценообразованием — если вклад ТНК является неденежным, то его оценка может быть затруднена. Модель анализа воздействия ТНК на капитал изображена на нижеследующей схеме.

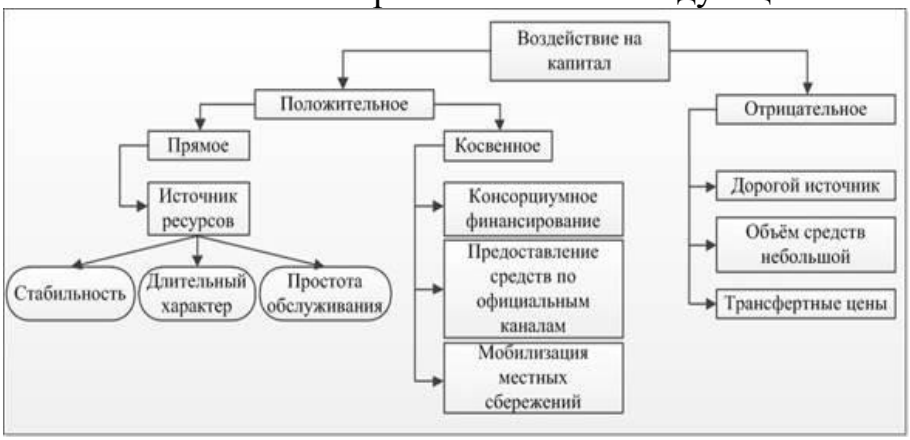


Рисунок 4.3.1 - Воздействие ТНК на капитал в принимающей стране-члене Союза[282]

Следующий компонент воздействия ТНК на экономику принимающей страны-члена Союза на макроуровне — влияние на торговлю.

Воздействие ТНК на торговлю зависит от мотивов для инвестирования — если инвестиции нацелены на повышение эффективности, то продукт ПИИ обычно экспортируется за рубеж, что увеличивает экспорт; при этом, если доля местных компонентов в конечном продукте невелика, увеличивается импорт полуфабрикатов и промежуточных товаров. Когда основной мотив ПИИ — доступ к рынку, то результатом будет рост импорта деталей и компонентов, необходимых для производства, при этом конечный продукт не будет покидать национальных границ принимающей страны. Если цель инвестиций — доступ к ресурсам, то это влечет за собой рост объёма импорта оборудования для добычи и рост экспорта добываемых ресурсов. В случае, когда ПИИ нацелены на доступ к определённым активам, итоговый эффект будет зависеть от свойств активов.

[282] Коварда, В.В. Анализ влияния транснациональных компаний на национальные экономики / В.В. Коварда, В.И. Макаров // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 415-416. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/102/23151/ (дата обращения: 02.08.2019).

Анализ воздействия ТНК на количественные и качественные показатели занятости в принимающей стране-члене Союза приведен в таблице 4.3.2.

Таблица 4.3.2 - Воздействие ПИИ на занятость в принимающей стране

Область воздействия	Прямые показатели		Косвенные показатели	
	Положительные	Отрицательные	Положительные	Отрицательные
Количество	Увеличивают капитал и создают рабочие места в растущих отраслях	ПИИ путём поглощения могут привести к увольнениям	Создают рабочие места за счёт прямых и обратных связей, эффекта мультипликатора	Использование импортного сырья и вытеснение местных фирм ведёт к снижению занятости
Качество	Рост заработной платы и производительности труда	В сфере занятости инициируют использование методик, которые могут быть нежелательными	Распространяют передовые методики в сфере занятости среди местных компаний	Снижают уровень оплаты труда по мере того, как домашние фирмы ввязываются в конкуренцию

Качественное воздействие ПИИ на занятость в принимающей стране гораздо более существенно, чем количественное, а косвенное влияние — важнее, чем прямое. Анализ затрудняет тот факт, что косвенное и качественное воздействие измерить сложнее, чем прямое и количественное. Вместе с тем, эмпирическая проверка не находит существенной связи между объёмом ПИИ и уровнем или качеством занятости в принимающей стране.

Воздействие ПИИ на производительность труда в принимающей стране будет зависеть от полноты утилизации ресурсов, климата отраслевых отношений, качества используемой рабочей силы. В общем случае, производительность труда вырастет, если ПИИ — экспортоориентированные, а существующие в национальной экономике условия стимулируют размещение производств, позволяющих достичь эффекта масштаба.

На основании приведенных примеров отрицательного и положительного воздействия транснациональных компаний в Евразийском экономическом союзе необходимо создавать собственные транснациональные корпорации, что поддерживают и лидеры стран-членов Союза.

Важнейшими направлениями должны стать активизация взаимных инвестиций в производство и расширение рынков сбыта продукции и услуг. Для успешной работы на мировых площадках необходимо создавать собственные транснациональные корпорации в рамках Евразийского экономического союза.

Необходимо сотрудничество в IT-сфере и внедрении новейших производственных и финансовых технологий и инструментов[283].

Структура экономики стран Евразии создает следующую ситуацию: при сохранении существующих моделей экономического развития постсоветских государств темпы экономического роста на постсоветском пространстве всегда будут ниже среднемировых. С этим либо необходимо смириться, либо менять модель развития.

Построение новой модели развития будет требовать новых шагов с точки зрения реструктуризации промышленного и инвестиционного потенциала постсоветского пространства, что в свою очередь потребует изменения тех моделей организации государственных систем, которые были нацелены преимущественно на обеспечение сбалансированного распределения сырьевой и логистической ренты.

Для ускорения экономического роста придется пользоваться в основном теми ресурсами, которые есть в самой Евразии, в различных ее странах и отраслях, понимая при этом, что ресурс развития только в национальных рамках уже почти исчерпан.

Но если возникают проблемы с развитием интеграционных процессов на межгосударственном уровне, необходимо искать альтернативные возможности.

Корпоратизация Евразии – создание крупных транснациональных корпоративных субъектов по отраслевому или трансотраслевому принципу – это естественное продолжение процессов экономической интеграции при затруднительности ее устойчивого развития на межгосударственном уровне.

Евразия может и должна стать местом базирования крупных корпораций, которые будут иметь потенциал влияния на мировую макроэкономическую конъюнктуру.

Конечно, формирование «евразийского корпоративного пространства» должно происходить на рыночной основе и для действия в рыночных условиях. Вместе с тем, государства Евразии обладают значительными возможностями для стимулирования процессов корпоратизации там, где это будет способствовать укреплению глобального влияния ЕАЭС, да и Евразии в целом, и несколько притормаживать эти усилия там, где это может быть контрпродуктивно.

Управляемая корпоратизация предотвратит в том числе и неконтролируемую утрату правящими элитами постсоветских государств контроля над рядом ключевыми активами, которые в условиях дефицита средств могут быть скуплены внешними силами, что далеко не всегда будет стратегически благоприятно.

Конечно, по целому ряду направлений конкуренция между странами ЕАЭС такова, что еще долго будет исключать возможность формирования

[283] Корзик, П.М. Воздействие транснациональных корпораций на экономику принимающей страны на макроуровне / П.М. Корзик // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVII междунар. науч.-практ. конф. № 3(47). – Новосибирск: СибАК. - 2015.

общих корпоративных структур. Маловероятна корпоратизация и в сферах, которые рассматриваются как политически чувствительные.

Можно обозначить несколько направлений, где общеевразийские корпоративные структуры были бы очень кстати уже в ближайшее время.

1. Химия углеводородов высших переделов. С учетом тенденций на нефтяном рынке, прежде всего, возникновения длительной тенденции перепроизводства сырой нефти и превышения спроса над предложением, одной из задач для большинства государств ЕАЭС является существенное расширение внутреннего потребления углеводородов.

Естественно, что наиболее выгодным и перспективным направлением является нефте- и газохимическое производство с высоким уровнем добавленной стоимости. Важным будет оставаться формирование технологических цепочек от производства до потребления субпродуктов переработки, выпуска готовой продукции и управления ее закупками.

Для обеспечения устойчивости системы важно исключение или, как минимум, снижение уровня конкуренции между производителями на внешних рынках. Внутри единого экономического пространства приоритетом должно оставаться достижение сбалансированного соотношения цена - качество. Инструментом решения этой задачи является создание крупной, если не глобальной, то субглобальной нефтехимической корпорации, контролирующей активы по выпуску конечной продукции в странах конечного потребления и ведущей большую научно-исследовательскую и маркетинговую деятельность.

2. Коммуникации и эксплуатационные услуги. Существует возможность не только консолидировать внутренний рынок ЕАЭС, который ранее рассматривался в основном как объект экспансии крупных глобальных коммуникационных компаний, но и попытаться занять свое место в глобальной экономике.

Однако потребуется вывести на новый уровень потенциал коммуникационного инжиниринга, критического для выхода на перспективные рынки. В силу политической значимости отрасли, формирование такой структуры потребует углубленного взаимодействия на межгосударственном уровне и, вероятно, участия институтов государства в ней в качестве акционеров. Но общеевразийская промышленно-коммуникационная группа, даже, если она создается на базе существующих активов, должна возникнуть в дополнение к существующим компаниям, а не вместо них.

3. Агрохимия широкого профиля. Обострение конкуренции на глобальном рынке делает движение в направлении создания общеевразийской агрохимической корпорации (возможно, с западным или китайским портфельным участием) настоятельной необходимостью, прежде всего, исходя из обострения конкуренции на глобальном сельскохозяйственном рынке.

Необходимо иметь в виду и задачу повышения качественного уровня присутствия производителей из стран Евразии на мировом рынке услуг и материалов для сельского хозяйства. Советское технологическое наследство перестает быть актуальным. Было бы желательно инициировать процесс формирования новых стандартов эффективной и экологически чистой агрохимии.

Пока странам ЕАЭС трудно подступиться к рынку высокотехнологичной биоинженерной продукции для сельского хозяйства, где нарастает монополизм западных производителей. Возникновение общеевразийской агрохимической, а, в перспективе, агробиологической корпорации обеспечит контроль над евразийским рынком и рядом ключевых рынков сопредельных государств, что даст определенные ресурсы для трансформации. Это уже будет немалым шагом вперед.

4. Логистические услуги широкого профиля. Реализация проектов глобально значимых логистических коридоров по территории ЕАЭС создает эффект конкуренции маршрутов. Это может быть использовано различными внешними силами как в экономических (провоцирование демпинга), так и в политических целях (создание управляемых конфликтов). Уже сейчас явочным порядком сложилась ситуация, когда логистические вопросы выведены за рамки интеграционных процессов, что следует считать большим успехом «партнеров» евразийских государств в попытках ослабления не только их переговорных, но и операционных позиций. При росте грузопотока это обстоятельство не так чувствительно, но в случае сокращения трансконтинентальной логистической активности – возникнут проблемы[284].

Формирование на немонопольной основе общеевразийской логистической компании даст возможность создать систему управления загруженностью коридоров и снизить конкуренцию между партнерами.

Появление такой компании, действующей, естественно, на коммерческой основе, но выражающей некий общий интерес стран-партнеров, существенно усилило бы позиции ЕАЭС во взаимодействии с внешними партнерами.

Безусловно, эти три-четыре отрасли экономики являются лишь первым шагом к более широкому корпоративному строительству в Евразии, особенно учитывая, что общеевразийские корпоративные субъекты будут возникать в не самых прибыльных и значимых отраслях промышленности.

Реализация новых корпоративных проектов в отраслях «второго ряда» даст возможность отработать механизмы построения таких субъектов и выявить риски и «подводные камни», которые с этим связаны.

Только после успешного завершения этой волны можно будет выходить на более сложные и конкурентно рисковые сферы.

---

[284] Климов, Д.Б. Влияние ТНК на различные аспекты общественной жизни / Д.Б. Климов, Т.В. Морозова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sibac.info/archive/economy/Economy05.11.2013.pdf (дата обращения: 02.08.2019)

Корпоратизация неизбежно потребует резкого усиления взаимодействия и в финансово-инвестиционной отрасли, в том числе и для реализации технологических мер, направленных на ограждение нашего экономического пространства от негативного воздействия потенциального мирового финансового кризиса.

Нужно иметь возможность ограничивать влияние мировых рынков на внутреннюю финансовую конъюнктуру – как в каждой из стран, так и в ЕАЭС в целом. В таком случае у процесса реструктуризации экономического пространства Евразии появится стратегическая осмысленность, а не только тактическая результативность. А главное, - появится элемент управления макропроцессами (если не глобальными, то субглобальными), которого ЕАЭС в целом и в странах Союза явно не хватало.

В Евразийском экономическом союзе развивается диалог, полемика по поводу того, как осуществлять цифровую трансформацию. Есть различные подходы не только в экспертной среде, но и на самом высоком уровне, так как вопрос цифровой трансформации соотносится со многими глобальными вызовами, стоящими перед нашими странами. Естественно, когда Евразийская экономическая комиссия выступает с инициативой о необходимости совместными усилиями отвечать на глобальные вызовы, открываются фундаментальные проблемы, требующие комплексного внимания.

Благодаря налаживанию партнерских связей с блоком представителей БРИКС, ЕАЭС имеет все шансы на реализацию задуманных планов и повышение своих позиции в мировой экономике. Первостепенным и приоритетным направлением для ЕАЭС сегодня должно стать создание плана по инновационному прорыву, в который необходимо включить несколько направлений. Во-первых, это сотрудничество межгосударственного характера, а во-вторых – отношения между государством и ТНК. Приложив консолидированные усилия по данному направлению, можно добиться успеха в области экономического развития. Экономический анализ доказывает, что в процессах интеграции и всеобщего развития страны ЕАЭС участвуют недостаточно активно, как их государственные и частные ТНК. Реализация идеи разработки собственных крупных ТНК всех членов ЕАЭС посредством совместных усилий позволит решить несколько задач. С одной стороны, появится возможность всесторонней диверсификации экономики, с другой – возможность приблизить ее к реальному сектору, в котором физическими и юридическими лицами осуществляется вложение свободных ресурсов в реально действующие активы вместо банковских структур, фондовых бирж. Так, вклады не превратятся в спекулятивный капитал, и экономика будет иметь более устойчивые позиции. Суть деятельности рассмотренных групп и ТНК в ЕАЭС заключается в том, что странам-представительницам Союза необходимо создать публичные акционерные общества, которые ставят перед

собою четкие цели, и часть капитала вносят страны-члены ЕАЭС, в том числе частные и корпоративные инвесторы[285].

Создание вышеназванных комплексов и групп должно происходить в тех промышленных сферах, в которых есть максимальный потенциал и преимущества ЕАЭС. Следование рекомендациям экспертов и объективная оценка потенциала, а также наличие четкой концепции развития способствует повышению позиций евроазиатских ТНК в мировой экономике.

Стремительное внедрение информационно-коммуникационных технологий во все сферы жизнедеятельности обуславливает значительные изменения в характере производства, а значит, в торгово-экономических отношениях между странами и интеграционными объединениями. На наших глазах формируются межотраслевые цифровые платформы, которые обеспечивают автоматическую координацию и оптимизацию взаимосвязанной деятельности большего количества участников рынка за счет вытеснения ненужных посредников. Это приводит к резкому сокращению транзакционных расходов и увеличению скорости осуществления операций. По сути, межотраслевые цифровые платформы – особая современная форма организации разделения труда по всему миру. Оцифровка торговли, создание торговых площадок сегодня осуществляется транснациональными корпорациями. Граждане отдают предпочтения этим платформам, поскольку их явные преимущества – скорость, экономичность, комфортность.

Таким образом, функционирование транснациональных компаний как в странах базирования, так и в странах-членах Союза, принимающих их капитал, приносит как выгоды, так и отрицательные эффекты. Трудности в отслеживании финансовых потоков ТНК, их экономическая мощь и охват большого количества стран указывают на необходимость создания надёжного механизма контроля и регулирования их деятельности. В более уязвимом положении находятся развивающиеся страны, для которых поощрение деятельности корпораций на своей территории продиктовано желанием создания новых рабочих мест для населения и развития национальной экономики, что должно привести к улучшению социально-экономической ситуации в государстве. Однако отношения с ТНК могут быть опасны тем, что подобная страна может превратиться в место размещения производств, опасных для окружающей среды, поскольку в стране базирования компании их размещение может быть запрещено. Также велик риск навязывания ТНК правительству страны выгодной корпорации экономической политики, в случае чего государство практически полностью теряет свой экономический суверенитет[286].

---

[285] Создание на территории ЕАЭС крупных финансово-промышленных групп и ТНК как альтернатива гегемонии западных транснациональных капиталов на постсоветском пространстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ipi1.ru/images/PDF/2016/74/sozdanie-na-territorii-eaes.pdf (дата обращения: 06.08.2019)

[286] Создание на территории ЕАЭС крупных финансово-промышленных групп и ТНК как альтернатива гегемонии западных транснациональных капиталов на постсоветском пространстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ipi1.ru/images/PDF/2016/74/sozdanie-na-territorii-eaes.pdf (дата обращения: 06.08.2019)

Для стран базирования компаний главной проблемой остаётся возможность перемещения прибылей ТНК в зарубежные филиалы с целью уплаты налогов на неё по меньшим ставкам, что приводит к потере этих средств для бюджета страны. В связи со столь неоднозначным влиянием транснациональных компаний на национальные экономики как принимающих стран, так и стран базирования, правительства государств принимают меры по регулированию деятельности ТНК на своих территориях. Характерной особенностью регулирования деятельности ТНК на современном этапе является заключение межнациональных соглашений, позволяющих регулировать деятельность компаний вне зависимости от территориальных границ государств. Для регулирования влияния ТНК на экономики как стран базирования, так и принимающих стран необходимо создание механизма, позволяющего ограничить данное вмешательство. Элементами данного механизма являются:

1. Создание международного законодательства, которое будет регулировать деятельность ТНК вне зависимости от их национальной принадлежности;

2. Поддержка национальных производителей в принимающих странах, предоставление им определённых привилегий и льгот, благодаря которым они смогут конкурировать с ТНК на внутреннем рынке;

3. Запрет корпорациям финансово поддерживать политические партии, что уменьшит прямое влияние ТНК на политику государств;

4. Принятие в странах базирования кодексов деятельности ТНК, что позволит избежать негативных экономических действий корпораций, а также обеспечит прозрачность их деятельности.

Таким образом, при использовании вышеперечисленных методов регулирования деятельности ТНК страны смогут ограничить негативное влияние корпораций на их экономики, при этом продолжая пользоваться выгодами от присутствия ТНК на своей территории. Страны базирования смогут отслеживать прибыли корпораций и получать налоги с них, а принимающие страны – создавать дополнительные рабочие места и перенимать современные технологии в совокупности с передовым опытом управления предприятиями.

Транснационализация, безусловно, является одной из ведущих тенденций современной мировой экономики. Экономически она обусловлена возможностью и необходимостью перелива капитала из стран, где имеется его относительно избыточное количество, в страны, где он находится в дефиците, зато в избытке имеются другие факторы производства (труд, земля, полезные ископаемые), которые не могут быть рационально использованы в воспроизводственных процессах из-за нехватки капитала.

ТНК являются движущей силой нескольких ключевых процессов современной мировой экономики. В то же время роль ТНК не может оцениваться однозначно положительно. Их интересы часто вступают в

противоречия с интересами национальных государств, малого и среднего бизнеса.

Транснациональный капитал стремится к расширению экономической, а также к всё более явственной политической и идеологической власти. Это обуславливает ситуацию двоевластия, сложившуюся между транснациональным капиталом, с одной стороны, и национальными государствами – с другой.

Противоборствование этих основных сил носит диалектический характер и принимает разнообразные формы от прямого противостояния до вполне конструктивного и взаимовыгодного сотрудничества.

Далее для примера рассмотрим положительные и отрицательные факторы деятельности выбранных для анализа ТНК на трансграничных рынках ЕАЭС в разрезе стран и отраслей, а также сопоставим влияние положительных и отрицательных факторов с позиции конкретизации деятельности конкретных корпораций.

Положительные факторы деятельности ТНК в сфере энергетики Лукойл и Газпром наглядно представлены в таблице 4.3.3.

Таблица 4.3.3 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере энергетики

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
1	2	3
Энергетика		
ЛУКОЙЛ	Россия, Беларусь, Казахстан	– Введены в эксплуатацию 15 новых нефтяных и газовых месторождений, открыто 13 новых месторождений; – Развитие выпуска нефтепродуктов и, соответственно, объема переработки, оказали положительное влияние на маржу переработки; – В рамках стратегии оптимизации бизнеса в сфере сбыта нефтепродуктов компания Группы в 2016 г. продала сети АЗС в Польше, Латвии, Литве и на Кипре.
Газпром	Россия, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан	– Диверсификация маршрутов и повышение надежности поставок газа в Европу; – Постоянное обучение персонала без отрыва от основной работы; – Развитие производства и морской транспортировки сжиженного природного газа; – Использование современных технологий; высококачественное оборудование.

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере энергетики определены на основе открытых данных правоприменительной практики с позиции выявленных нарушений антимонопольного законодательства и представлены в таблице 4.3.4.

Таблица 4.3.4 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере энергетики

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
Энергетика		
ЛУКОЙЛ	Россия	Злоупотребление доминирующим положением со стороны ОАО «ЛУКОЙЛ» выразилось в допущении необоснованного роста оптовых цен в первую половину 2010 года, создании дискриминационных условий для независимых участников оптового рынка нефтепродуктов. Компания также изымала из обращения нефтепродукты, результатом чего явился рост оптовых цен на топливо
Газпром	Россия	В мае 2018 года ФАС обвинила «Газпром», «Газпром межрегионгаз», минэнерго Самарской области и областное министерство ЖКХ в нарушении запрета на ограничивающие конкуренцию соглашения. По версии ФАС, стороны заключили неконкурентное соглашение в рамках программы развития газоснабжения и газификации Самарской области на 2016-2020 гг. Не согласившись с решением ФАС России, компании обжаловали его в суде

Анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности ТНК необходимо учитывать то, что каждая страна, принимающая на своей территории ТНК, должна учитывать, как преимущества, так и недостатки влияния транснационального капитала на свои системы (экономическую, политическую), чтобы максимизировать степень обеспечения национальных интересов государства и его граждан.

Так, например, анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности компании «ЛУКОЙЛ», можно отметить, что компания постоянно открывает и вводит в эксплуатацию новые месторождения, стремится завоевать большие рынки сбыта, что в свою очередь может привести к злоупотреблению своим лидерством на рынке, а именно к монополизации цен, о чем и свидетельствуют результаты анализа отрицательных факторов деятельности компании с позиции выявленных нарушений.

Положительные факторы деятельности ТНК Volkswagen и Toyota Motor в сфере транспорта представлены в таблице 4.3.5.

Таблица 4.3.5 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере транспорта

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
Транспорт		
Volkswagen	Россия, Беларусь, Армения, Казахстан	– В первом полугодии 2018 марка Volkswagen — легковые автомобили продемонстрировала увеличение оборота и рост прибыли; – Отмечено снижение расходов, несмотря на программу расширения ассортимента продукции; – Крупнейшее расширение модельного ряда за всю историю марки — обновление линейки к 2020 г. – Полномасштабная работа над инновационными электромобилями.
Toyota Motor	Россия	– С начала 2018 года ООО Тойота Мотор реализовала 85 703 автомобиля. Доля рынка компании увеличилась на 1% (до 8,4% - исторический рекорд). – С начала года продажи автомобилей Toyota составили 68 330 автомобилей. Toyota - японский бренд № 1 на российском рынке. – Доля рынка выросла на 0,6% (до 6,7%, - исторический рекорд) – Рост доли в сегментах, в которых представлены автомобили бренда, составил +2,5% – В 3-м квартале 2017 года работу с клиентами начали 2 новых уполномоченных дилера Тойота – Тойота Центр Челябинск Север и Тойота Центр Ростов-на-Дону Запад, всего с начала 2017 года были открыты 3 новых дилерских центра Тойота – в Южно-Сахалинске, Челябинске и Ростове-на-Дону.

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере транспорта с позиции выявленных нарушений представлены в таблице 4.3.6.

Таблица 4.3.6 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере транспорта

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
Транспорт		
Volkswagen	Россия	ФАС по жалобе «Таганки-Сервис» провела проверку и выявила, что «Фольксваген Груп Рус» является монополистом на рынке оптовой торговли оригинальными запчастями к Volkswagen, Audi и Seat. Аналоги оригинальных запчастей концерна Volkswagen соответствующего качества в России не производятся, а продажей комплектующих занимаются только официальные дилеры автоконцерна.
Toyota Motor	Россия	Комиссия установила, что реклама автомобиля «Toyota Land Cruiser Prado», распространенная в сети Интернет, побуждает к совершению противоправных действий: внедорожник в рекламе заезжает непосредственно на тротуар и продолжает движение, что прямо запрещают Правила дорожного движения. После просмотра данного ролика может сложиться впечатление, что движение по тротуару на автомобиле Toyota – это одно из основных преимуществ внедорожника. Однако Закон о рекламе запрещает призывать аудиторию к совершению противоправных действий.

Анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере транспорта можно судить об их взаимосвязи друг с другом. Так, например, отрицательным фактором деятельности «Toyota Motor» является реклама своего автомобиля, которая побуждает покупателей к совершению противоправных действий. К отрицательным последствиям привели стратегические факторы деятельности самой компании, а именно желание стать лидером в своей отрасли, стремление к расширению рынков сбыта.

Похожая ситуация складывается и в компании «Volkswagen». Нежелание «делиться» с кем-либо своей нишей в отрасли привело к нарушению закона о конкуренции, а именно признанию компании монополистом. Это, в свою очередь, является нарушением тенденции к свободной и честной конкуренции.

Положительные факторы деятельности ТНК Syngenta и Bayer в сфере агропромышленного комплекса представлены в таблице 4.3.7.

Таблица 4.3.7 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере агропромышленного комплекса

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
АПК		
Syngenta	Россия Беларусь, Казахстан	Компания продемонстрировала уверенный рост продаж на 7%, несмотря на сложности в прошедшем году – неблагоприятные погодные условия, проблемы с валютой и поставками представляли существенные операционные проблемы.
Bayer	Россия	– Продажи Bayer в России в 2018 году выросли на 3,5%; – Рост доли локализованной продукции в фармацевтическом и сельскохозяйственном направлениях бизнеса; – Закрытие сделки по покупке Bayer компании Monsanto в России

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере агропромышленного комплекса с позиции выявленных нарушений представлены в таблице 4.3.8.

Таблица 4.3.8 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере агропромышленного комплекса

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
АПК		
Syngenta	Беларусь, Казахстан, Россия	Департаментом защиты внутреннего рынка ЕЭК принято решение о начале антидемпингового расследования в отношении гербицидов, происходящих из ЕС и ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС. На фоне значительного ценового занижения и существенного роста объемов демпингового импорта произошли следующие негативные изменения в состоянии отрасли экономики ЕАЭС: – сокращение производства Товара в отрасли экономики ЕАЭС на 3,3 % в 2013-2015 годах;
Bayer	Беларусь, Казахстан, Россия	

		– снижение степени загрузки производственных мощностей предприятий отрасли экономики ЕАЭС на 6,7 процентного пункта в 2013-2015 годах; – сокращение численности персонала на предприятиях отрасли экономики ЕАЭС на 3,2 % в 2013-2015 годах; – сокращение реализации Товара, произведенного отраслью экономики ЕАЭС, на 3,2% в 2013-2015 годах и сокращение на 8,1 % в 1 полугодии 2016 г. по сравнению с 1 полугодием 2015 г.; – сокращение доли Товара в отрасли экономики ЕАЭС в потреблении в 1 полугодии 2016 г. на 5,4 процентного пункта по сравнению с 1 полугодием 2015 г.; – рост товарных запасов на 5.7 % в 2015 году по сравнению с 2013 годом и на 57,3 % в 1 полугодии 2016 г. по сравнению с 1 полугодием 2015 г.; – рост доли товарных запасов в производстве на 17,1 процентного пункта в 1 полугодии 2016 г. по сравнению с 1 полугодием 2015 г.; – сокращение объёмов инвестиций на 39,1 % в 1 полугодии 2016 г. По сравнению с 1 полугодием 2015 г.; – снижение прибыли на 24,7 % в 1 полугодии 2016 г. по сравнению с 1 полугодием 2015 г.; Таким образом, данные, представленные в Заявлении, свидетельствуют о наличии материального ущерба отрасли экономики ЕАЭС, обусловленного демпинговым импортом товара из ЕС[287].

Анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере АПК также можно судить об их взаимосвязи друг с другом. Обе компании были уличены в применении к своей продукции такой меры, как демпинг. Пытаясь привлечь клиентов и повысить продажи (что явилось целью деятельности обеих компаний), ТНК нарушили антимонопольное законодательство, что привело к материальному ущербу в отрасли экономики стран ЕАЭС (Беларусь, Казахстан, Россия).

Положительные факторы деятельности ТНК GSK и Pfizer в сфере лекарственных средств наглядно представлены в таблице 4.3.9.

Таблица 4.3.9 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере производства лекарственных средств

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
Производство лекарственных средств		
GSK	Россия Беларусь Казахстан	В 2018 году GSK оказала финансовую поддержку РРА «Надежда» на следующие цели: – Печать информационных материалов для бесплатного распространения среди пациентов с системной красной волчанкой. Брошюры позволили повысить осведомленность о заболевании среди пациентов, а также оказать им заботу и социальную помощь. – Проведение Шестого Всероссийского Форума Российской

[287] Официальный сайт ЕЭК. Расследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/podm/rassledovaniya/Pages/default.aspx (дата обращения: 10.08.2019)

		ревматологической ассоциации «Надежда». – В 2018 г. компания GSK стала развивать сотрудничество с Санкт-Петербургским благотворительным общественным фондом медико-социальных программ «Гуманитарное действие» — некоммерческой организацией, около 20 лет занимающейся профилактикой и помощью при ВИЧ-инфекции и других социально значимых заболеваниях. Кроме того, компания оказывает поддержку развитию благотворительных фондов.
Pfizer	Россия Беларусь Казахстан	– Продажи Pfizer в подразделении инновационных препаратов для здоровья увеличились на 8%. Этому способствовал рост продаж препарата для разжижения крови Eliquis и лечения ревматоидного артрита Xeljanz. – В начале 2019 финансового года Pfizer начала работать в новой структуре, реорганизовав деятельность в три предприятия, в том числе Pfizer Biopharmaceuticals Group — научно-инновационный бизнес инновационных лекарств. Подразделение будет отвечать за биоаналоги и развитие нового больничного направления; Upjohn — запатентованные бренды и непатентованные лекарственные препараты, включающие в себя большинство марок Pfizer. Сюда относятся Lyrica, Lipitor, Norvasc, Viagra и Celebrex; Consumer Healthcare включает в себя безрецептурные препараты Pfizer и потребительские товары медицинского назначения. Ранее «безрецептурный бизнес» являлся частью подразделения инновационных препаратов.

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере производства лекарственных средств с позиции выявленных нарушений представлены в таблице 4.3.10.

Таблица 4.3.10 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере производства лекарственных средств

ТНК	Страна	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
Здравоохранения		
GSK	Великобритания	Компанию обвиняли в подкупе миллионов врачей – их убеждали рекомендовать к применению препарата Wellbutrin не по прямому назначению с 1999 года по 2003-й. Врачей подкупали, в том числе оплачивали поездки на курорты, убеждая их прописывать препарат для похудения, лечения сексуальной дисфункции, дефицита внимания и гиперактивности, хотя одобрен он был только для лечения депрессии[288].
Pfizer	Россия	Дело по признакам нарушения законодательства о рекламе ФАС России возбудила по обращению ОАО «Фармстандарт» с указанием на рекламу препарата «Дифлюкан» производства Pfizer. В рекламе сообщается, что эффективность «Дифлюкана» в 2-4 раза выше дженериков. В обеих рекламных брошюрах представлена диаграмма, показывающая эффективность препарата «Дифлюкан». Приведенные в рекламных листовках сведения указывают на превосходство препарата «Дифлюкан» в сравнении с препаратом «Флюкостат» и иными дженериками по показателям эффективности, как сообщила ФАС.

[288]Официальный сайт ЕЭК. Расследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/podm/rassledovaniya/Pages/default.aspx (дата обращения: 10.08.2019)

Анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере производства лекарственных средств, проведем их сопоставление на примере компании «Pfizer». Как известно, любая крупная компания в качестве рекламы активно использует средства массовой телекоммуникации, и «Pfizer» не исключение. Стремление к завоеванию все больших рынков сбыта, увеличение роста продаж привело к представлению своей компании как «лучшей», посредством указания явного превосходства над фирмой - конкурентом. Такая недобросовестная реклама привела к нарушению закона «О защите конкуренции»[289] и, как следствие, снижению репутации компании на представленных рынках.

Положительные факторы деятельности ТНК Apple и Samsung в сфере цифровой индустрии наглядно представлены в таблице 4.3.11.

Таблица 4.3.11 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере цифровой индустрии

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
Цифровая индустрия		
Apple	Россия, Беларусь, Армения, Казахстан, Кыргызстан	– В 2018 году компания поставила двухмиллиардное iOS-устройство; – Компания отметила десятую годовщину App Store; – Компания достигла самых серьёзных показателей по доходности и стоимости акций в истории Apple; – Зафиксирован рекордный доход в четвёртом квартале от iPhone и носимых устройств.
Samsung	Россия, Беларусь, Армения, Казахстан, Кыргызстан	По направлению производства компонентов Samsung продолжит укреплять свое технологическое лидерство, предлагать новые решения, ориентированные на удовлетворение растущего спроса. Компания также планирует внедрить новые инновационные решения в производство OLED-дисплеев для смартфонов, разработать новые форматы использования. В текущем году Samsung предложит инновационные решения, в частности – складные смартфоны и телевизоры, использующие технологию MicroLED. По направлению искусственного интеллекта (ИИ) улучшенная версия голосового помощника Bixby позволит использовать возможности информационных сетей и создать платформу сервисов, поддерживающую более широкий спектр устройств и приложений. По направлению связи 5G Samsung намеревается укрепить свои рыночные позиции, предоставляя решения в областях сетевого оборудования, устройств и чипсетов.

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере цифровой индустрии с позиции выявленных нарушений представлены в таблице 4.3.12.

[289] О защите конкуренции: [федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 18.07.2019)]

Таблица 4.3.12 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере цифровой индустрии

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
Цифровая индустрия		
Apple	Россия	Федеральная антимонопольная служба (ФАС) России возбудила дело в отношении группы лиц в составе Apple Inc., а также ООО «Эппл Рус», Apple Holding B.V., Apple Sales Ireland, Apple Operations International. Дело связано с ценами на смартфоны iPhone у российских реселлеров. Итоги расследования показали, что с начала официальных продаж iPhone 6 и 6s в России большинство реселлеров установили на эти смартфоны одинаковые цены и удерживали их в течение определенного времени, отмечается в сообщении. Дело возбуждено по ч.5 ст.11 Закона о защите конкуренции, которая запрещает физическим лицам, коммерческим и некоммерческим организациям осуществлять координацию экономической деятельности хозяйствующих субъектов, если такая координация приводит к установлению или поддержанию цен.[290]
Samsung	Россия	Федеральная антимонопольная служба России (ФАС) усматривает в действиях Samsung неконкурентное поведение в части координации цен на смартфоны. Есть подозрение, что продавцы смартфонов при установлении цен не действуют свободно и самостоятельно, а российский офис южнокорейской компании координирует действия участников рынка в части розничной ценовой политики и, вынуждает их устанавливать определенные цены на фирменные аппараты.

Анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере цифровой индустрии, установим взаимосвязь между ними. Как видно из таблицы 4.3.12 – отрицательные факторы двух компаний связаны непосредственно с установлением цен на продукцию. Компании обвиняются в координации цен на определенные товары, что является фактом недобросовестной конкуренции. К такому исходу событий привело стремление компаний к завоеванию приоритетных позиций на рынке.

Положительные факторы деятельности ТНК МТС и Вымпелком в сфере связи наглядно представлены в таблице 4.3.13.

[290] Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru (дата обращения: 12.08.2019)

Таблица 4.3.13 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере связи

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
Связь		
МТС	Россия, Беларусь, Армения	ОАО «МТС» активно развивает собственную сеть центров продаж и обслуживания, которые позволяют реализовывать собственные уникальные продукты и услуги, оказывать качественный сервис клиентам и положительно влияет на степень узнаваемости бренда МТС. Важное значение для развития мобильного Интернета имеет уровень проникновения смартфонов, в связи с чем МТС активно развивает направление брендированных смартфонов и планшетов по привлекательной цене. Помимо перечисленного, Компания отслеживает возможности неорганического роста как на рынках присутствия, так и за его пределами. ОАО «МТС» обладает достаточным опытом интеграции приобретенных компаний, что позволяет эффективно включать их в структуру бизнеса и максимально быстро получать положительный экономический эффект. МТС постоянно работает над внедрением для услуг как мобильной, так и фиксированной связи привлекательных тарифных планов, предоставляющих нашим клиентам возможность свободного общения, что позволяет нашим клиентам пользоваться услугой, не задумываясь о цене.
Вымпелком	Россия, Армения, Казахстан, Кыргызстан	– В отчетном периоде «ВымпелКом» продолжил улучшать качество связи по всей России и другим странам Союза, а также расширять покрытие сети в удаленных регионах. К концу 2018 года доступ к 3G-сети Билайн имели 94% жителей России, к сети 4G — 65%. «ВымпелКом» также продолжал развивать сервисы мобильных финансов и предоставлять услуги, упрощающие процедуры оплаты и денежных переводов. – Билайн целенаправленно передает свои технические знания талантливой молодежи в рамках крупномасштабного международного проекта Группы VEON Ltd. «Make your Mark». – На протяжении всех лет работы «ВымпелКом» разрабатывает специальные тарифные решения, учитывающие потребности и финансовые возможности малообеспеченных категорий абонентов, в том числе пенсионеров, ветеранов и людей с инвалидностью. В 2017—2018 годах Компания внедрила новые цифровые и технологические решения, позволяющие полноценно интегрировать людей с ограниченными возможностями в жизнь общества, и в дальнейшем продолжит фокусироваться на стратегии создания универсального дизайна своих услуг и сервисов, позволяющего обеспечить максимальную доступность всех сервисов оператора.

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере связи с позиции выявленных нарушений представлены в таблице 4.3.14.

Таблица 4.3.14 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере связи

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
Связь		
МТС	Россия	В Федеральную антимонопольную службу поступило заявление ПАО «МегаФон» о недобросовестной конкуренции со стороны

		ПАО «МТС»), связанной с введением в гражданский оборот на территории Российской Федерации стартовых комплектов и СИМ-карт тарифа «Свободный», имитирующих фирменный стиль Заявителя, в том числе внешний вид и цветовую гамму, товара, вводимого в гражданский оборот ПАО «МегаФон», а также с использованием в оформлении товарных знаков, принадлежащих Заявителю. По мнению Заявителя, действия ПАО «МТС» по введению в гражданский оборот на территории Российской Федерации стартовых комплектов и СИМ-карт тарифа «Свободный», оформленных в зеленой цветовой гамме с использованием элемента – полукруг, способны вызвать смешение с товарами (услугами) вводимыми ПАО «МегаФон» в гражданский оборот на территории Российской Федерации, что является нарушением запрета, установленного пунктами 1 и 2 статьи 14.6 Закона о защите конкуренции.[291]
Вымпелком	Россия	ФАС России возбудила в отношении каждого из операторов «большой четверки» дела по признакам нарушения пункта 1 части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции. Признаки нарушения выразились в установлении и поддержании монопольно высоких абонентских цен на услуги связи в национальном роуминге и при заключении межоператорских роуминговых соглашений в национальном роуминге на территории Российской Федерации.

Анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере связи также можно сделать вывод об их взаимосвязи. Так, компания «МТС», пытаясь увеличить рост продаж, решила воспользоваться отличительной чертой товара конкурента, тем самым нарушив закон «О защите конкуренции». Компания «Вымпелком» нарушила запрет на злоупотребление доминирующим положением на рынке и необоснованно завысила цены на свои товары и услуги, причиной этому может служить стремление к увеличению роста продаж и выполнению стратегического плана компании.

Положительные факторы деятельности ТНК Zurich и Allianz в сфере услуг наглядно представлены в таблице 4.3.15.

Таблица 4.3.15 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере услуг

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
Услуги		
Zurich	Россия	– Группа Цюрих следует принципам открытого, полного и оперативного сотрудничества с контролирующими, регулирующими и правительственными органами. Это означает, что компания готова к любым правительственным расследованиям или проверкам, связанным с деятельностью Группы Цюрих.
Allianz	Россия Казахстан	– Количество членов Альянса увеличилось почти вдвое – с 75 до 125 НКО, при этом существенно расширилась география движения. – В рамках Альянса успешно развивается взаимодействие

[291] Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru (дата обращения: 12.08.2019)

		общественных организаций с целью осуществления крупных социальных проектов межсекторного характера. – Активно идёт и развитие сотрудничества Альянса с общественными объединениями из других регионов и федеральными общественными организациями.

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере услуг с позиции выявленных нарушений представлены в таблице 4.3.16.

Таблица 4.3.16 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере услуг

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
Услуги		
Zurich	Россия	В феврале 2010 года УВД по Калининградской области был объявлен конкурс на право заключения государственного контракта по предоставлению услуг по страхованию для заключения договоров ОСАГО на нужды УВД по Калининградской области. Заявитель считает, что ООО «Росгосстрах», а также другие участники конкурса, в том числе ООО СК «Цюрих», в целях получения преимущества перед другими участниками открытого конкурса и, с учетом требований конкурсной документации, набрать наибольшее количество баллов и соответственно стать победителем конкурса, указали в своих заявках на участие в конкурсе недостоверную (искаженную) информацию. Так, при вскрытии конвертов с заявками на участие в конкурсе конкурсной комиссией по представленной ООО СК «Цюрих» заявке в части показателя «Количество официальных представительств (без учета точек продаж) на территории Калининградской области» были озвучены данные «43 официальных представительства». По мнению заявителя, данные действия привели к нарушению прав и интересов ОСАО «Ингосстрах», как добросовестного участника открытого конкурса.
Allianz	Россия	В связи с заявлениями заемщиков Сбербанка антимонопольное ведомство возбудило дело против Сбербанка и Альянс. Претензии заемщиков из Новосибирской и Вологодской областей были связаны с тем, что при заключении кредитного договора Сбербанк навязывал дополнительную услугу по подключению к программе добровольного страхования жизни. При этом страхование осуществлялось исключительно в Страховой компании «Альянс». Для коллективного страхования жизни заемщиков между ОАО «Сбербанк России» и ОАО СК «Альянс» в 2010 году было заключено специальное соглашение об условиях и порядке страхования. Именно это соглашение и стало предметом пристального внимания ФАС России.

Отрицательным фактором деятельности «Zurich» является использование «не здоровой» конкуренции путём искажения достоверных сведений, чему способствовало желание компании стать лидером в своей отрасли любой ценой. Похожая ситуация складывается и в компании «Allianz». Желание увеличения прибыли, а также стремление к увеличению клиентской базы толкнули компанию на предварительный сговор с другой компанией, что, в свою очередь, является нарушением тенденции к свободной и честной конкуренции на рынке оказания услуг.

Положительные факторы деятельности ТНК Unilever и Nestle в сфере промышленности наглядно представлены в таблице 4.3.17.

Таблица 4.3.17 – Положительные факторы деятельности ТНК в сфере промышленности

ТНК	Страна-участник ЕАЭС	Положительные факторы
Промышленность		
Unilever	Россия, Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан	– Хорошие результаты по всем направлениям наряду с ростом конкурентоспособности, включая увеличение объема производства за счет инноваций, с существенным ростом маржи, дохода и денежного потока; – Благодаря внедрению более гибкой, ориентированной на потребителя организационной структуры, наблюдается дальнейшее повышение качества и скорости реализации инноваций. В то же время компания значительно увеличила результативность программ по сокращению расходов и продолжили реформацию портфеля компании: в течение года было объявлено об 11 сделках по покупке, а также о продаже бизнеса спредов. Все это делает компанию Unilever более конкурентоспособной в свете быстро меняющихся потребительских и технологических тенденций.
Nestle	Россия, Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан	– На сегодняшний день сотрудниками «Нестле» в регионе Россия-Евразия являются 10 тыс. человек. Компания располагает 11 фабриками, 8 из которых находятся на территории России. Порядка 70% сырья и 90% упаковочных материалов имеют местное происхождение. Это позволяет «Нестле» производить локально более 90% продукции, реализуемой на рынке региона, а также способствует лучшему удовлетворению предпочтений и нужд потребителей и помогает компании более эффективно приспособиться к меняющимся экономическим и торговым условиям. – В течение прошлого года «Нестле» сумела значительно укрепить свои лидирующие позиции в регионе Россия-Евразия в рамках большинства категорий продукции, что было достигнуто в первую очередь благодаря чуткому отношению к потребностям и удовлетворению нужд покупателей посредством предоставления широкого ассортимента новых продуктов, а также за счет постоянных инноваций и эффективной маркетинговой поддержки стратегических брендов компании.

Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере промышленности с позиции выявленных нарушений представлены в таблице 4.3.18.

Таблица 4.3.18 – Отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере промышленности

ТНК	Страна	Отрицательные факторы. Антимонопольные нарушения
Промышленность		
Unilever	Страны Европы	Были подозрения на сговор Procter & Gamble (P&G) и Unilever на установление цен на стиральные порошки. Сговор, по информации Еврокомиссии, действовал на протяжении примерно трех лет - с января 2002 года по март 2005 года,

		Henkel заявила о наличии картеля в 2008 году. Расследование факта картельного сговора началось также в 2008 году.
Nestle	Украина	Антимонопольный комитет Украины обвинил Nestle в нарушении законодательства о защите от недобросовестной конкуренции. Ведомство обнаружило, что компания, проводя конце прошлого года акцию, не указывала на упаковках с кофе ее сроки проведения. По мнению АМКУ, это могло ввести в заблуждение потребителя и повлиять на его выбор.

Анализируя положительные и отрицательные факторы деятельности ТНК в сфере промышленности, установим взаимосвязь между ними. Отрицательные факторы компании «Unilever» связаны непосредственно с установлением цен на продукцию. Компания обвиняется в предварительном сговоре по установлению цен на конкретный вид товара, что является фактом недобросовестной конкуренции. К такому исходу событий привело стремление компаний к улучшению своих позиций на рынке. Что касается компании «Nestle», в отношении которой также установлен факт недобросовестной конкуренции, связанный с сокрытием некоторой информации об акционном товаре, а именно, сроке годности товара, компания допустила нарушение, желая увеличить свою прибыль и улучшить конкурентную позицию.

Результаты расследования антимонопольных нарушений в разрезе ТНК и отраслей представлены в приложении 2.

Поводя итог, следует отметить, что любые государства мира, в том числе страны–члены Союза стремятся проводить эффективную антимонопольную политику. Как отмечено ранее, нарушения различного рода выступают следствием действий компаний различных отраслей, которые стремятся укрепить и преумножить свое положение на рынке, а также извлечь наибольшую прибыль. При этом вышеназванные положительные факторы могут значительно преобладать, а вероятность воздействия отрицательных факторов - нарушений корпорациями антимонопольного национального и международного законодательства может нивелироваться как на основе совершенствования правоприменительных мер, так и на основе реализации риск-ориентированного подхода в системе реализации аналитических и контрольных функций ЕЭК, который применительно к сферам деятельности выбранных ТНК будет рассмотрен и апробирован далее.

4.4. Алгоритм поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза и его использование в модели риск-ориентированного подхода

Для описания алгоритма поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза предлагается использовать 4

категории (класса, уровня) риска (опасности) нарушения общих правил конкуренции на трансграничных рынках (таблица 4.4.1).

Таблица 4.4.1 – Категории (классы, уровни) риска (опасности) нарушения общих правил конкуренции на трансграничных рынках

Категории риска	Категории (классы, уровни) риска (опасности)	Характеристика риска и особенности осуществления мероприятий по контролю (пример)
Низкий	0	Риск нарушения правил конкуренции практически отсутствует. Плановые проверки минимальны или не проводятся. Мониторинг возможен.
Средний	1	Имеется незначительный риск нарушения правил конкуренции. Проводятся мониторинг, диагностика рисков по итогам отчетно-статистического периода, отдельные инициативные расследования и проверки.
Значительный	2	Значительный риск нарушения правил конкуренции, в связи с чем необходимы повышенные требования к регулярным мероприятиям по мониторингу, диагностике рисков и контролю, проведению расследований в инициативном порядке.
Высокий	3	Высокорисковые сферы, подверженные риску нарушения конкуренции. Повышенные требования к плановой проверке, мониторингу, проведению расследований. Плановая проверка проводится ежегодно. Необходимы внеплановые проверки и постоянная диагностика рисков.

Для идентификации категорий риска предлагается использование системы прямых и косвенных индикаторов, посредством которых выявляются групповые и интегральный (основной) индикаторы риска. С целью удобства измерения и трактовки категорий риска была выбрана количественная система – балльная шкала оценивания от 0 баллов до 300 баллов (для учета промежуточных уровней, расчета групповых / интегрального показателя и использования в рамках оценивания целочисленных значений основные уровни / категории опасности нарушения условий конкуренций были умножены на 100).

Для качественной трактовки количественных показателей риска, в частности, интегрального показателя риска, а также групповых показателей риска по шкале от 0 до 300 баллов используются 4 уровня (категории) риска (таблица 4.4.2).

Таблица 4.4.2 – Качественная и количественная оценка уровня (маркера) риска

Величина маркера X	Качественная оценка (категория) риска	Вероятностная оценка риска, p
$0 \leq X \leq 75$	Низкий риск	$0 \leq p \leq 0{,}25$
$75 < X \leq 150$	Умеренный риск	$0{,}25 < p \leq 0{,}50$
$150 < X \leq 225$	Значительный риск	$0{,}50 < p \leq 0{,}75$
$225 < X \leq 300$	Высокий риск	$0{,}75 < p \leq 1{,}00$

На основе представленной шкалы рекомендуется исследуемым рынкам и транснациональным компаниям на этих рынках присваивать соответствующую категорию риска, а по значению маркера X производить ранжирование рынков (транснациональных компаний) данной сферы по уровню риска нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках.

Для снижения затрат, связанных с оценкой рисков нарушения условий конкуренции на трансграничных рынках (транснациональными компаниями на этих рынках), предлагается проводить многоуровневый анализ.

Первый этап – первичный отбор трансграничных рынков для оценки нарушений условий конкуренции – формирование первого перечня трансграничных рынков и трансграничных компаний, присутствующих на них.

Формирование перечня рынков первого уровня осуществляется на основе Решения Высшего Евразийского экономического совета от 19 декабря 2012 г. № 29 “Об утверждении Критериев отнесения рынка к трансграничному” и определения сфер, относящихся к компетенции Комиссии на основании Договора о Евразийском экономическом союзе (раздел XVIII и приложение № 19).

Второй этап – экспресс-оценка риска трансграничных рынков первого перечня (рынков деятельности транснациональных компаний) на основе группового маркера риска Z_1. Если величина рыночного риска оказывается не более 75 баллов (низкий риск, вероятность не более 0,25), то для исследуемого рынка (транснациональных компаний на этом рынке) устанавливается низкий риск нарушений условий конкуренций, и дальнейшее исследование данного рынка не производится. Остальные рынки формируют второй перечень трансграничных рынков (рынков деятельности транснациональных компаний) и подвергаются дальнейшему исследованию. Формирование маркера экспресс-оценки риска осуществляется на основе упрощенной системы индикаторов, которая включает часть прямых и часть косвенных индикаторов риска.

Третий этап – оценка риска трансграничных рынков (рынков деятельности транснациональных компаний) второго перечня на основе интегрального индикатора (итогового маркера) риска Z. Формирование интегрального индикатора осуществляется на основе трех групповых: маркера экспресс-оценки риска (полученного на втором этапе) Z_1, маркера риска косвенных индикаторов (на основе косвенных индикаторов – барьеров, не входящих в экспресс-оценку) Z_2, и маркера риска прямых индикаторов (на основе прямых индикаторов – рыночных индикаторов, не входящих в экспресс-оценку) Z_3.

Четвертый этап – присвоение рынкам категории риска, ранжирование рынков (рынков деятельности транснациональных компаний) по уровню интегрального риска Z и по отдельным индикаторам риска (маркерам риска

Z_1, Z_2, Z_3); разработка мер по снижению рисков.

Общая модель оценки риска нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках представлена на рисунке 4.4.1.

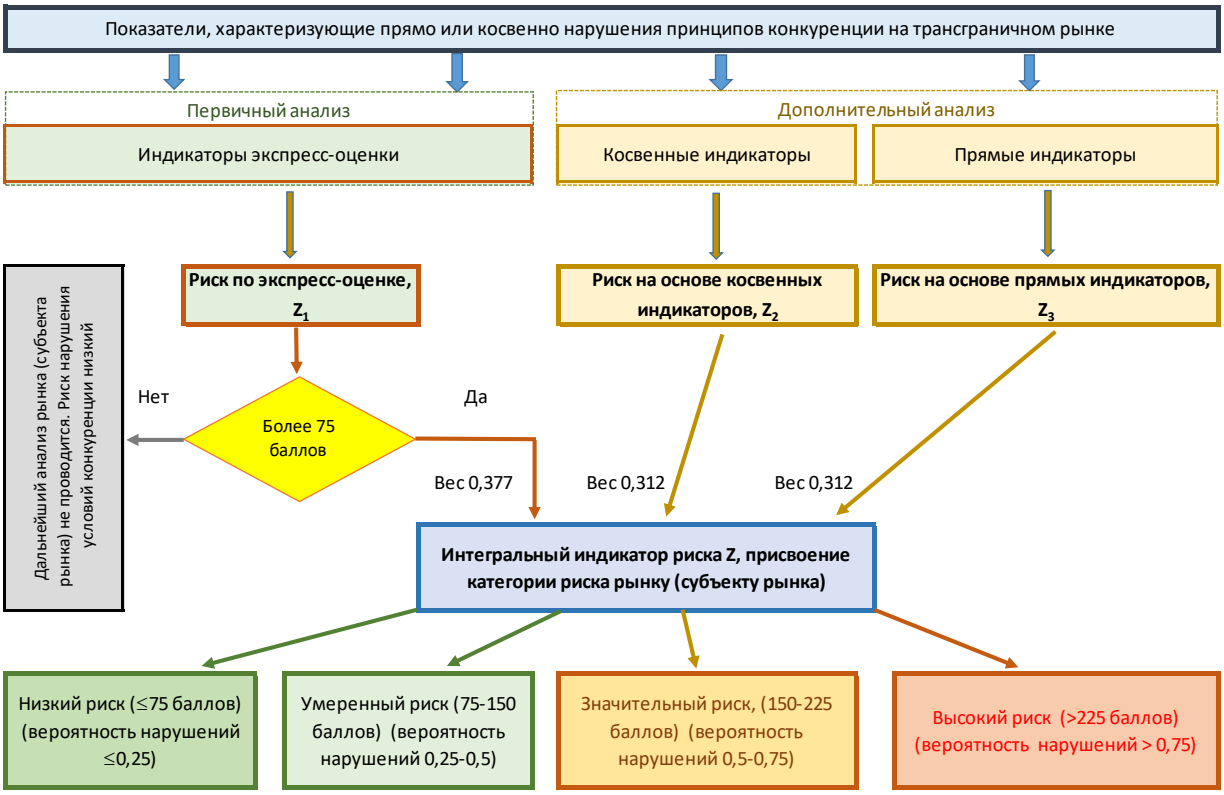


Рис.4.4.1. Модель оценки риска нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках

В ходе исследования и формирования интегрального показателя риска применялись следующие методы обработки данных и экономико-математического моделирования: шкалирование для определения базовых оценочных уровней по рискам, линейное масштабирование и кусочно-линейная аппроксимация при переводе исходных показателей к сопоставимому виду, индексный метод при оценке показателей рисков, метод корреляционного анализа при оценке значимости влияния факторов и индикаторов риска, а также при исследовании взаимосвязи групповых и интегрального индикаторов с фактами нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках Союза и фактами нарушений условий конкуренций в третьих странах, метод экспертных оценок (при оценке целесообразности включения в модель и индикаторов и при оценке их значимости) и метод ранжирования на основе интегрального и отдельных индикаторов риска.

В процессе исследования выявлены трансграничные рынки (рынки деятельности транснациональных компаний) Евразийского экономического Союза, наиболее подверженные рискам нарушения конкуренции.

Формирование перечня индикаторов рисков осуществлялось на основе нормативно-правовых актов в сфере антимонопольного регулирования ЕАЭС и стран-участниц Союза, а также на основании результатов мониторинга

правоприменительной практики антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов и международной практики.

Формирование перечня рынков по категориям рисков нарушения конкуренции на трансграничных рынках транснациональными компаниями строилось на основе интегрального показателя риска по представленной модели (рис.4.4.1).

Для оценки уровней риска используются индикаторы двух групп. Первая группа включает прямые (рыночные и административно-правовые) индикаторы, которые могут напрямую свидетельствовать о наличии нарушений условий конкуренции. Вторая группа содержит индикаторы, которые косвенно характеризуют о возможных признаках нарушения условий конкуренции. В основном косвенные индикаторы характеризуют условия-барьеры функционирования на трансграничном рынке (табл. 4.4.3).

Таблица 4.4.3 – Индикаторы оценки уровня риска

	Прямые индикаторы риска		Косвенные индикаторы риска
1	Сокращение направлений торговли между странами ЕАЭС	1	Наличие трансграничной торговли
2	Наличие на товарном рынке фактов нарушения национального антимонопольного законодательства государств-членов ЕАЭС за последние 8 лет	2	Наличие производства товара в государствах-членах ЕАЭС
3	Доля импорта ЕАЭС в общем объеме импорта товара в страну.	3	Наличие на рынке субъектов, когда-либо занимавших или занимающих доминирующее положение
4	Уровень различия в ценах в рамках взаимных поставок	4	Наличие на товарном рынке фактов нарушения антимонопольного законодательства иностранных юрисдикций за последние 10 лет
5	Динамика взаимных поставок товара	5	Наличие на рынке сделок по слиянию (поглощению) за последние 8-10 лет
6	Динамика импорта (из 3-х стран)	6	Необходимость получения лицензий (разрешений) для осуществления деятельности на рынке
7	Динамика экспорта товара (в 3-и страны)	7	Наличие мер государственной поддержки (субсидии)
8	Наличие на рынке дистрибьюторов, дилеров	8	Необходимость получения сертификатов качества на товар
9	Принадлежность производителей и дистрибьютеров (дилеров) к одной группе лиц	9	Наличие защитных мер в отношении товара, произведенного в иностранных юрисдикциях (антидемпинговая, компенсационная, защитная)
10	Динамика изменения цен в рамках взаимных поставок	10	Ресурсные ограничения, связанные с возможной сменой импортёров товара
11	Динамика изменения цен в рамках импортных поставок (из 3-х стран)	11	Наличие на рынке ассоциаций
12	Разброс цен импорта товара из третьих стран в страны ЕАЭС	12	Наличие на рынке ВИК
13	Динамика изменения цен в рамках экспортных поставок	13	Оценка взаимозаменяемости товара

Источниками информации по оценке индикаторов риска послужили открытые данные статистики ЕЭК, субъектов Союза и мировая практика. В частности, использовались результаты мониторингов актов органов Союза в отношении принятых Коллегией Комиссии, Советом Комиссии, Межправительственным советом, Высшим Евразийским экономическим советом решений (распоряжений, поручений), которые оказывают или могут оказать влияние на состояние конкуренции на трансграничных рынках, материалы Комиссии и сведения, полученные от антимонопольных (конкурентных) органов, а также данные ранее проведенных ими исследований, данные официальной статистики, данные официальных сайтов хозяйствующих субъектов и аналитических систем.

Интегральный показатель вычислялся по 3 группам индикаторов рисков, формирующихся на основе прямых и косвенных индикаторов: экспресс-оценка риска на основе 4 прямых (рыночных) и 5 косвенных (барьерных) индикаторов; косвенная оценка риска на основе 8 косвенных индикаторов-барьеров, не входящих в экспресс-оценку, и прямая оценка риска на основе 9 прямых (рыночных) индикаторов, не вошедших в экспресс-оценку.

Расчет групповых и интегрального индикаторов риска осуществляется в балльной шкале (от 0 и до 300) как среднее взвешенное значение балльных оценок прямых или косвенных индикаторов. При оценке важности (весомости) индикаторов использовались экспертные оценки представителей ФАС Российской Федерации и Кировской области, а также результаты корреляционного анализа (при оценке корреляционной взаимосвязи между групповыми и интегральным индикаторами риска и фактами нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках Союза, а также фактов нарушений условий конкуренций в третьих странах).

Бланк экспертной оценки представлен в Приложении 3.

Оценка индикаторов риска осуществляется на основе качественных (экспертных) и количественных (в частности, на основе статистики ЕЭК) подходов.

В рамках оценивания индикаторов определяются барьерные уровни, соответствующие, в частности, категориям риска. При оценке качественных (прямых или косвенных) индикаторов устанавливается соответствие уровня риска некоторому барьерному уровню из возможного списка барьерных уровней. При оценке риска количественных индикаторов (например, на основе статистики ЕЭК) используется такой же подход либо производится оценка относительно максимального и минимального уровня риска и расчет промежуточных значений методом линейного масштабирования. Детализированная методика оценки уровня риска по отдельным индикаторам представлена в таблице 4.4.4.

Таблица 4.4.4 – Методика оценки уровня риска отдельных индикаторов

	Индикатор	Методика оценивания
	Прямые экспресс-оценки риска	
1	Наличие трансграничной торговли	На основе статистики ЕЭК вычисляется количество направлений взаимной торговли в рамках ЕАЭК: 0 баллов – имеется более 6 направлений взаимной торговли; 100 баллов – имеется 5-6 направлений взаимной торговли; 200 баллов – 3-4 направления взаимной торговли; 300 баллов – направлений взаимной торговли не более двух.
2	Наличие производства товара в государствах-членах ЕАЭС	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет производителей или стран-производителей Союза более 3; 100 баллов – имеется 3 страны-производителя; 200 – имеется 2 страны-производителя; 300 баллов – имеется только 1 производитель.
3	Наличие на рынке субъектов, когда-либо занимавших или занимающих доминирующее положение	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет и не было доминантов в странах Союза; 100 баллов – доминанты были в прошлом; 200 баллов – доминанты имеются в 1 стране; Союза; 300 баллов - число стран с доминантами не менее 2.
4	Сокращение направлений торговли между странами ЕАЭС	На основе статистики ЕЭК вычисляется количество сокращений направлений взаимной торговли в рамках ЕАЭК. Появление новых направлений не учитывается (не влияет на уровень риска по данном индикатору): 0 баллов – нет фактов сокращений торговли; 100 баллов – имеется сокращение 1-го направления торговли; 200 баллов – сокращение 2-х направлений торговли; 300 баллов – сокращение 3-х и более направлений торговли.
5	Наличие на товарном рынке фактов нарушения национального антимонопольного законодательства государств-членов ЕАЭС за последние 8 лет	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – не было фактов нарушений; 100 баллов – была практика, но не было вынесено решение; 200 баллов – было вынесено решение в 1 стране; 300 баллов – решения выносились в 2-х и более странах.
6	Наличие на товарном рынке фактов нарушения антимонопольного законодательства иностранных юрисдикций за последние 10 лет	Оценивается на основе анализа мировой практики: 0 баллов – не было фактов нарушений в третьих странах; 150 баллов – была практика в 1 стране; 300 баллов – была мировая практика в нескольких странах.
7	Наличие на рынке сделок по слиянию (поглощению) за последние 8-10 лет	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – не было сделок; 150 баллов – сделки были в 1 стране; 300 баллов – сделки были в 2 и более странах.
8	Доля импорта ЕАЭС в общем объеме импорта товара в страну.	Вычисляется на основе статистики ЕЭК: 0 баллов – доля импорта ЕАЭК не превышает 50%; 300 баллов – доля импорта ЕАЭС составляет 100%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования.
9	Уровень различия в ценах в рамках взаимных поставок	Вычисляется на основе статистики ЕЭК: определяется минимальный и максимальный уровень цен в рамках всех взаимных поставок; 0 баллов – различие в ценах не превосходит 20%; 300 баллов – различие более 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования.
	Косвенные индикаторы риска	
1	Необходимость получения	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов –

	лицензий (разрешений) для осуществления деятельности на рынке	нет лицензионных требований; 100 баллов – требуется лицензия в 1 стране Союза; 200 баллов – требуется лицензия в 2-х странах Союза; 300 баллов – требуется лицензия в 3-х и более странах.
2	Наличие мер государственной поддержки (субсидии)	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет мер государственной поддержки; 100 баллов – есть меры поддержки в 1-й стране Союза; 200 баллов – есть меры поддержки в 2-х странах Союза; 300 баллов – есть такие меры в 3-х и более странах Союза.
3	Необходимость получения сертификатов качества на товар	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет необходимость получения сертификата; 100 баллов – есть такая необходимость в 1-й стране Союза; 200 баллов – есть такая необходимость в 2-х странах Союза; 300 баллов – есть такая необходимость в 3-х и более странах Союза.
4	Наличие защитных мер в отношении товара, произведенного в иностранных юрисдикциях (антидемпинговая, компенсационная, защитная)	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет защитных мер; 100 баллов – есть защитные меры в 1-й стране Союза; 200 баллов – есть защитные меры в 2-х странах Союза; 300 баллов – есть защитные меры в 3-х и более странах Союза.
5	Ресурсные ограничения, связанные с возможной сменой импортёров товара	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – отсутствие ограничений; 100 баллов – имеются частичные ограничения в одной стране; 200 баллов – имеются частичные ограничения в двух странах Союза или имеются ресурсные ограничения в одной стране; 300 баллов – в остальных случаях (ресурсных или частичных ограничений не менее трех или ресурсных ограничений не менее двух).
6	Наличие на рынке ассоциаций	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет ассоциаций в странах Союза; 100 баллов – есть ассоциация в 1 стране Союза; 200 баллов – имеются ассоциации в 2-х странах Союза; 300 баллов – в 3-х и более странах Союза. Рассматриваются любые ассоциации: торговые, производственные, отраслевые и международные союзы и т.д.
7	Наличие на рынке ВИК (вертикально интегрированных компаний)	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет вертикально интегрированных компаний; 100 баллов – наличие ВИК в одной стране Союза; 200 баллов - наличие ВИК в двух странах Союза; 300 баллов – есть ВИК в трех и более странах Союза.
8	Оценка взаимозаменяемости товара	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – товар в каждой стране Союза или не потребляется, или потребляется и взаимозаменяемый, 300 баллов – товар хотя бы в одной стране Союза потребляется и не взаимозаменяемый.
	Прямые индикаторы риска	
1	Динамика взаимных поставок товара	Вычисляется на основе статистики ЕЭК изменение объемов поставок (отдельно в стоимостном и натуральном выражении, %) по каждому направлению (до 20 направлений) и переводится в балльную оценку: 0 баллов – изменение объемов поставок по направлению не превышает 20%; 300 баллов – изменение объемов поставок превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования. Далее определяется среднее значение балльных оценок по всем направлениям в стоимостном и натуральном выражении и находится максимум балльной оценки.

2	Динамика импорта (из 3-х стран)	Вычисляется на основе статистики ЕЭК изменение объема импортных поставок из третьих стран (в стоимостном и натуральном выражении, %), находится максимальное значение и переводится в баллы: 0 баллов – изменение объемов поставок из третьих стран не превышает 10%; 300 баллов – изменение объема поставок импорта из третьих стран превышает 25%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования.
3	Динамика экспорта товара (в 3-и страны)	Вычисляется на основе статистики ЕЭК изменение объема экспортных поставок в третьи страны (в стоимостном и натуральном выражении, %), находится максимальное значение и переводится в баллы: 0 баллов – изменение объемов поставок в третьи страны не превышает 10%; 300 баллов – изменение объема поставок экспорта в третьи страны превышает 25%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования.
4	Наличие на рынке дистрибьюторов, дилеров	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – страны Союза не являются потребителем товара или у них имеется более трех сетей дистрибьютеров (дилеров); 150 баллов – в каждой стране Союза – потребителя товара имеется развитая сеть 1-3 дистрибьютеров (дилеров); 300 баллов – имеется страна Союза – потребитель товара, в которой отсутствует развитая сеть дистрибьютеров (дилеров).
5	Принадлежность производителей и дистрибьютеров (дилеров) к одной группе лиц	Оценивается на основе практик субъектов Союза: 0 баллов – нет принадлежности к одной группе лиц или в странах-потребителях товара имеется развитая сеть дистрибьютеров (диллеров); 300 баллов – есть принадлежность к одной группе лиц при отсутствии сети дистрибьютеров (диллеров) хотя бы в одной стране.
6	Динамика изменения цен в рамках взаимных поставок	Вычисляется на основе статистики ЕЭК: 0 баллов: Изменение цен поставок (%) по каждому направлению (до 20 направлений) переводится в балльную оценку: 0 баллов – изменение цен поставок по направлению не превышает 20%; 300 баллов – изменение цен поставок превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования. Далее определяется среднее значение балльных оценок по всем направлениям.
7	Динамика изменения цен в рамках импортных поставок (из 3-х стран)	Вычисляется на основе статистики ЕЭК изменение цен импортных поставок из третьих стран (%), находится максимальное значение и переводится в баллы: 0 баллов – изменение цен поставок из третьих стран не превышает 20%; 300 баллов – изменение цен поставок импорта из третьих стран превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования.
8	Разброс цен импорта товара из третьих стран в страны ЕАЭС	Вычисляется на основе статистики ЕЭК: 0 баллов – различие в ценах импорта из третьих стран менее 20%; 300 баллов – различие в ценах более 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования.
	Динамика изменения цен в рамках экспортных поставок	Вычисляется на основе статистики ЕЭК изменение цен экспортных поставок в третьи страны (%), находится максимальное значение и переводится в баллы: 0 баллов – изменение цен поставок в третьи страны не превышает 20%; 300 баллов – изменение цен поставок экспорта в третьи страны превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования.

Разработанная модель позволяет решить ряд задач. С одной стороны, модель позволяет описывать алгоритм поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках с точки зрения рисков нарушения условий конкуренции. С другой стороны, модель позволяет обеспечить реализацию принципов риск-ориентированного подхода к управлению рисками нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках. В-третьих, наличие открытых сведений об основных принципах оценки рисков и принятия соответствующих мер дает основание транснациональным компаниям вести бизнес в странах Союза в определенных рамках, способствующих снижению рисков нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках.

На основе разработанной модели определен перечень трансграничных рынков, которые наиболее подвержены риску возникновения нарушений общих правил конкуренции со стороны транснациональных компаний в установленных сферах экономической деятельности (табл. 4.4.5).

Таблица 4.4.5 - Оценка риска нарушений условий конкуренций транснациональными компаниями на трансграничных рынках (в 2018 г.)

Сфера/ Рынок/ код	Наименование	Экспресс-оценка	Косвенная оценка	Прямая оценка	Интегральная оценка
Сфера	Промышленность (пищевая)	217	196	228	214
Рынок 1806	Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао	217	196	228	214
Сфера	Энергетика	232	275	256	253
Рынок 2710	Нефтепродукты	232	275	256	253
Сфера	Лекарственные средства	240	258	283	259
Рынок 3003	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	240	258	283	259
Сфера	АПК	215	238	253	234
Рынок 3808	Инсектициды, гербициды	215	238	253	234
Сфера	Промышленность	122	196	191	167
Рынок 4011	Шины	122	196	191	167
Сфера	Транспорт	179	242	268	226
Рынок 8703	Автомобили легковые	179	242	268	226
Рынок 8704	Автомобили грузовые	90	225	250	182
Сфера	Связь	226	179	220	209
Рынок 8517	Аппаратура связи и части к ней	226	179	220	209
Сфера	Медицинское оборудование	223	275	269	252
Рынок 9018	Приборы и устройства, применяемые в медицине	218	275	269	252
Рынок	Устройства для механотерапии, и	223	233	267	240

9019	прочая дыхательная терапевтическая аппаратура				
Сфера	Услуги	217	300	200	238
Рынок	Услуги	217	300	200	238
Сфера	Цифровые рынки	217	275	188	226
Рынок	Цифровые	217	275	188	226

Обоснованы индикаторы рейтингования по условным зонам рисков по выделенному перечню 12 рынков в различных сферах экономической деятельности. В результате рейтингования выявлены трансграничные рынки, наиболее подверженные рискам нарушения конкуренции (категории значительного и высокого риска) в рамках рынков (Приложение 4) и сфер (Приложение 5).

Далее будут представлены рекомендации по практическому применению рекомендуемого риск-ориентированного подхода с целью совершенствования мер антимонопольного воздействия и снижения уровня нарушений в области конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза (Раздел 9).

Практическое применение модели

В результате исследования предложена и обоснована методология риск-ориентированного подхода, которая может быть применена в системе мониторинга и оценки трансграничных рынков Евразийского экономического союза, подверженных рискам ограничения конкуренции. Рынки высокого и значительного риска должны быть отнесены к областям особого внимания. Модель предполагает оценку и мониторинг индикаторов как по хозяйствующим субъектам-транснациональным компаниям, так и по рынкам и сферам экономической деятельности. Предлагаемая методика риск-ориентированного подхода применима к любым рынкам и хозяйствующим субъектам и апробирована на ряде отобранных рынков на основе первичной, корректируемой в последующем информации в процессе обработки данных.

4.5. Перечень трансграничных рынков в разрезе участия на них конкретных транснациональных корпораций и возникновения в связи с этим риска нарушений общих правил конкуренции

Исследование трансграничных рынков на основе открытых источников в сферах энергетики, цифровой индустрии, агропромышленного комплекса, лекарственных средств, транспорта, связи, услуг, промышленности и медицинского оборудования, и участия в них транснациональных компаний показало присутствие ТНК на трансграничных рынках во всех исследуемых сферах. Из 12 выбранных в данных сферах трансграничных рынков в 7 были вынесены решения о фактах нарушений условий конкуренции ТНК за последние 15 лет. В качестве видов нарушений выступали:

- злоупотребление доминирующим положением;
- установление и поддержание монопольно высоких цен;

– согласованные действия;
– необоснованный отказ в заключении договора;
– навязывание контрагенту своих условий;
– совершение действий по ограничению конкуренции;
– злоупотребление доминирующим положением;
– установление одинаковых цен хозяйствующими субъектами;
– осуществление координации экономической деятельности реселлеров;
– действия, направленные на ограничение конкуренции;
– применение антидемпинговой меры;
– нарушение закона о защите конкуренции;
– осуществление ненадлежащей рекламы;
– недобросовестная конкуренция;
– создание дискриминационных условий;
– нарушение правил конкуренции при продаже;
– неуплата налогов и отмывание денежных средств;
– нарушение антимонопольного законодательства Евросоюза;
– нечестная рыночная практика;
– слияние;
– введение покупателей в заблуждение и подкуп;
– согласование действий, нарушающих антимонопольное законодательство;
– манипулирование рынком;
– обвинение в даче взяток высокопоставленным лицам;
– ценовой сговор.

Состав ТНК, присутствующих на этих рынках, и характеристика нарушений ими условий конкуренций на трансграничных рынках ЕАЭС представлены в таблице 4.5.1.

Таблица 4.5.1 - Нарушения условий конкуренции ТНК на трансграничных рынках ЕАЭС: оценка 0 – не было фактов нарушений; 0,5 – была практика, но не было вынесено решение; 1 – было вынесено решение

Рынок	ТНК	Нарушения (страны ЕАЭС)	Оценка	Период
В сфере Энергетика				
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Злоупотребление доминирующим положением /https://br.fas.gov.ru/	1	2010-2011 гг.
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Установление и поддержание монопольно высоких цен/https://br.fas.gov.ru/	1	2010-2011 гг.
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Установление монопольно высоких розничных цен на авиационный керосин/https://br.fas.gov.ru/	1	2007-2014 гг.
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Выявлены признаки согласованных действий/https://br.fas.gov.ru/	1	2008-2011 гг.
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Необоснованный отказ в заключении договора/https://br.fas.gov.ru/	1	2010 г.
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Навязывание контрагенту своих	1	2015 г.

		условий/https://br.fas.gov.ru/		
Нефтепродукты	Газпром	Совершение действий по ограничению конкуренции/https://br.fas.gov.ru/	1	2017 г.
Нефтепродукты	Газпром	Злоупотребление доминирующим положением /https://br.fas.gov.ru/	1	2013 г.
Нефтепродукты	Газпром	Установление монопольно высокой цены на техническую серу/https://br.fas.gov.ru/	0,5	2014 г.
Нефтепродукты	Газпром	Установление, поддержание монопольно высокой цены на серу жидкую на рынке Российской Федерации /https://br.fas.gov.ru/	1	2012 г.
Нефтепродукты	Газпром	Установление, поддержание монопольно высокой цены на сжиженные углеводородные газы/https://br.fas.gov.ru/	1	2005 г.
В сфере Цифровая индустрия				
Цифровой	Apple	Установление одинаковых цен хозяйствующими субъектами/https://br.fas.gov.ru/	1	2016-2017 гг.
Цифровой	Apple	Осуществление координации экономической деятельности реселлеров смартфонов Apple iPhone, /https://br.fas.gov.ru/	1	2017 г.
Цифровой	Apple	Необоснованный отказ в заключении договора/https://br.fas.gov.ru/	0,5	2016 - 2017 гг.
Цифровой	Samsung	Установление реселлерами одинаковой цены на смартфоны товарного знака Samsung – Galaxy A3 (2017) SM-A320F Black/https://br.fas.gov.ru/	1	2019 г.
В сфере Агропромышленный комплекс				
Инсектициды, гербициды	Bayer	Действия, направленные на ограничение конкуренции/https://ruskline.ru/news_rl/2018/03/23/vrediteli/	1	2018 г.
Инсектициды, гербициды	Bayer	Применение антидемпинговой меры сроком на 5 лет /http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/Pages/default.aspx	1	2018 г.
Инсектициды, гербициды	Syngenta	Применение антидемпинговой меры сроком на 5 лет /http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/Pages/default.aspx	1	2018 г.
В сфере Лекарственные средства				
Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	Pfizer	Нарушений не обнаружено	0	
Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	Pfizer	Нарушений не обнаружено	0	
Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной	Novartis	Установление и поддержание монопольно высокой цены на лекарственный препарат с торговым наименованием «Тайверб»https://br.fas.gov.ru/	1	2018 г.

продажи				
В сфере Транспорт				
Автомобили легковые	Volkswagen	Нарушение закона о защите конкуренции. https://br.fas.gov.ru/	0,5	2018 г.
Автомобили легковые	Toyota Motor	Осуществление ненадлежащей рекламы https://br.fas.gov.ru/	1	2015-2016 гг.
В сфере связи				
Аппаратура связи и части к ней	МТС	Нарушение закона о конкуренции. https://br.fas.gov.ru/	1	2017 г.
Аппаратура связи и части к ней	МТС	Недобросовестная конкуренция. https://br.fas.gov.ru/	0,5	2016 г.
Аппаратура связи и части к ней	МТС	Создание дискриминационных условий. https://br.fas.gov.ru/	1	2018-2019 гг.
Аппаратура связи и части к ней	Вымпелком	Необоснованный отказ в организации дополнительных точек/https://br.fas.gov.ru/	0,5	2009-2010 гг.
Аппаратура связи и части к ней	Вымпелком	Установление и поддержания монопольно высоких цен (тарифов) на услугу рассылки коротких текстовых сообщений/https://br.fas.gov.ru/	1	2019 г.
В сфере услуг				
Услуги в сфере страхования	Zurich	Нарушение закона о защите конкуренции. https://br.fas.gov.ru/	1	2010 г.
Услуги в сфере страхования	Allianz	Обвинение в согласованных действиях ПАО Сбербанк и СК ОАО "Альянс" по навязываниваю страхования жизни/https://br.fas.gov.ru/	0,5	2012 г.
В сфере Промышленность				
Бытовая химия	Unilever	Нарушений не обнаружено	0	
Рынок шоколада	Nestle	Нарушений не обнаружено	0	
Шины (легк.)	Michelin	Нарушений не обнаружено	0	
Шины	Bridgestone	Нарушений не обнаружено	0	
В сфере Медицинское оборудование				
Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	Johnson & Johnson	Нарушений не обнаружено	0	
Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	Medtronic	Нарушений не обнаружено	0	

Относительно данных компаний также исследовались факты нарушений условий конкуренции в рамках юрисдикций третьих стран. Факты и характер таких нарушений представлены в таблице 4.5.2.

Таблица 4.5.2 - Мировая практика нарушений условий конкуренции ТНК: оценка 0 – не было фактов нарушений; 0,5 – была практика, но не было вынесено решение; 1 – было вынесено решение

Рынок	ТНК	Нарушения (страны ЕАЭС)	Оценка	Период
В сфере Энергетика				
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Нарушение правил конкуренции при продаже топлива на внутренний рынок Болгарии/ https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/02/26/631474	2016 г.	0,5
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Неуплата налогов и отмывание денежных средств в Румынии/ https://lenta.ru/news/2015/08/05/lukoil/	2014-2016 гг.	0,5
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Нарушений не обнаружено	-	0
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Нарушений не обнаружено	-	0
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Нарушений не обнаружено	-	0
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ	Нарушений не обнаружено	-	0
Нефтепродукты	Газпром	Нарушений не обнаружено	-	0
Нефтепродукты	Газпром	Злоупотребление доминирующим положением на рынке и нарушение антимонопольного законодательства Евросоюза (рынки Польши, Чехии, Словакии, Венгрии, Болгарии, Эстонии, Латвии и Литвы) /https://www.gazeta.ru/business/2015/04/22/6650269.shtml	2012 - 2018 гг.	0,5
Нефтепродукты	Газпром	Нарушений не обнаружено	-	0
Нефтепродукты	Газпром	Нарушений не обнаружено	-	0
Нефтепродукты	Газпром	Нарушений не обнаружено	-	0
В сфере Цифровая индустрия				
Цифровой	Apple	Нарушение антимонопольного законодательства в США/ https://www.spot.uz/ru/2018/11/26/apple/	2016-2018 гг.	0,5
Цифровой	Apple	Нечестная рыночная практика Apple в Италии/https://www.kommersant.ru/doc/3779635	2018 г.	1
Цифровой	Apple	Нарушений не обнаружено		0
Цифровой	Samsung	Нечестная рыночная практика Samsung в Италии/https://www.kommersant.ru/doc/3779635	2018 г.	1
В сфере Агропромышленный комплекс				
Инсектициды, гербициды	Bayer	Антимонопольные органы США одобрили слияние Bayer и Monsanto/https://www.agroxxi.ru/gazeta-zaschita-rastenii/novosti/amerikanskie-antimonopolnye-organy-uslovno-odobrili-priobretenie-bayer-monsanto.html	2018 г.	0,5
Инсектициды, гербициды	Bayer	Нарушений не обнаружено	-	0
Инсектициды, гербициды	Syngenta	Нарушений не обнаружено	-	0
В сфере Лекарственные средства				
Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные	Pfizer	Злоупотребление своим доминирующим положением на рынке с целью установления «чрезмерных и несправедливых» цен на препараты для борьбы с эпилепсией в	2015 г.	0,5

для розничной продажи		Великобритании. https://gmpnews.ru/2015/08/pfizer-i-flynn-pharma-mogut-byt-oshtrafovany-na-summu-do-10-ot-ix-mirovogo-godovogo-oborota/		
Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	Pfizer	Введение покупателей в заблуждение и подкуп врачей по обвинению министерства юстиции США. https://sam-anti.livejournal.com/106345.html	2009 г.	1
Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	Novartis	Согласование действий, нарушающих антимонопольное законодательство в Нидерландах/ https://old.pharmvestnik.ru/publs/lenta/v-mire/evrokomissija-podozrevaet-johnson-johnson-i-novartis-v-narushenii-antimonopoljnogo-zakonodateljstva.html#.XY9WyqgzbIU	2011 г.	1
В сфере Транспорт				
Автомобили легковые	Volkswagen	Выдвинуто обвинение в манипулировании рынком Германии. https://www.vestifinance.ru/articles/125526	2015 - 2019 гг.	0,5
Автомобили легковые	Toyota Motor	Нарушений не обнаружено	-	0
В сфере связи				
Аппаратура связи и части к ней	МТС	Нарушений не обнаружено		0
Аппаратура связи и части к ней	МТС	Нарушений не обнаружено	-	0
Аппаратура связи и части к ней	МТС	Нарушений не обнаружено	-	0
Аппаратура связи и части к ней	Вымпелком	Обвинение в дачи взяток высокопоставленным лицам в Узбекистане.https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/02/20/630900-vimpelcom-shtrafa	2016 г.	1
Аппаратура связи и части к ней	Вымпелком	Нарушений не обнаружено	-	0
В сфере услуг				
Услуги в сфере страхования	Zurich	Нарушений не обнаружено	-	0
Услуги в сфере страхования	Allianz	Нарушений не обнаружено	-	0
В сфере Промышленность				
Бытовая химия	Unilever	Ценовой сговор с Procter & Gamble по цене на стиральные порошки в странах Европы	2011 г.	1
Рынок шоколада	Nestle	Злоупотребление доминирующим положением (Франция). https://zakon.ru/blog/2016/2/8/top5_antimonopolnyx_del_xitparad_gromkix_sudebnyx_razbiratelstv	2014 г.	0,5
Шины	Michelin	Нарушений не обнаружено	-	0
Шины	Bridgestone	Нарушений не обнаружено	-	0
В сфере Медицинское оборудование				

Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	Johnson & Johnson	Нарушений не обнаружено	-	0
Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	Medtronic	Нарушений не обнаружено	-	0

Для анализа величины рисков нарушений общих условий конкуренции на трансграничных рынках данных ТНК была произведена оценка интенсивности фактов нарушений этими компаниями. Для этого использовались два параметра: количество лет, в которых данные нарушения фиксировались и виды (количество) нарушений по каждой ТНК. Для получения итогового результата интенсивности нарушений осуществлялось суммирование этих параметров. Данный анализ был проведен отдельно по нарушениям в рамках Союза и юрисдикций третьих стран за период 2009-2019 гг. Результаты представлены в таблице 4.5.3 (ТНК с нулевой интенсивностью не указаны).

Таблица 4.5.3 - Интенсивность нарушений условий конкуренции ТНК на трансграничных рынках ЕАЭС и в третьих странах

ТНК	**Рынок**	**Максимум нарушений за 1 год (в ЕАЭС)**	**Общий балл (ЕАЭС)**	**Максимум нарушений за 1 год (в 3-х странах)**	**Общий балл (3-и страны)**
ЛУКОЙЛ	Нефтепродукты	5	18	1	2
Газпром	Нефтепродукты	1	4,5	0,5	3,5
Apple	Цифровой	2,5	4	1,5	2,5
Samsung	Цифровой	1	1	1	1
Bayer	Инсектициды, гербициды	2	2	0,5	0,5
Syngenta	Инсектициды, гербициды	1	1	0	0
Pfizer	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	0	0	1	1,5
Novartis	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	1	1	1	1
Volkswagen	Автомобили легковые	0,5	0,5	0,5	2,5
Toyota Motor	Автомобили	1	2	0	0

	легковые				
МТС	Аппаратура связи и части к ней	1	4	0	0
Вымпелком	Аппаратура связи и части к ней	1	2	1	1
Zurich	Услуги в сфере страхования	1	1	0	0
Allianz	Услуги в сфере страхования	0,5	0,5	0	0
Unilever	Бытовая химия	0	0	1	1
Nestle	Рынок шоколада	0	0	0,5	0,5

Среди исследуемых ТНК в таблицу 4.5.3 не попали компании Michelin, Bridgestone, Johnson & Johnson и Medtronic, т.е. для данных компаний фактов нарушений условий конкуренций обнаружено не было. Таким образом, на рынке шин и на рынке «устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура» наблюдаемые риски нарушений условий конкуренций нельзя связать с наличием на них транснациональных компаний, хотя, в частности, на рынке устройств для механотерапии, и прочей дыхательной терапевтической аппаратуры интегральный риск в различные годы оценивался как высокий – около 240 баллов.

С другой стороны, практически такой же уровень интегрального риска наблюдается на рынке нефтепродуктов – около 250 баллов, но при этом на рынке присутствуют две ТНК – ЛУКОЙЛ и Газпром, демонстрирующие самую высокую интенсивность нарушений условий конкуренций как на трансграничных рынках Союза (ЛУКОЙЛ), так и в-третьих странах (Газпром).

Дополнительную характеристику нарушений характеризует показатель «Максимум нарушений за 1 год», отражающий максимальное количество соответствующих нарушений, зафиксированное у компании за один год. Всего три компании имели по несколько нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС за один – это ЛУКОЙЛ (5 нарушений), Apple (2,5 нарушения) и Bayer (2 нарушения). По остальным исследуемым ТНК количество нарушений в год не превышало 1.

Аналогичный индикатор по нарушениям в третьих странах показывает, что исследуемые ТНК имели не более одного нарушения условий конкуренции в год.

Рейтинг рассматриваемых ТНК по уровню соблюдения условий конкуренций (минимизации среднего арифметического показателя интенсивности нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС и в третьих странах) представлен в таблице 4.5.4.

Таблица 4.5.4 - Интенсивность нарушений условий конкуренции ТНК на трансграничных рынках ЕАЭС и в третьих странах

ТНК	Рынок	Интенсивность нарушений (общий балл)			Место
		В ЕАЭС	В 3-х странах	Средняя	
Michelin	Шины	0	0	0	1
Bridgestone	Шины	0	0	0	1
Johnson & Johnson	Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	0	0	0	1
Medtronic	Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	0	0	0	1
Allianz	Услуги в сфере страхования	0,5	0	0,25	5
Nestle	Рынок шоколада	0	0,5	0,25	5
Syngenta	Инсектициды, гербициды	1	0	0,5	7
Zurich	Услуги в сфере страхования	1	0	0,5	7
Unilever	Бытовая химия	0	1	0,5	7
Pfizer	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	0	1,5	0,75	10
Samsung	Цифровой	1	1	1	11
Novartis	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	1	1	1	11
Toyota Motor	Автомобили легковые	2	0	1	11
Bayer	Инсектициды, гербициды	2	0,5	1,25	14
Volkswagen	Автомобили легковые	0,5	2,5	1,5	15
Вымпелком	Аппаратура связи и части к ней	2	1	1,5	15
МТС	Аппаратура связи и части к ней	4	0	2	17
Apple	Цифровой	4	2,5	3,25	18
Газпром	Нефтепродукты	4,5	3,5	4	19
ЛУКОЙЛ	Нефтепродукты	18	2	10	20

По общему показателю интенсивности нарушений условий конкуренции, рассматриваемые ТНК можно разбить на 3 группы:

– компании с высоким уровнем интенсивности нарушений (более 2) – ЛУКОЙЛ, Газпром и Apple;

– компании с умеренным уровнем интенсивности нарушений (от 1 до 2) – МТС, Вымпелком, Volkswagen, Bayer, Toyota Motor, Novartis, Samsung;

– компании с низким уровнем интенсивности нарушений (менее 1) – Pfizer, Unilever, Zurich, Syngenta, Nestle, Allianz, Medtronic, Johnson & Johnson, Bridgestone, Michelin.

Транснациональные компании с умеренным уровнем интенсивности нарушений работают на трансграничных рынках, которые характеризуются значительным интегральным риском (в среднем от 220 и до 253 баллов). С другой стороны, на рынках могут присутствовать ТНК с различным уровнем интенсивности нарушений условий конкуренции. В частности, на цифровом

рынке ТНК Apple характеризуется высокой интенсивностью нарушений (средний балл интенсивности – 3,25), а ТНК Samsung – умеренной интенсивностью (средний балл интенсивности – 1,0). Среднее значение интегральной оценки риска на рынке составляет 249 баллов.

Возможна и другая картина: на рынке лекарственных средств из двух и более компонентов, не расфасованных для розничной продажи, интегральный показатель риска в среднем составляет 253 балла. Но на этом рынке присутствует ТНК Novartis с умеренной интенсивностью нарушений (средний балл интенсивности – 1,0) и ТНК Pfizer – с низкой интенсивностью нарушений (средний балл интенсивности – 0,75).

Таким образом, в целом нельзя говорить, что присутствие ТНК на трансграничных рынках влечет значительные риски нарушений общих условий конкуренции. Можно утверждать о высоких рисках нарушений условий конкуренции на рынке нефтепродуктов (из-за присутствия компаний ЛУКОЙЛ и Газпром) и на цифровом рынке (из-за присутствия Apple).

Сводная информация по интенсивности рисков на исследуемых рынках из-за присутствия на них ТНК представлена в таблице 4.5.5.

Таблица 4.5.5 - Интенсивность нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС (по данным нарушениям в рамках Союза и третьих стран)

Рынок	**ТНК**	**Интенсивность нарушений (общий балл)**			**Место**
		В ЕАЭС	**В 3-х странах**	**Средняя**	
Шины	Michelin; Bridgestone	0	0	0	1
Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	Johnson & Johnson; Medtronic	0	0	0	1
Рынок шоколада	Nestle	0	0,5	0,25	2
Бытовая химия	Unilever	0	1	0,5	3
Услуги в сфере страхования	Zurich; Allianz	1,5	0	0,75	4
Инсектициды, гербициды	Bayer; Syngenta	3	0,5	1,75	5
Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	Pfizer; Novartis	1	2,5	1,75	5
Автомобили легковые	Volkswagen; Toyota Motor	2,5	2,5	2,5	5
Аппаратура связи и части к ней	МТС; Вымпелком	6	1	3,5	7
Цифровой	Apple; Samsung	5	3,5	4,25	8
Нефтепродукты	ЛУКОЙЛ; Газпром	18,5	5,5	12	9

Применяя трактовку интенсивности нарушений условий конкуренции к рынкам получаем следующие выводы.

Наиболее высокая интенсивность нарушений условий конкуренций со стороны ТНК наблюдается на рынках нефтепродуктов (показатель

интенсивности равен 12), цифровом (4,25), аппаратуры связи и частей к ней (3,25) и легковых автомобилей (2,5).

Низкая интенсивность нарушений условий конкуренции со стороны ТНК наблюдается на рынках услуг в сфере страхования (0,75), шоколада (0,25), устройств для механотерапии и прочей дыхательной терапевтической аппаратуры (0), шин (0).

На остальных исследуемых рынках наблюдается умеренная интенсивность нарушений условий конкуренции со стороны ТНК.

5. Анализ национальных и зарубежных (государств-членов Европейского союза, стран ОЭСР, США) подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование). Разработка рекомендаций по проведению оценки состояния конкуренции на трансграничных рынках

5.1. Анализ национальных подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики

Российский опыт анализа и оценки состояния конкурентной среды базируется на использовании сложившейся за многие годы зарубежной практики, где в качестве основы монополизма рассматривается доминирующее положение хозяйствующего субъекта на рынке определенного товара, которое дает ему возможность оказывать влияние на конкуренцию, применять методы недобросовестной конкуренции, препятствовать входу на рынок других участников. Доминирование на рынке используется в качестве специального признака для квалификации анти-конкурентной практики во многих странах – Германии, Великобритании, Австрии, Швеции, Японии.

В зависимости от типа рынка его анализ может производиться на основании огромного количества математических методов или моделей. Так, порядок оценки состояния конкуренции, действующий в России, уделяет первоочередное внимание показателям рыночной концентрации и входных барьеров. Но, несмотря на важность этих показателей для анализа товарного рынка, они свидетельствуют лишь о предпосылках для возникновения того или иного состояния конкуренции. Собственно, оценка конкуренции с их помощью требует значительных дополнительных интерпретаций.

Индикаторы рыночной власти дают представление о возможностях отдельной фирмы влиять на рыночную конъюнктуру, а стало быть, и о степени монополизации. Однако использование показателей рыночной власти для оценки состояния конкуренции может стать причиной того, что высокая рентабельность фирмы станет «сигналом» о нарушении законодательства. Но это может привести, в конце концов, к парадоксу: фирма будет подвергаться преследованию просто за успешную деятельность и достижение высоких финансовых показателей.

Задача еще более усложняется в том случае, если требуется сравнить между собой или агрегировать показатели по различным рынкам, зачастую не являющимся сопоставимыми. Это актуально, к примеру, при оценке состояния конкуренции в масштабах национальной экономики в целом или отдельных крупных секторов, при сравнении отдельных рынков. Подобная проблема возникает даже при рассмотрении одного и того же рынка в различные периоды времени, к примеру после существенных изменений: крупных сделок, регуляторных нововведений. Для решения этих проблем зарубежные и отечественные исследователи пытаются создать альтернативные методики измерения, которые отражали бы именно состояние конкуренции, а не его косвенные факторы, и не содержали бы принципиальных искажений, которые порой свойственны индикаторам рыночной власти. Кроме того, желательно получить достаточно универсальную оценку состояния конкуренции, которая имела бы количественный характер, что важно для целей агрегирования и сопоставления при сравнительном анализе конкуренции на различных рынках и в разных странах.

1. *Структурные показатели*

Структурные модели оценивают ситуацию на рынке на основании статистических данных, а именно: они учитывают состояние рынка на основании следующих параметров: количество участников этого рынка, их доля и размер. При оценке уровня конкуренции в любой отрасли одним из основных структурных показателей является индекс Херфиндаля - Хиршмана (HHI) и индекс концентрации фирм CR.

Также к этому виду показателей можно отнести другие достаточно известные индексы и коэффициенты конкуренции: индекс максимальной доли, индекс обратных величин долей, ранговый индекс концентрации, коэффициент Джини, коэффициент относительной концентрации.

В основе расчета данных показателей используются такие количественно определенные признаки, как выпуск, занятость, фонды, добавленная стоимость, инвестиции и т. п.

К структурным показателям также относят индексы, которые характеризуют барьеры входа на рынок. В российской практике эти показатели используются для выявления доминирующего положения одной из фирм или коллективного доминирования (ч. 1 ст. 5, п. 1 ч. 3 ст. 5 ФЗ «О защите конкуренции») и для анализа состояния конкуренции на товарном рынке (разд. VII, VIII Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, введенного Приказом ФАС № 220 от 28 апреля 2010 г., далее – Порядок-220).

Однако степень конкурентной борьбы не может быть определена правильно при помощи показателей оценки конкуренции. Небольшое количество участников на рынке совершенно не означает низкий уровень конкуренции, так как даже несколько участников могут вести себя так, что уровень конкуренции будет очень высок. Оценки входа и выхода на рынок -

достаточно весомый фактор, который нужно учитывать при оценке конкуренции на рынке.

На основании проведенного анализа хотелось бы отметить, что оценка конкуренции на основе структурных моделей необходима и применяется в рамках подхода ФАС согласно разд. IX Порядка-220. В некоторых работах для аппроксимации интенсивности конкуренции вместе с другими индикаторами также используется показатель доли импорта на рынке (или иные индикаторы проникновения импорта).

Этот показатель, как и другие показатели, связанные с рыночной долей, также можно отнести к структурной группе. Но долю импорта, как и другие показатели данной группы, можно интерпретировать лишь как условия для конкуренции, и в этом смысле они являются достаточно условной прокси-переменной, которая может быть использована только в сочетании с другими показателями (таблица 5.1.1).

Таблица 5.1.1 - Показатели рыночной концентрации

Показатели	Формула	Обозначения	Применение
Коэффициент концентрации CR_n	$CRn = \sum_{i=1}^{n} Si$	s_i – доля продаж i-го продавца; n – число крупнейших (расчетных) фирм на рынке	На практике определяют накопленную рыночную долю первых 4 фирм-лидеров рынка.
Коэффициент Херфиндаля-Хиршмана HHI	$HHI = \sum_{i=1}^{n} S^2 * 100$	s_i – доля продаж i-го продавца; n – число фирм на рынке	Значение индекса снижается с увеличением числа фирм.
Коэффициент относительной кон-центрации К	$K = (20 + 3\beta) / \alpha$	β – доля числа крупнейших предприятий на рынке; α – доля продаж крупнейших предприятий	
Коэффициент энтропии Е	$E = \sum_{i=1}^{n} Y_i \ln \frac{1}{Y_i}.$	Y_i – доля продаж i-го продавца; n – число фирм на рынке	Измеряет неопределенность, соответствующую определенной рыночной структуре
Дисперсия логарифмов рыночных долей δ^2	$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} (\ln Y_i - \ln Y)^2,$	Yi – доля продаж i-го продавца; Y – средняя доля одного предприятия; n – число фирм на рынке	Отражает уровень неравенства размеров фирм на рынке
Коэффициент вариации υ	$U = \frac{\delta}{\bar{S}}$	δ – среднее квадратичное отклонение; $\bar{S}$ – средняя доля	Измеряет степень неравномерности доли рынка между фирмами

		одного предприятия	
Коэффициент Джини G	$G = \frac{1}{2(n-1)} \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} \lvert Y_i - Y_j \rvert$	Yi - объем производства i-той фирмы;; Yj - объем производства j-той фирмы N – число фирм на рынке	Отражает уровень неравенства на рынке
Индекс Холла-Тайдмана HT	$HT = \frac{1}{2\left(\sum_{j-1}^{n} Ri\, S_j\right) - 1}$	Ri – ранг i-го предприятия на рынке; s_i – доля продаж i-го продавца	Проводит оценку рангов компаний на рынке и их доли
Коэффициент Линда L	$L = \frac{1}{k(k-1)} \sum_{i=1}^{k-1} Q_i,$	k – число крупных поставщиков; Qi – отношение средней доли рынка i-го поставщика к доле k-i поставщиков; i – число ведущих поставщиков среди k крупных поставщиков	Определяет степень неравенства между фирмами на рынке и границы олигополии

2. Показатели поведения

Достаточно популярным методом количественной оценки уровня конкуренции можно считать группу показателей поведения. Как было указано выше, анализ конкуренции проводится на основании Приказа ФАС № 220 от 28 апреля 2010 г., который дает нам перечень параметров для оценки. Упростить данный анализ можно на основании гипотезы о том, что существует модель, которая позволяет участникам рынка действовать на основании определенных правил для получения оптимального результата. Необходимо отметить, что подобный подход получил распространение в рамках «новой эмпирической теории отраслевых рынков».

Индикаторы поведения компаний, действующих на рынке товаров, работ, услуг, являются по сути определяющими при оценке состояния конкуренции и конкурентной среды. Именно поведение компаний формирует конкурентную среду. Показателями поведения являются, в частности, решения компаний о входе на рынок или уходе с него, решения об инвестировании в развитие бизнеса. К показателям поведения так же можно отнести стратегические барьеры входа на рынок — меры, предпринимаемые присутствующей на рынке компанией для предотвращения входа на этот рынок новых участников.

Сложность в формировании показателей поведения заключается в том, что их практически невозможно измерить в количественном отношении.

Кроме того, ввиду отсутствия единой методики интерпретации поведения хозяйствующих субъектов и их неоднородности при анализе состояния конкуренции на рынке соответствующие показатели могут трактоваться достаточно свободно. Это связано также с тем, что проявление того или иного поведения может существенно зависеть от характеристик отрасли, к которой относится анализируемый рынок.

3. Показатели результатов

Показатели третьего вида оценки конкуренции оцениваются на основании итоговых показателей участников рынка, а также могут быть проанализированы на основании выявления тенденций. Данный тип показателей позволяет оценить конкуренцию через призму рыночной власти и более точно определить фактическое состояние на рынке, которое называют post factum. При оценке конкуренции используется такой показатель, как индекс Лернера, а именно отношение стоимости и предельных издержек товара. Иное название – показатели PCM (price cost margin).

Данный показатель учитывается в отношении каждой фирмы, но возможно его использование для определения доли каждого из участников рынка, однако точность вычисления и прогнозные значения существенно отличаются от структурных показателей.

Показатели данной группы представляют собой индикаторы результирующего взаимодействия продавцов и покупателей на рынке и отражают цены и объемы продаж на рынке, финансовые результаты деятельности компаний[292]. К ним же относится показатель, характеризующий рыночную власть продавца, — индекс Лернера, отражающий соотношение цены и предельных издержек производства и реализации товара, работы, услуги.

Если говорить об индексе Лернера, то сложность его использования заключается в необходимости изменения предельных издержек производства и реализации дополнительной единицы продукции. Говоря же о финансовых результатах деятельности компаний, мы вновь сталкиваемся с тем, что прибыли компаний, действующих на рынке, могут вырасти в результате ухода с рынка неэффективных предприятий вследствие высокой конкуренции с более эффективными участниками рынка.

Основываясь на анализе ФАС России (п. 9.4 Порядка-220), можно сказать, что при оценке уровня конкуренции на рынке в комплексе рассматривают все показатели рынка (а именно, прибыль, долю), а также пытаются выявить тенденцию относительно цен и объемов продаж.

При оценке уровня конкуренции индекс Лернера используется как вспомогательный инструмент оценки рынка. В любом случае для понимания рынка должны быть оценены барьеры входа и выхода на рынок, а затем

[292] Курдин, А.А. Альтернативные показатели для оценки состояния конкуренции на товарных рынках / А.А. Курдин // Бюллетень конкурентной политики Лаборатории проблем конкуренции и конкурентной политики. - 2012. - № 8.

показатели конкуренции. Если мы будем ссылаться на закон о защите конкуренции, то даже в нем учитывают показатели доли участников рынка, индекс Лернера, в котором он представлен как инструмент оценки конкуренции по результату деятельности.

ФАС России при проведении анализа состояния конкуренции на товарном рынке в соответствии с положениями порядка проведения такого анализа, утвержденного приказом антимонопольной службы от 28.04.2010 № 220 (Порядок 220), использует следующие показатели концентрации:

– «коэффициент рыночной концентрации (CR) — сумма долей на товарном рынке (выраженная в процентах) определенного числа крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке;

– индекс рыночной концентрации Херфиндаля–Хиршмана (HHI) — сумма квадратов долей (выраженных в процентах) на товарном рынке всех хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке».

Порядок 220 предписывает проводить анализ поведения хозяйствующих субъектов в аспекте следующих составляющих:

– «инновационная деятельность и маркетинговые стратегии продавцов;

– предоставление продавцами льгот отдельным приобретателям;

– соглашения хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке;

– имеющиеся в распоряжении покупателя источники информации о товаре, достоверность и актуальность доступной ему информации, расходы, связанные с получением данной информации[293]».

В составе показателей результатов деятельности хозяйствующих субъектов, которые могут подлежать анализу в рамках оценки состояния конкуренции на рынке товаров, работ и услуг в соответствии с положениями Порядка 220, выделяют:

– «соотношение размера прибыли и издержек привлечения капитала для компаний, имеющих на товарном рынке рыночную долю более 35%;

– динамика цен на товарном рынке;

– динамика объема товарного рынка и спроса;

– открытость рынка для межрегиональной и международной торговли;

– частота появления новых продавцов на товарном рынке;

– уровень технического развития хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке, и частота появления новых товаров[294]».

Порядком 220 также установлено, что при проведении исследования рынка необходимо провести анализ существующих барьеров входа на рынок, которые ФАС России предлагает подразделить на три категории:

[293] Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке: [приказ ФАС России от 28.04.2010 № 220 (ред. от 20.07.2016)].
[294] Там же

экономические, стратегические (стратегии участников рынка) и административные.

Рассмотрим основные параметры методологии, используемой Аналитическим центром оценки состояния конкуренции на российских рынках.

Аналитический центр на протяжении трех лет при взаимодействии с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации и при содействии иных отраслевых объединений проводит исследование мнения представителей российского предпринимательского сообщества с целью анализа и оценки уровня конкуренции и конкурентной среды, а также наличия и уровня барьеров для ведения бизнеса на рынках товаров, работ и услуг Российской Федерации.

Исследование осуществляется посредством онлайн-опроса представителей субъектов предпринимательства, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации. Онлайн-опрос проводится на сайте Аналитического центра на ежегодной основе в 1-м квартале каждого периода (года). Для привлечения предпринимателей к участию в исследовании Аналитический центр осуществляет рассылку приглашений на электронные адреса российских организаций и предпринимательских сообществ и ассоциаций. При проведении рассылки используется база электронных адресов, составленная Аналитическим центром на основе данных базы СПАРК — Интерфакс, а также данных открытых источников (в том числе официальных сайтов предпринимательских объединений в Интернете).

В рамках опроса представителям бизнеса предлагается ответить на ряд вопросов, позволяющих охарактеризовать уровень конкуренции, в том числе в различных сферах экономической деятельности, а также его динамику. Кроме того, ответы респондентов позволяют получить представление о том, каким образом на российские компании оказывают влияние органы государственной власти, а также с какими барьерами и проблемами сталкивается российский бизнес в ходе своей деятельности.

Примечательной чертой оценки, проводимой Аналитическим центром, является включение в ее состав так называемой возможности перекрестного подтверждения полученных ответов респондентов об уровне конкуренции на рынках, где представляемый ими бизнес осуществляет свою деятельность. Оценка уровня конкуренции производится на основе ответов представителей предпринимателей на следующие вопросы[295]:

1. «Вопрос о числе конкурентов, осуществляющих свою деятельность на том же продуктовом рынке, что респондент.
2. Вопрос о наличии у потребителей возможности переключиться

[295] Радченко, Т.А. Оценки уровня конкуренции и состояния конкурентной среды: обзор методови результаты опросов в 2014-2016 гг. / Т.А. Радченко, К.А. Сухорукова // Современная конкуренция. - 2016. - №5 (59) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenki-urovnya-konkurentsii-i-sostoyaniya-konkurentnoy-sredy-obzor-metodovi-rezultaty-oprosov-v-2014-2016-gg (дата обращения: 10.08.2019).

на продукцию (товары и услуги) других поставщиков при повышении цены со стороны бизнеса, который представляет респондент (оценка респондентами эластичности спроса на продукцию представляемого бизнеса).

3. Вопрос об оценке состояния конкуренции, ответы на который формировались на основе информации о том, насколько часто бизнесу необходимо предпринимать меры по повышению конкурентоспособности его продукции, а также разрабатывать новые способы повышения ее конкурентоспособности для сохранения рыночной позиции».

Ответы участников опроса на последний из указанных выше вопросов интерпретировались следующим образом (уровень конкуренции: ответ респондента):

– нет конкуренции: для сохранения рыночной позиции нашего бизнеса нет необходимости реализовывать какие-либо меры по повышению конкурентоспособности нашей продукции/работ/услуг (снижение цен, повышение качества, развитие сопутствующих услуг, иное);

– слабая конкуренция: для сохранения рыночной позиции нашего бизнеса время от времени (раз в 2–3 года) может потребоваться реализация мер по повышению конкурентоспособности нашей продукции/работ/услуг (снижение цен, повышение качества, развитие сопутствующих услуг, иное);

– умеренная конкуренция: для сохранения рыночной позиции нашего бизнеса необходимо регулярно (раз в год и чаще) предпринимать меры по повышению конкурентоспособности нашей продукции/работ/услуг (снижение цен, повышение качества, развитие сопутствующих услуг, иное);

– высокая конкуренция: для сохранения рыночной позиции нашего бизнеса необходимо регулярно (раз в год или чаще) предпринимать меры по повышению конкурентоспособности нашей продукции/работ/услуг (снижение цен, повышение качества, развитие сопутствующих услуг, иное), а также время от времени (раз в 2–3 года) применять новые способы ее повышения, не используемые компанией ранее;

– очень высокая конкуренция: для сохранения рыночной позиции нашего бизнеса необходимо постоянно (раз в год и чаще) применять новые способы повышения конкурентоспособности нашей продукции/работ/услуг (снижение цен, повышение качества, развитие сопутствующих услуг, иное), не используемые компанией ранее.

Такой подход применяется в связи с тем, что нередко представителям бизнеса сложно охарактеризовать напрямую уровень конкуренции на рынке, на котором их компания осуществляет свою деятельность. Помимо этого, такие оценки несут в себе существенную долю субъективности, так как на одних рынках респонденты могут воспринимать наличие двух конкурентов как высокую или очень высокую конкуренцию, на других же наличие десяти конкурентов может ощущаться ими как показатель слабой конкуренции. Вместе с тем усилия компаний, направленные на повышение

конкурентоспособности их продукции и усовершенствование их деятельности, фактически являются показателем того, насколько сильно на рынке, где функционирует компания, развита конкурентная борьба.

Осуществляемая Аналитическим центром оценка позволяет охарактеризовать динамику развития конкуренции на российских рынках товаров, работ и услуг. Это обеспечивается, во-первых, за счет ответов респондентов на вопрос об изменении числа конкурентов на основном для их бизнеса рынке и, во-вторых, за счет преемственности результатов исследования, которое проводится ежегодно.

5.2. Анализ зарубежных (государств-членов Европейского союза, стран ОЭСР, США) подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики

Оценка конкурентной среды с целью анализа последствий законодательных решений, оказывающих влияние на состояние конкуренции между субъектами рынка, и сделок слияний и поглощений фирм базируется на использовании сходных наборов инструментов.

К примеру, при оценке эффектов государственного регулирования Комиссия по справедливой торговле Соединенного Королевства учитывает три основных блока информации:

В-первую очередь - основные параметры спроса и предложения, такие как затраты, доступность информации, издержки переключения, стимулы;

Во-вторых – состояние конкуренции через оценку воздействия таких факторов, как концентрация, наличие соглашений между хозяйствующими субъектами, возможные барьеры входа;

В-третьих – результаты деятельности субъектов рынка на основе таких показателей, как спецификация производства и уровень цен.

В Европейском союзе «при анализе потенциальных результатов горизонтальных слияний анализируются такие аспекты, как концентрация на рынке, поведенческие индикаторы компаний в части координации их деятельности, барьеры для входа на рынок, эффективность, к которой приводит слияние компаний[296]».

В настоящее время при рассмотрении дел, связанных со злоупотреблением доминирующим положением, Комиссия Европейского союза (ЕС) исходит из определения, данного в 1979 г. Судом Европейского сообщества по делу «Хоффман – Ла Рош», сформулировав его следующим образом: «Доминирующее положение (...) – это использование крупным

[296] Рекомендации по оценке горизонтальных слияний в рамках регламента Совета ЕС о контроле за концентрацией компаний (Guidelines on the assessment of horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings). 2004/C 31/03. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2004:031:0005:0018:EN:PDF (дата обращения 12.08.2019)

предприятием экономической мощи, которое направлено на препятствование эффективной конкуренции на релевантном товарном рынке. Оно заключается в регулировании действий конкурентов, клиентов и, в конечном итоге, влиянии на потребительское поведение»[297].

При доказательстве наличия доминирующего положения в судах стран с развитой рыночной экономикой первоначально определяются товарные и географические границы рынка, сопоставляются объемы продаж фирмы с объемами продаж конкурентов – участников рынка и рассчитывается доля фирмы на рынке. При этом доля фирмы является ориентировочным показателем власти на рынке. Во внимание принимаются также и иные факторы, способные подтвердить значительность (незначительность) власти отдельной фирмы – наличие (отсутствие) взаимозаменяемых товаров, доступность и вероятность выхода на рынок новых участников, способность фирмы изменять цены либо сокращать выпуск продукции и др.

Для того чтобы установить, на самом ли деле предприятие занимает доминирующее положение на рынке, необходимо:

– определить рынок и сферу деятельности рассматриваемого субъекта рынка;

– установить, на самом ли деле его положение на релевантном товарном рынке является доминирующим.

Это дает возможность рассматривать не любое предприятие, занимающее лидирующее положение на релевантном рынке, как доминирующее предприятие, что необоснованно расширяет границы доминирования. Хотя «антитрестовское законодательство США в отличие от законодательства ЕС не содержит четких указаний в определении границ рынков и уровня власти на рынке, тем не менее в зарубежной практике в доказательстве доминирующего положения на рынке имеют место идентичные подходы. Поэтому в судебной практике акцент ставится не на способ измерения уровня власти, а на возможности злоупотребления властью[298]».

Определение рынка, на котором действует предприятие, является первостепенной задачей, причем чем уже границы рынка, тем более велика вероятность появления на нем лидера. Напротив, предприятия, которые обвиняются в злоупотреблении своим доминирующим положением, чтобы избежать соответствующих санкций, будут доказывать, что границы релевантного рынка нужно определять более широко.

Для определения рынка требуется наличие двух составляющих: товаров (услуг) и географической территории, на которой они реализуются. Комиссией ЕС были приняты директивы (общие указания), в которых дается определение релевантного товарного и географического рынка.

При определении товарного рынка исходят из того положения, что

---

[297] Туров, А.В. Зарубежный опыт доказательства доминирующего положения / А.В. Туров, П.Ю. Меркулова, О.А. Найденышева // Вестник М-ва РФ по антимонопольной политике. – 2002. – №4-5.

[298] Парменeнков, К.Н. Методы анализа состояния конкурентной среды на товарных рынках / К.Н. Парменeнков // Аудит и финансовый анализ. - 2011. - №2. С. 3-8.

рынок называется товарным в том случае, когда товары, реализуемые на нем, являются взаимозаменяемыми и относятся к единой товарной группе.

Определяя границы продуктового рынка, при рассмотрении конкретной жалобы обычно устанавливаются следующие моменты:

– какая фирма обвиняется в нарушении антимонопольного законодательства;

– какая продаваемая фирмой продукция отмечена в жалобе потерпевшего;

– каков круг покупателей продукции, имеются ли конкуренты;

– степень зависимости от спроса (возможность предприятия устанавливать цены в одностороннем порядке);

– какие субституты могут быть использованы потребителями с наименьшими потерями;

– велика ли вероятность появления на рынке новых конкурентов (барьеры для входа на рынок).

Комиссия ЕС обращает особое внимание на наличие заменителей соответствующей продукции, главным образом, на стороне спроса и только в краткосрочном плане, т. е. выясняет вопрос о гибкости, эластичности спроса. Суды же учитывают наличие заменителей на обеих сторонах рынка, т.е. в том числе на стороне предложения. Помимо объективных характеристик соответствующего товара необходимо учитывать и условия конкуренции, равно как и особенности спроса и предложения на рынке.

В правоприменительной практике США определение рынка является необходимым условием для анализа случаев слияний и доказательства фактов монополистической деятельности. В качестве соответствующего географического рынка, т.е. территории, на которой продается данный товар данной фирмы. Комиссией ЕС признаются различные территории:

– отдельный регион;

– территория отдельного государства;

– несколько стран.

При отсутствии географических границ антимонопольные ведомства могут установить территорию рынка по своему усмотрению как неопределенно широко, так и узко.

Оценка границ производится с использованием количественных и качественных методов. Основное преимущество отдается первой группе методов как более объективной. Однако в случае отсутствия количественных данных или наличия достаточного числа качественных характеристик, использование качественных методов является достаточно обоснованным.

Для оценки продуктовых и географических границ в США и ЕС применяются следующие методы:

– *ценовая корреляция.*

В основе метода лежит предположение о наличии сходной динамики цен взаимозаменяемых товаров, реакция которых на изменение спроса и предложения одинакова.

– *опросы.*

– *анализ «шоков».*

В ходе использования данного метода производится оценка реакции цен других товаров в ответ на экзогенный шок, оказывающий влияние на цену исследуемого товара (например, влияние недельных скидок на некоторые товары в торговых сетях).

– *анализ величины критических потерь.*

Исходит из расчета необходимого процента снижения объема продаж, чтобы в случае роста цен на товар производство оказалось неприбыльным. Расчет производится по следующей формуле:

$$\%CR=\frac{100*\%\Delta P}{\%\Delta P+\%(p_0-c)/p_0} \qquad (5.2.1)$$

где ΔP – изменение цены товара;
c – издержки производства;
p_0 - первоначальная цена товара.

Например, при снижении объемов продаж на 11% повышение цены на 5% не будет являться прибыльным, что позволяет сделать вывод о недостоверности границ рынка и необходимости их расширения.

– *тест гипотетического монополиста, в том числе SSNIP - тест.*

Является наиболее часто используемым методом оценки географических и продуктовых границ рынка. Суть метода выражается в поиске минимальных границ рынка (для географических границ) или минимального набора товаров-заменителей (для продуктовых границ). Данный поиск основан на оценке изменения поведения потребителей при небольшом, но существенном изменении цены на товар.

– *тест релевантного рынка в состоянии полного равновесия (FERM-тест).*

Данный метод является альтернативой предыдущему, принципиальные различия касаются только учета реакции конкурентов, в частности и вне границ рынка. Наиболее широко данный метод используется для мультипродуктовых фирм и рынков дифференцированных продуктов.

– *анализ коэффициента отклонения*.

Под отклонением в данном методе понимается изменение доли продаж одного товара при увеличении цены на него в пользу другого товара. Данный метод основан на оценке реакции потребителей либо через построение кривых спроса и оценке его эластичности, либо путем опроса потребителей.

– *оценка остаточного спроса;*

В основе метода положена оценка кривой остаточного спроса и его эластичности для доминирующей компании на гомогенном рынке или на дифференцированных продуктовых рынках. Использование данного метода

позволяет более узко определить границы рынка по сравнению с тестом гипотетического монополиста.

– *двухстадийный тест Эльзингера-Хогарта.*

Данный метод включает следующие этапы расчета: на первом этапе производится оценка объема поставок наиболее крупных фирм на выбранной территории; на втором этапе – вне ее.

При оценке границ рынка помимо учета особенностей использования товара необходимо также учитывать и цели проведения анализа. Так, если оценка рынка медикаментов проводится с целью анализа эффективности медицинского обслуживания населения, то под рынком в данном случае принимается производство фармацевтической продукции, медицинской техники и медицинских услуг.

В случае оценки рынка при слиянии компаний, производящих медикаменты, проводится определение границ рынка в рамках профиля лекарственных средств.

Для определения доминирующего положения на рынке законодательством различных стран применяются качественные (общие) и количественные (частные) показатели. При установлении доминирующего положения учитывается следующее: соотносятся ли доли, которыми фактически обладают хозяйствующие субъекты на рынке определенного товара, с предельно допустимыми долями, предусмотренными антимонопольным законодательством, а также имеют ли хозяйствующие субъекты возможность влиять на конкурентную ситуацию на рынке в целом либо по отношению к участникам рыночных отношений.

Отсюда следует, что анализ рыночной ситуации при установлении доминирующего положения фирмы предусматривает следующие этапы.

– Определяется продуктовый тип рынка (вид товара, отрасль, наличие товаров-заменителей, т. е. продуктовые границы рынка).

– Устанавливаются географические границы рынков (учитываются объем продаж, цены, взаимозаменяемая продукция, транспортные барьеры).

– Определяется состав продавцов и покупателей.

– Рассчитывается объем рынка и доли хозяйствующих субъектов.

– Определяется конкурентная значимость хозяйствующего субъекта на данном товарном рынке и возможность использования рыночной власти в антиконкурентных целях.

Оценка влияния рыночных барьеров на состояние конкуренции включает следующие блоки (рис.5.2.1):

Е.А. Некрасова утверждает, что анализ барьеров для входа и выхода и границ рынка взаимосвязаны, поэтому наиболее целесообразной является их комплексная оценка.

Не для всех рынков возможно определение барьеров для входа и выхода с рынка. В электроэнергетике данный анализ не проводится, так как для этой отрасти они традиционно высоки. Американские исследователи

исходят из того, что барьеры для входа на рынок настолько высокие, что в долгосрочной перспективе ситуация на рынке прогнозируется как стабильная, а угроза потенциальных конкурентов невысока.

Рисунок 5.2.1 Содержание оценки влияния рыночных барьеров на состояние конкурентной среды

Анализ товарного рынка предполагает изучение движения товаров, рассмотрение количественных и качественных характеристик в разрезе товарных групп и по участникам (хозяйствующим субъектам).

Основным показателем экономической силы предприятия является рыночная доля. Однако в практике нет четко определенного ориентира или порогового значения, при превышении которого фирма мота бы считаться доминирующей. В антитрестовском законодательстве США применяются термины рыночной структуры, рыночной силы (власти) фирмы. При измерении власти на рынке используются три различных критерия: эффективность деятельности (основан на подсчете прибыли и разницы между себестоимостью и продажной ценой), соперничество (зависимость продаж фирмы от объема выпускаемой ею продукции в уровне продаж ее соперников, а также изменений в поведении покупателей) и структура (ведется подсчет числа фирм на данном рынке и сравнение долей участия каждой фирмы на рынке по продажам или объему продукции). Производится классификация фирм в разрезе отраслей производства, определяется продуктовый тип рынка и перечень взаимозаменяемых товаров. Рыночная структура отрасли определяется количеством фирм - участников данной отрасли и объемами производства. В США расчет долей рынка может

производиться в денежном выражении посредством измерения размера продаж, перевозок или объема производства либо в натуральном выражении посредством измерения объема продаж, перевозок, производства, мощностей или запасов за определенный период. В качестве обобщающего показателя используется уровень концентрации производства в отрасли.

В практической деятельности применяются коэффициент (степень) концентрации и индекс herfindahl-hirschman index (HHI) рыночной концентрации.

Коэффициент концентрации принято обозначать concentration ratio (CR). Концентрация рынка рассматривается как функция количества фирм на рынке и соответственно их долей. В настоящее время коэффициенты концентрации рассчитываются в Германии, Канаде, Англии для 3, 6, К) крупнейших предприятий рынка; в США и Франции для 4, 8, 20, 50, 100. С середины 1980-х гг. CR используется в странах Восточной Европы[299].

После определения степени концентрации переходят к расчету индекса HHI, при этом суммируются квадраты чисел, отражающих размер индивидуальных долей рынка всех действующих на нем фирм.

Индекс HHI отражает как распределение рыночных долей ведущих фирм, так и состав рынка в целом. Это придает пропорционально больший удельный вес соответствующим долям рынка крупных фирм в соответствии с относительным их значением в плане конкурентной политики. Для полного анализа вопроса рассмотрим классификацию уровней концентрации, используемую в антитрестовской практике США (таблица 5.2.2).

Таблица 5.2.2 - Классификация уровней рыночной концентрации

Характеристика рынка	Показатель степени концентрации CR	Индекс рыночной концентрации HHI
Малоконцентрированный	CR-4<45%	HHI < 1 000
Среднеконцентрированный	45 % < CR-4<75%	1000<HH1 < 1 800
Высококонцентрированный	CR-4>75%	HH1 > 1 800

В антитрестовской практике США вводятся ограничения на слияния при высокой концентрации рынка и низкой интенсивности конкуренции при CR-4 > 0,75 (75%) и HH1 > 1 800.

Однако в ряде стран, в частности в Великобритании, измерение уровня конкуренции на рынке посредствам расчета показателей концентрации практически перестали использовать по причине того, что низкий уровень конкуренции на рынке не является следствием высокого уровня концентрации на нем. В этих странах оценка конкуренции проводится на основе анализа сверхприбыли компаний, определяемой как эластичность прибыли по средним переменным затратам. Доминирующее положение на рынке в данном случае определяется как возможность устанавливать в течение длительного времени цену на продукцию, превышающую среднее

[299] Парменeнков, К.Н. Методы анализа состояния конкурентной среды на товарных рынках / К.Н. Парменeнков // Аудит и финансовый анализ. - 2011. - №2. С. 3-8.

значение.

В целях проведения антимонопольной политики Комиссия по справедливым сделкам Японии осуществляет проверки общей концентрации экономической мощи. Можно выделить два вида проверок: проверки «общей концентрации» и проверки концентрации рынка. Под «общей концентрацией» понимают степень концентрации экономической мощи японских предприятий в национальной экономике и ее отдельных отраслях в целом. Степень общей концентрации оценивается показателями:

- размер уставного капитала;
- объем продаж;
- совокупные активы;
- численность работников;
- объем добавленной стоимости и т.п.

При этом выбирают 100 крупнейших предприятий, рассчитывается их совокупный удельный вес в общем объеме предприятий. Так как крупные предприятия могут осуществлять свою деятельность сразу в нескольких отраслях, то осуществляется контроль степени общей концентрации и величина удельного веса предприятий в экономике. Под концентрацией рынка (концентрацией производства и поставок) понимают степень концентрации экономической мощи предприятия в отдельных отраслях (отдельных рынках). Степень концентрации рынка рассчитывается по долям трех крупных предприятий в общем объеме производства отрасли (рынка) по показателям: объем производства (в денежном выражении), выручка от поставок и т.п.

Оценка концентрации рынка через соотношение количества фирм и их долей на рынке позволяет определить тенденции конкурентных взаимоотношений на релевантном товарном рынке и возможность появления доминирующих фирм.

Существенным фактором в установлении наличия и удержания доминирующего положения фирмы на рынке являются барьеры входа на рынок. При отсутствии либо незначительности барьеров входа на рынок предприятие даже со значительной рыночной долей может не обладать стабильной властью на рынке.

Согласно Регламенту о слияниях не существует риска возникновения доминирующего положения на рынке, если рыночная доля каждого из его участников не превышает 25%.

Закрепилось мнение, что не может быть доминирующего положения, если уровень рыночной доли находится в интервале 20-40%. Анализ различных случаев позволяет сделать вывод, что рыночная доля выше 50% представляет собой доказательство в пользу существования доминирующего положения. Законодательные акты США, наиболее близкие к документам о запрете злоупотреблений доминирующим положением в ЕС, запрещают «монополизацию» и «попытку монополизации», если доля фирмы на рынке более 70%. Деятельность фирмы при наличии доли на рынке 80-90% и выше

в США эквивалентна, с точки зрения закона, деятельности фирмы в ЕС, признанной доминирующей.

Как показала европейская практика, лишь предприятия, рыночная доля которых превышает 70%, занимают доминирующее положение на рынке.

При установлении факта доминирования учитывается также обстоятельство времени. Доминирующее положение должно носить не кратковременный, а длительный характер. Длительное доминирование свидетельствует также и о другом важном обстоятельстве, присущем монополизированному рынку, – о явном наличии препятствий к доступу на такой рынок возможных конкурентов.

При установлении наличия доминирующего положения и оценке степени власти на рынке суды делают обобщенный вывод относительно долей участия с учетом условий выхода на рынок, величины и стабильности долей участия на протяжении продолжительного периода времени и уровня прибыльности фирм.

Кроме вышеназванных, другими свидетельствами доминирующего положения также могут выступать:

– наличие и существенное влияние товарного знака;
– предпочтения местных потребителей в пользу товаров национальной фирмы;
– доступ к технологическим и финансовым ресурсам;
– наличие дополнительных льгот;
– техническое преимущество перед конкурентами;
– отсутствие потенциальной конкуренции.

Иной подход анализа сформированности конкурентной среды представлен в работах Бакера[300], в той или иной мере оценивающих величину рыночной власти на основании построения экономических моделей[301]. Например, в англосаксонских странах уже давно наметился отход от традиции измерять конкурентность рынков показателями концентрации[302]. В качестве измерения рыночной власти используют оценку получения сверхприбыли, оцениваемой как эластичность прибыли по средним переменным издержкам[303].

Выявление рыночной власти производится на основании сравнения темпов изменения издержек и цен, преобладание темпа роста цен по сравнению над уровнем роста издержек свидетельствует о наличии

[300] Baker, J. Economic Evidence in Antitrust: Defining Markets and Measuring Market Power / J. Baker, T. Bresnahan //. UK: Stanford Law School, John M. Olin Program in Law and Economics. — 2006. — 41 p.
[301] Пахомова, Н.В. Экономика отраслевых рынков и политика государства / Н.В. Пахомова, К.К. Рихтер. — М.: Экономика. - 2009. — 815 с.
[302] Ларионова, Н.И. Рыночная власть и методы ее оценки / Н.И. Ларионова, Я.С. Рехлицкая // Вестник Поволжского государственного технологического университета. — 2010. — №3. С. 33–40.
[303] Wang, Y.Y. Effects of Corporate Governance and Competition on Corporate Performance of International Enterprises /Y.Y. Wang // Acta Oeconomica. — 2015. — Vol. 65. — Pp.71–85. — DOI: 10.1556/032.65.2015.S2.6.

рыночного влияния отдельных компаний. В работе[304] такая ситуация объясняется стратегией установления цен исходя из объемов спроса, используемой компаниями, работающими на монополизированных рынках.

Оценка рыночной власти в указанных моделях рассматривается как возможность устанавливать и удерживать в течение длительного периода времени цену выше среднерыночного значения. Наиболее часто для диагностики рыночной ситуации используются показатели маржинального дохода и операционного рычага, характеризующие динамику прибыли.

Оценка влияния инновационной активности на состояние конкуренции основана на сопоставлении прибыли и расходов на НИОКР.

Инструментарий ОЭСР

Для оценки воздействия принимаемых государственных решений на конкуренцию Организацией экономического сотрудничества и развития был разработан специализированный инструментарий, рекомендованный к использованию органами власти при оценке влияния на конкуренцию новых и уже действующих законодательных актов. Оценка воздействия на конкуренцию проводится по следующим основным направлениям[305]:

1) рыночная сила;
2) барьеры для входа;
3) вход новых фирм на рынок;
4) уход фирм с рынка;
5) инновации и эффективность;
6) повышение затрат конкурентов.

Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию содержит практическую методику, позволяющую выявлять серьезные ограничения конкуренции. Совет ОЭСР рекомендует правительствам государств-членов проводить оценку воздействия на конкуренцию (Приложение 6).

В этой методике в качестве первого шага применяется ряд пороговых вопросов - «Контрольный список вопросов по воздействию на конкуренцию» - которые показывают, в каких ситуациях предлагаемые законодательные и нормативные акты могут в потенциале нанести ущерб конкуренции (рис. 5.2.2).

[304] Болочев, С. А. Моделирование изменения цен монополиста при переходе от единой цены к ценовой дискриминации на основе спектрального анализа / С. А. Болочев, А. Ю. Ситникова // Вестник Самарского университета. Аэрокосмическая техника, технологии и машиностроение. — 2012. — №6 (37). — С. 57–71.

[305] Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию Том 2: Руководство Версия 2.0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.oecd.org/daf/competition/49167036.pdf (дата обращения 20.08.2019)

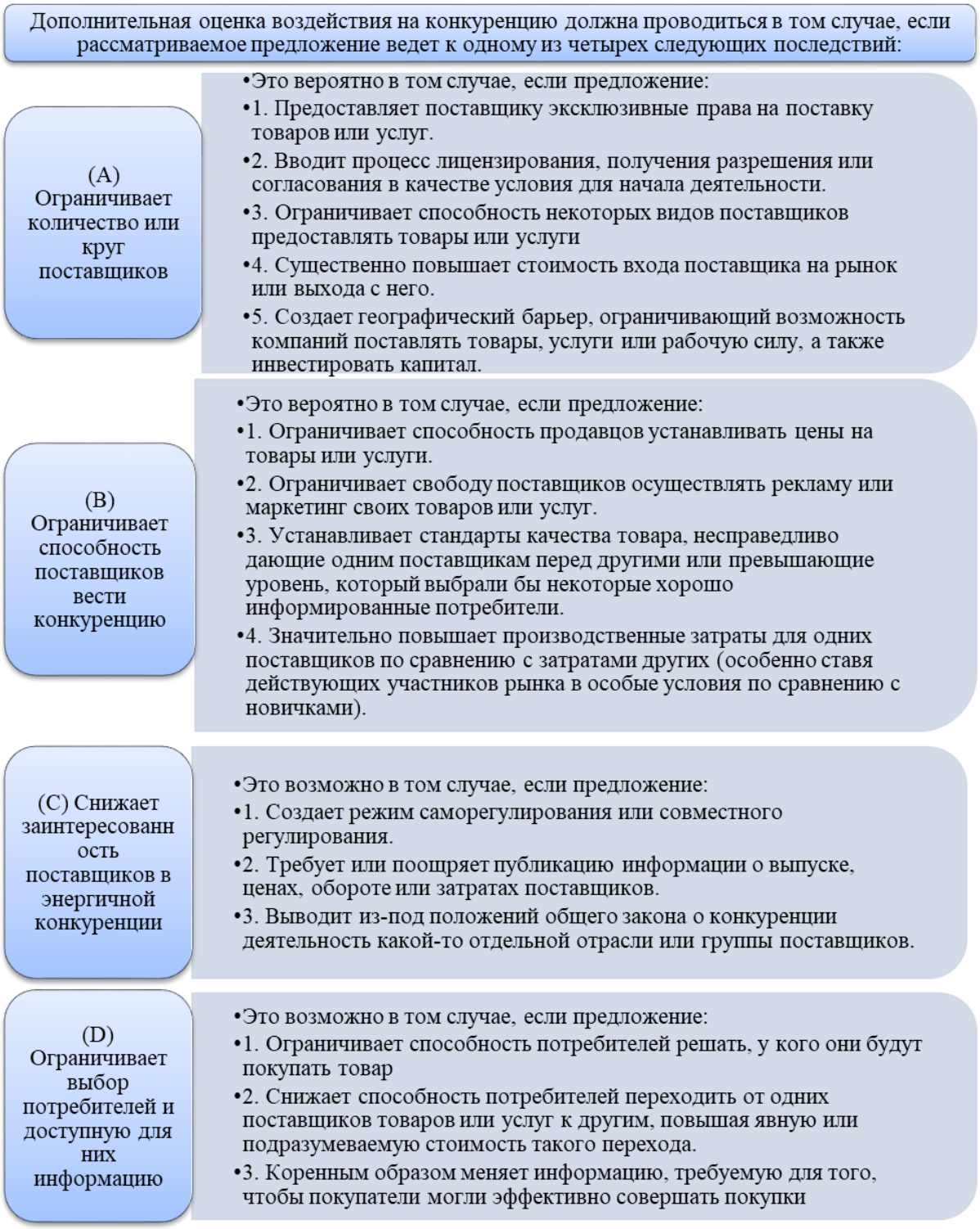


Рисунок 5.2.2 Контрольный список вопросов по конкуренции[306]

Этот Контрольный список вопросов помогает разработчикам норм на раннем этапе сосредоточить внимание на потенциальных проблемах для конкуренции в процессе выработки соответствующих документов.

Руководство по внедрению инструментария для оценки воздействия на

[306] Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию Том I: Принципы Версия 2.0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.oecd.org/daf/competition/49167036.pdf (дата обращения: 14.09.2019)

конкуренции содержит основной перечень направлений анализа норм регулирования с точки зрения конкуренции, включающий следующие пункты:

- «анализ последствий для фирм-старожилов рынка;
- анализ воздействия на вход новых фирм на рынок;
- анализ воздействия на цены и производство;
- анализ воздействия на качество и многообразие товаров и услуг;
- анализ воздействия на инновацию;
- анализ воздействия на рост рынка;
- анализ воздействия на смежные рынки;
- альтернативы предлагаемому положению или норме

регулирования меньшими ограничениями для свободных рынков[307]».

Следовательно, данный инструментарий рекомендует проводить оценку конкуренции на рынке с использованием указанных выше показателей структуры, поведения и результата.

В числе используемых в настоящее время инструментов для оценки уровня конкуренции и состояния конкурентной среды можно выделить следующие:

- индекс глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума (далее — ВЭФ);
- рейтинг субъектов Российской Федерации по степени интенсивности конкуренции и состоянию конкурентной среды.

Данные оценки в том или ином виде учитывают, как показатели структуры рынков, оценки барьеров ведения деятельности, так и опросные индикаторы.

Индекс глобальной конкурентоспособности ВЭФ

Индекс глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index) - глобальное исследование и сопровождающий его рейтинг стран мира по показателю экономической конкурентоспособности по версии Всемирного экономического форума (World Economic Forum).

Индекс глобальной конкурентоспособности составлен из 113 переменных, которые детально характеризуют конкурентоспособность стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития. Совокупность переменных на две трети состоит из результатов глобального опроса руководителей компаний (чтобы охватить широкий круг факторов, влияющих на бизнес-климат в исследуемых странах), а на одну треть из общедоступных источников (статистические данные и результаты исследований, осуществляемых на регулярной основе международными организациями). Все переменные объединены в 12 контрольных показателей, определяющих национальную конкурентоспособность[308]:

---

[307] Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию Том 2: Руководство Версия 2.0. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.oecd.org/daf/competition/49167036.pdf (дата обращения: 14.09.2019)

[308]Индекс глобальной конкурентоспособности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info (дата обращения: 14.09.2019)

1) Качество институтов;
2) Инфраструктура;
3) Макроэкономическая стабильность;
4) Здоровье и начальное образование;
5) Высшее образование и профессиональная подготовка;
6) Эффективность рынка товаров и услуг;
7) Эффективность рынка труда;
8) Уровень развития финансового рынка;
9) Уровень технологического развития;
10) Размер внутреннего рынка;
11) Конкурентоспособность компаний;
12) Инновационный потенциал.

Подробное описание методологии формирования Индекса и источников данных для него приводится в ежегодном докладе Всемирного экономического форума по результатам очередного сравнительного исследования. Для каждой из экономик, охваченных исследованием, отчёт содержит детальные описания страны и национальной экономики с подробными итогами по общей позиции в рейтинге и по наиболее выдающимся конкурентным преимуществам и недостаткам, которые были выявлены на основании анализа, используемого для расчёта Индекса. Исследование включает также подробный статистический раздел с таблицами рейтингов по различным индикаторам. В отчёте содержится подробный обзор сильных и слабых сторон конкурентоспособности стран, что делает возможным определение приоритетных областей для формулирования политики экономического развития и ключевых реформ. Как правило, в доклад также включены тематические разделы, посвящённые более детальному исследованию ряда стран и регионов.

Большую часть данных получают путем опроса (табл. 5.2.3), а соответствующие индикаторы измеряют по шкале от 1 до 7. Опрос состоит из несколько этапов. Сначала готовится большой список потенциальных респондентов, представляющих основные сектора экономики. Затем фирмы делят на крупные и все прочие. На основе полученных списков и с учетом необходимости сокращения величины отклонений формируется выборка респондентов, каждый из которых в дальнейшем оценивает ситуацию по шкале от 1 до 7. В каждой стране опрашивают в среднем 100 респондентов.

Источниками фактических данных являются Всемирный банк, Международный торговый центр и ВТО. Так, используются данные Всемирного банка («Doing Business») по показателям «число процедур, необходимых для начала бизнеса», «число дней, необходимых, чтобы начать бизнес» и «общий уровень налогообложения». Показатель «торговые тарифы» основан на данных Международного торгового центра, показатель по импорту — на статистических данных ВТО.

Таблица 5.2.3 Показатели эффективности товарных рынков

Показатели	Источник данных	Вопрос
Интенсивность локальной конкуренции	Опрос	Насколько интенсивна конкуренция на локальных рынках в Вашей стране?
Масштаб рыночного доминирования	Опрос	Как бы Вы охарактеризовали корпоративную активность в Вашей стране?
Эффективность антимонопольной политики	Опрос	В какой степени антимонопольная политика в Вашей стране стимулирует конкуренцию?
Масштаб и эффект от налогообложения	Опрос	В какой степени в Вашей стране налоги сокращают стимулы к инвестированию?
Общий уровень налогообложения, % прибыли	Данные Всемирного банка («Doing Business»), рассчитываемые в каждой стране специалистами по вопросам налогообложения из ряда различных компаний (включая «PwC» во многих странах)[309]	—
Число процедур, необходимых, чтобы начать бизнес	По результатам анализа законов, нормативных актов и общедоступной информации, касающейся создания предприятий, определяется подробный перечень процедур с указанием сроков и затрат, необходимых для прохождения каждой процедуры в обычных условиях, а также требование о минимальном размере уставного капитала. Данные оформляются и проверяются местными юристами, нотариусами, занимающимися вопросами регистрации компаний, и государственными чиновниками[310]	—
Число дней, необходимых, чтобы начать бизнес	Рассчитывается аналогично предыдущему показателю	
Издержки сельскохозяйственной политики	Опрос	Как бы Вы оценили сельскохозяйственную политику в Вашей стране?
Распространенность торговых барьеров	Опрос	В какой степени в Вашей стране нетарифные барьеры (например, санитарные нормы, продуктовые стандарты, технические

[309]Методология уплаты налогов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/methodology/paying-taxes#time (дата обращения: 06.09.2019)

[310]Запуск бизнес-методологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business#procedures (дата обращения: 06.09.2019)

		требования и требования к маркировке и т. д.) ограничивают возможность импортных товаров конкурировать на домашнем рынке?
Торговые тарифы, % налога	Данные Международного торгового центра[311]	—
Показатель	Источник данных	Вопрос
Распространенность иностранной собственности	Опрос	Насколько распространена иностранная собственность в компаниях в Вашей стране?
Влияние правил на прямые иностранные инвестиции	Опрос	В какой степени в Вашей стране правила и регулирование стимулируют или дестимулируют прямые иностранные инвестиции?
Бремя таможенных процедур	Опрос	Насколько эффективны в Вашей стране таможенные процедуры?
Импорт, % ВВП	Статистика ВТО	—
Степень ориентированности на потребителя	Опрос	Насколько хорошо компании в Вашей стране относятся к покупателям?
Искушенность покупателей	Опрос	Каким образом в Вашей стране покупатели принимают решения о покупках?

Метод, используемый ВЭФ, является комбинированным и применим для межстранового сравнения. Вместе с тем необходимо отметить, что опросы, используемые для формирования индекса, фактически формируют недостатки данного метода. В частности, эти недостатки возникают из-за малого размера выборки респондентов — в среднем 100, а также высокой субъективности получаемых от респондентов ответов. Что касается последнего, то субъективность возникает за счет прямых вопросов с просьбой оценить ту или иную ситуацию по заданной шкале. В этом случае результаты значительно зависят от восприятия ситуации конкретным респондентом и ситуации на его рынке. В частности, респонденты могут по-разному трактовать количество конкурентов на рынке и их поведение при оценке интенсивности конкуренции. Опрос не предполагает использования дополнительных «перекрестных» (проверочных) вопросов, которые позволили бы снизить уровень субъективности.

Описанный недостаток индекса отчасти компенсируется тем, что при его формировании наряду с опросами используются также статистические данные. Кроме того, индекс имеет неоспоримое достоинство — он учитывает множество факторов при оценке, включая потребительское поведение, структуру рынка, поведение хозяйствующих субъектов, разного рода барьеры. Частично эта методика нашла отражение при формировании Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах

[311] Международный торговый центр (ITC) — агентство по техническому сотрудничествуООН по торговле и развитию и ВТО. Market Access Conditions/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.macmap.org/ (дата обращения: 06.09.2019)

Российской Федерации.

Договор о ЕАЭС (ст. 75 и 76 разд. XVIII) определяет общие принципы и правила конкурентного права в союзе, а национальное антимонопольное законодательство каждого государства-члена должно быть приведено в соответствие с ним[312].

Оценка состояния конкуренции является нормативно закрепленной аналитической процедурой, предусмотренной Договором о ЕАЭС. Методика оценки состояния конкуренции утверждена решением Совета ЕЭК от 30 января 2013 г. № 7. Эти нормативные акты определяют основные вопросы, на которые необходимо получить ответ в ходе исследования рынка. Пункт 3 названной Методики содержит перечисление основных этапов этой оценки.

При оценке состояния конкурентной среды на цифровых рынках выявление границ, в частности географических, а также критериев определения доминирующего положения на рынке вызывают особые трудности.

Для компаний, работающих в цифровой сфере, первоочередной задачей является конкуренция за рынки или создание новых рынков, а не конкуренция между собой на уже существующих рынках. В связи с этим традиционный анализ границ рынка не всегда является эффективным, так как существует высокая обратная связь между поведением компании и структурой рынка.

Помимо этого, на цифровых рынках затруднительно использование количественных индикаторов оценки рыночной доли, так как некоторые сервисы предоставляются бесплатно, в связи с чем финансовые показатели фирм могут быть незначительны, при этом влияние на рынок может быть существенным.

Постоянное внедрение инноваций имеет большое влияние на доминирование на цифровых рынках, так как происходит изменение продуктовых и географических границ рынка. В последние годы наиболее четно прослеживается тенденция расширения продуктовых и географических границ рынков. Использование различных технологий для выполнения одних и тех же действий позволяет сделать вывод о едином рынке с конкурирующими технологиями (например, IP-телефония и традиционная телефония и т.п.).

Низкая стоимость передачи цифровых товаров и услуг в условиях развития онлайн-сервисов и интернет-платформ затрудняет возможности определения географических границ данных рынков. В связи с этим в ЕС данные рынки рассматриваются как глобальные.

Не смотря на расширение географических границ рынков, продуктовые границы становятся более узкими, так как на рынке появляется большое количество персонализированных продуктов, способных удовлетворить потребности отдельных потребителей.

---

[312] Конкурентное право в Евразийском экономическом союзе: учеб. пос. Под общей редакцией: М.А. Кусаинова, А.М. Джумабаевой, А.Г. Сушкевича, В.В. Савченко– М.: - 2018. - 281 с.

Совместное влияние данных тенденций (сужения продуктовых границ и расширения географических) приводит к проблеме неопределенности границ цифрового рынка. По этой причине Европейская комиссия в значительном числе случаев устанавливает довольно обширное определение рынка.

В настоящее время получил развитие метод оценки границ цифровых рынков на основе учета транзакционности. К нетранзакционным рынкам относят несколько взаимосвязанных рынков, напрямую не взаимодействующих друг с другом (например, цифровая платформа Google Search, включающая в себя онлайн-поиск и онлайн-рекламу). Поэтому при оценке необходимо определять рынки для каждой из сторон цифровых платформ.

Транзакционные рынки же в отличие нетранзакционных подразумевают непосредственное взаимодействие участников рынка (например, цифровая платформа Amazon включает продавцов и покупателей, взаимодействующих напрямую). Данные рынки оцениваются как единые.

Также оценка границ цифровых рынков возможна на основе анализа бизнес-моделей, позволяющего учитывать взаимозависимость различных платформ и взаимосвязь поведения фирмы и границ рынка. Наличие на рынке различных бизнес-моделей свидетельствует о существовании конкуренции[313].

В соответствии с подходом, сформированным ФАС России, анализ границ цифровых рынков должен учитывать следующее:

1) Обращение товаров на рынке: без необходимого программного обеспечения существенная часть продукции информационно-коммуникационных технологий не способна работать. Для каждой страны должен проводится анализ сертификации и специальных требований к цифровым рынкам;

2) Без наличия базового программного обеспечения невозможно функционирование прикладного ПО. В связи с этим, границы прикладного ПО определяются в условиях функционирования рынка операционных систем.

Учитывая глобальный характер производства и потребления, географические границы цифровых рынков могут устанавливаться как глобальные, однако необходимо учитывать особенности потребления конкретных товаров[314].

[313]Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху. Как защищать конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции. / Под ред. А.Ю. Цариковского, А.Ю. Иванова, Е.А. Войниканис – М.: Издательский дом Высшей школы экономики. - 2018. – С.63.

[314] ФАС России представила коллегам из ОЭСР способ определения географических границ рынков на примере дела Google [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://opendata.fas.gov.ru/press-center/news/detail.html?id=47993 (дата обращения 11.09.2019).

5.3. Рекомендации по проведению оценки состояния конкуренции на трансграничных рынках в различных секторах экономики с учетом модели риск-ориентированного подхода

Исследование национальных подходов к проведению оценок (анализа) рынков в различных секторах экономики позволяет выделить ряд индикаторов, которые могут быть реализованы при оценке рисков нарушения общих правил конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС.

Формирование данных индикаторов должно учитывать возможность и сопоставимость оценок рынков со стороны всех стран Союза. В частности, при использовании структурных показателей, таких как количество участников этого рынка, их доля и размер, возникает проблема сбора такой информации по участникам Союза. В странах Союза действуют национальные статистические органы, формирующие собственные системы статистического наблюдения и методики измерения. Поэтому формирование индикаторов оценки риска нарушений общих условий конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС, в первую очередь, должно опираться на данные статистики ЕАЭС, формируемые ЕЭК. Так в качестве количества участников трансграничного рынка можно рассматривать количество направлений взаимной торговли в рамках ЕАЭС. В качестве оценки наличия доминирующего положения отдельных субъектов (стран) можно рассматривать индикатор проникновения импорта – долю импорта в конкретную струну Союза в общем импорте в эту страну (т.е. с учетом поставок из стран Союза и поставок из третьих стран).

Среди индикаторов поведения компаний, действующих на трансграничном рынке товаров, работ, услуг ЕАЭС, может выступать показатель, характеризующий сокращение направлений взаимной торговли в рамках ЕАЭС, индикаторы-барьеры – наличие доминантов в странах Союза; наличие лицензионных и иных требований и / или ограничений и т.д., а также наличие льгот отдельным приобретателям. Данные индикаторы можно рассматривать в системе косвенной оценки риска.

Среди индикаторов результатов оценки конкуренции важную роль играют показатели тенденций – результирующего взаимодействия продавцов и покупателей на рынке, в частности, они отражают динамику цен и объем продаж на рынке, финансовые результаты деятельности компаний.

Оценка конкурентной среды может учитывать наличие законодательных решений с целью анализа их влияния на состояние конкуренции между субъектами рынка, сделок слияний и поглощений фирм.

Для установки доминирующим положением субъекта на рынке важную роль играет наличие взаимозаменяемости товара.

В соответствии с пунктом 9 Протокола об общих принципах и правилах конкуренции (приложение № 19 к Договору о Евразийском

экономическом союзе от 29 мая 2014 года) (далее соответственно – Протокол, Договор) и Рекомендаций по применению риск-ориентированного подхода при выборе товарных рынков для проведения анализа состояния конкуренции на трансграничных рынках, в инициативном порядке (далее Рекомендаций по применению РОП) в целях осуществления Евразийской экономической комиссией (далее – Комиссия) полномочий по контролю за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках на территориях двух и более государств-членов Евразийского экономического союза (далее соответственно – трансграничные рынки, государства-члены, Союз) предлагается использовать риск-ориентированный подход при проведении оценки состояния конкуренции на трансграничных рынках в различных секторах экономики. Усилия по оценке состояния конкуренции должны быть сосредоточены на исследовании действительно проблемных рынков.

Реализация данного подхода должна состоят из нескольких этапов.

1 этап должен включать мониторинг и анализ правоприменительной практики национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов, актов органов Союза. Результатом этого этапа должны стать:

- сформированный перечень трансграничных рынков первого уровня, подлежащий дальнейшему анализу состояния конкуренции;

- система индикаторов оценивания уровня риска нарушения общих правил конкуренции на трансграничных рынках;

- методика измерения – присваивания маркеров рисков данным индикаторам.

2 этап – проведение в отношении трансграничных рынков первого уровня первичной (упрощенной) оценки – экспресс-оценки индикаторов риска (на основе использования части общего списка индикаторов риска):

- выделение товарных рынков, получивших маркеры низкого, умеренного, значительного и высокого риска экспресс-оценки;

- сокращение списка исследуемых рынков – формирование перечня рынков второго уровня, получивших маркеры экспресс-оценки умеренного, значительного и высокого риска и подлежащих более детальному анализу;

3 этап – проведение детального анализа состояния конкуренции для рынков второго уровня на основе полной системы индикаторов риска, а в случае недобросовестной конкуренции – для проведения расследований или направления информационных писем.

Реализацию данных этапов предлагается осуществлять на основе следующих мероприятий:

1. Мониторинг правоприменительной практики антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов по решениям (делам) по следующим видам нарушений (за последние 15 лет, при необходимости):

– злоупотребление доминирующим положением;

– антиконкурентные соглашения и (или) согласованные действия;

– запрещенная координация экономической деятельности;

– недобросовестная конкуренция.

2. Мониторинг правоприменительной практики зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов по решениям (делам) по следующим видам нарушений (за последние 15 лет, при необходимости):

– злоупотребление доминирующим положением;

– антиконкурентные соглашения и (или) согласованные действия.

3. Мониторинг актов органов Союза в отношении принятых Коллегией Комиссии, Советом Комиссии, Межправительственным советом, Высшим Евразийским экономическим советом решений (распоряжений, поручений), которые оказывают или могут оказать влияние на состояние конкуренции на трансграничных рынках.

4. Использование открытых источников информации при проведении мониторинга правоприменительной практики национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов, мониторинга актов органов Союза, а также при проведении оценки состояния конкуренции, в зависимости от доступности информации:

– сведения (информация), размещенные на официальных сайтах, сетевых ресурсов органов (организаций, хозяйствующих субъектов);

– сведения (информация), опубликованные в печатных изданиях;

– данные официальной статистической информации;

– результаты маркетинговых, социологических исследований;

– результаты экономических и иных экспертиз, заключений специализированных организаций;

– издания органов исполнительной власти и независимых информационных центров и служб;

– сообщения средств массовой информации;

– материалы Комиссии и сведения, полученные от антимонопольных (конкурентных) органов, а также данные ранее проведенных ими исследований;

– государственные стандарты, технические условия и другие нормативы;

– данные, полученные от государственных органов, хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) и других органов (при необходимости);

– материалы официальных сайтов антимонопольных (конкурентных) органов;

– другие источники информации, размещенные в сети «Интернет» (с указанием).

5. Формирование перечня рынков первого уровня на основе результатов мониторинга правоприменительной практики национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов, актов органов Союза.

Оценка маркеров риска, путем анализа обстоятельств, характеризующих ситуацию на товарном рынке, повышающие или

снижающие вероятность возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции на товарном рынке в отношении товарных рынков, включенных в перечень первого уровня.

6. Выделение двух типов индикаторов риска в отношении транснациональных (глобальных) компаний: прямых (рыночных и административно-правовых), которые непосредственно связаны с рисками нарушений общих условий конкуренции, и косвенные (характеризующие условия для появления нарушений условий конкуренции, например, условия-барьеры) индикаторы риска. Распределение этих индикаторов риска по трем основным группам: индикаторы экспресс-оценки (включают часть прямых и часть косвенных индикаторов риска); индикаторы косвенной оценки риска и индикаторы прямой оценки риска содержат соответственно индикаторы косвенной и прямой оценки, которые не вошли в группу индикаторов экспресс-оценки.

7. При оценке маркеров риска индикаторов риска использовать балльную шкалу в диапазоне от 0 баллов (минимальный риск) и до 300 баллов (максимальный риск). По результатам оценки индивидуальных маркеров риска экспресс-оценки формируется групповой маркер риска Экспресс-оценки. Данный маркер вычисляется как средневзвешенная величина группы маркеров риска экспресс-оценки.

С целью снижения затрат, связанных с реализацией РОП при выборе и анализе состояния конкуренции на трансграничных рынках, предлагается следующая методика формирования перечня рынков второго уровня на основе маркера экспресс-оценки:

– если маркер риска экспресс-оценки рынка находится в диапазоне от 0 и до 75 баллов (при округлении до целых значений), то считается, что рассматриваемый рынок имеет низкую степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, поэтому дальнейшее исследование рынка не требуется и дальнейшее проведение оценки состояния конкуренции в отношении такого рынка не проводится;

– если маркер экспресс-оценки риска более 75 баллов (76 баллов и более), то исследуемые рынки попадают во второй перечень рынков и для них осуществляется полный анализ – дополнительные оценки риска с помощью групповых маркеров – косвенного и прямого маркеров риска, а также итогового маркера риска.

8. Групповой маркер косвенной оценки и групповой маркер прямой оценки риска вычисляются аналогично групповому маркеру экспресс-оценки. Итоговый интегральный маркер риска формируется как средневзвешенное значение групповых маркеров риска. Предлагается в основе весов всех групповых и интегрального маркеров риска использовать целочисленные экспертные (балльные) оценки влияния индивидуальных маркеров риска. Данные значения могут быть скорректированы на основе статистического анализа, например, с учетом корреляционного анализа взаимосвязи групповых и интегрального маркеров риска с фактами

нарушения общих условий конкуренции на трансграничных рынках транснациональными компаниями. Фактические веса индивидуальных индикаторов (маркеров) риска в группе (также как и в интегральной оценке) могут быть определены в форме отношения балльной оценки влияния маркера риска к сумме балльных оценок маркеров риска данной группы индикаторов (интегрального индикатора) риска.

9. Общее количество баллов, полученное в итоговом (интегральном) маркере риска, сопоставляется с определенным диапазоном значений, рынку присваивается характеристика риска и предлагается осуществление мероприятий по оценке состояния конкуренции.

По товарным рынкам и (или) объектам РОП:

– если итоговая (интегральная) оценка находится в диапазоне **от 226 до 300 баллов**, то рассматриваемый рынок имеет **высокую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение мероприятий по оценке состояния конкуренции на таком рынке является приоритетным;

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 151 до 225 баллов** рассматриваемый рынок имеет **значительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение мероприятий по оценке состояния конкуренции на таком рынке является менее приоритетным;

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 76 и до 150 баллов** рассматриваемый рынок имеет **незначительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение мероприятий по оценке состояния конкуренции на таком рынке не требуется, продолжается осуществляться мониторинг рынка.

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 0 и до 75 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **низкую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение оценки состояния конкуренции в отношении такого рынка не требуется.

По товарам (работам, услугам) НДК:

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 226 до 300 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **высокую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем является приоритетным (первоочередным);

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 151 до 225 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **значительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем является менее приоритетным (во вторую очередь);

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 76 до 150 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **незначительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем является еще менее приоритетным (может быть в третью очередь);

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 0 до 75 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **низкую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем не требуется.

10. Предлагается информацию о применении маркеров риска (из перечня второго уровня) вносить в общую форму (реестр) оценки рынков по уровню рисков.

`6. Сравнительный анализ практики взаимоотношений транснациональных (глобальных) компаний с другими участниками рынка, влияющих на состояние конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США

В самом общем виде рынок – это физическое место для торговли[315]. С точки зрения современного законодательства, товарный рынок - это сфера обращения товара, который не может быть заменен другим товаром, или сфера взаимозаменяемых товаров, в границах которой (в том числе географических) исходя из экономической, технической или иной возможности либо целесообразности приобретатель может приобрести товар, и такая возможность либо целесообразность отсутствует за ее пределами[316]. Участниками такого рынка являются различные хозяйствующие субъекты. Современное законодательство к таким субъектам относит: коммерческие организации, некоммерческие организации, осуществляющие деятельность, приносящую доход, индивидуальные предприниматели, иные физические лица, не зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей, но осуществляющие профессиональную деятельность, приносящую доход (в соответствии с законодательством)[317]. В состав хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на товарном рынке, включаются хозяйствующие субъекты, реализующие в его границах товар[318].

Таким образом, в условиях рыночной экономики взаимоотношения ТНК могут складываться со всеми перечисленными выше хозяйствующими субъектами.

Особенностью трансграничного рынка является то, что его географические границы охватывают территории двух и более государств, являющихся сторонами Соглашения о единых принципах и правилах конкуренции[319]. С точки зрения состава участников, трансграничный рынок соответствует рассмотренному выше. То есть взаимоотношения ТНК на данном рынке могут устанавливаться со всеми перечисленными выше хозяйствующими субъектами - участниками такого рынка.

Взаимоотношения компаний с другими участниками рынка формируются и развиваются на основе соответствующей стратегии

---

[315] Крылова Н. Б. Рынок // Большая российская энциклопедия. Том 29. Москва, 2015, стр. 125-127

[316] О защите конкуренции: [федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 27.12.2018)]

[317] Там же

[318] О Методике оценки состояния конкуренции: [решение Совета Евразийской экономической комиссии от 30.01.2013 N 7 (ред. от 21.12.2016)]

[319] Об утверждении Критериев отнесения рынка к трансграничному: [решение Высшего Евразийского экономического совета от 19 декабря 2012 г. N 29 (ред. от 26.12.2016 N 26)]

поведения на рынке. С точки зрения стратегического менеджмента можно выделить несколько видов стратегий поведения компаний в конкурентной среде, которые будут отличаться целевой направленностью и содержанием взаимоотношений, которые компании выстраивают с другими участниками этих рынков. Как показывает практика, такого подхода придерживаются и ТНК[320].

Выбор и реализация стратегии поведения в конкурентной среде определяется позицией, которую компания занимает на рынке. Это может быть позиция:

- лидера;
- бросающего вызов рыночному окружению;
- последователя;
- знающего свое надлежащее место на рынке.

Компания, занимающая позицию лидера, и стремящаяся сохранить данную позицию в перспективе, может применять одну из четырех стратегий конкуренции: инновации, закрепления, конфронтации в отношении атакующего, беспокойства конкурентов. При реализации перечисленных выше стратегий могут использоваться следующие средства, влияющие на состояние конкуренции на рынке: поддержание на продукцию конкурентоспособных цен; ценовые выпады против компаний-конкурентов, атакующих позиции компании-лидера; активизация продвижения продукта компании-лидера на рынке компаний-конкурентов, атакующих ее позиции; проникновение в сети распределения конкурентов; организация критики конкурентов; воздействие на поставщиков и участников каналов распределения конкурентов и т.п.

Компания, бросающая вызов рыночному окружению, обладая достаточно сильной, но не главенствующей позицией на рынке, стремится к захвату дополнительной рыночной доли за счет атаки либо на лидера, либо на более слабого конкурента. Захват дополнительной рыночной доли возможен посредством: открытого прямого удара по сильным сторонам компании – лидера рынка; удара по слабым сторонам компании – лидера рынка; удара по всем сторонам компании – лидера рынка; обходной атаки на компанию – лидера рынка; партизанской борьбы. Для реализации перечисленных выше стратегий, компания может использовать следующие средства, влияющие на состояние конкуренции на рынке: установление на продукцию цен, более низких по сравнению с ценами на продукцию компании – конкурента; существенное усиление рекламы и т.п. инструментов продвижения; значительное расширение системы распределения.

Конкурентное поведение компании-последователя имеет целью сохранение имеющейся рыночной доли и удержание существующих

[320] Платонова, Е. Д. О конкурентных стратегиях иностранных ТНК на российском рынке / Е. Д. Платонова, Д. А. Стасюк // Современная конкуренция. 2007. №3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/o-konkurentnyh-strategiyah-inostrannyh-tnk-na-rossiyskom-rynke (дата обращения: 02.04.2019)

покупателей. При выборе компанией такой стратегии поведения в рыночной среде, как правило, интенсивной конкурентной борьбы не ведется.

Конкурентное поведение компании, знающей свое надлежащее место на рынке, заключается в поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Выбирая такую стратегию поведения в рыночной среде, компания, как правило, интенсивной конкурентной борьбы не ведет.

Перечисленные выше стратегии поведения компаний в конкурентной среде могут оказать значительное влияние на состояние конкуренции на рынках – объектах их реализации. Согласно методики оценки состояния конкуренции ЕЭК[321] такое влияние зависит от того, к какому виду рынка (с развитой или неразвитой конкуренцией) относится тот или иной товарный рынок. Считается, что хозяйствующий субъект, осуществляющий деятельность на товарном рынке с неразвитой конкуренцией, имеет большую возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара, чем хозяйствующий субъект, осуществляющий деятельность на товарном рынке с развитой конкуренцией[322]. Эта же методика устанавливает возможность отнесения товарного рынка к рынку с неразвитой конкуренцией (такой рынок характеризуется высоким уровнем концентрации товарного рынка, присутствием труднопреодолимых барьеров для входа на товарный рынок, наличием выявленных в результате анализа товарного рынка определённых признаков ограничения конкуренции) и развитой конкуренцией (такой рынок характеризуется низким уровнем концентрации товарного рынка, отсутствием барьеров для входа на товарный рынок, отсутствием признаков ограничения конкуренции).

Таким образом, взаимоотношения ТНК с другими участниками рынка, выстраиваемые ими в рамках реализуемых конкурентных стратегий, могут вести или привести к изменению уровня концентрации товарных рынков, барьеров для входа на них, а также ограничению конкуренции на них в целом.

Рассмотрим на примере рынка легковых шин практику взаимоотношений транснациональных (глобальных) компаний с другими участниками трансграничного рынка государств – членов Союза с целью установления их влияния на состояние конкуренции.

Выбор данного рынка обусловлен следующим. Исходя из модели жизненного цикла, все отрасли можно разделить на три группы: инновационные или развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. Необходимо отметить, что резкое усиление конкуренции происходит в зрелых отраслях из-за значительного усложнения процесса привлечения новых потребителей. Предприятия «зрелых» отраслей, в отличие, например, от инновационных отраслей, реализуют свою продукцию опытным, уже

[321] О Методике оценки состояния конкуренции: [решение Совета Евразийской экономической комиссии от 30.01.2013 N 7 (ред. от 21.12.2016)]
[322] Там же

приобретавшим ее ранее покупателям, в связи с чем рост продаж в таких отраслях существенно замедляется. Замедление роста зрелых отраслей ведет к обострению конкуренции предприятий за долю рынка и, как следствие, усилению международной конкуренции. Также в «зрелых» отраслях наблюдается существенное снижение отраслевой рентабельности, что, несомненно, способствует интенсификации конкурентной борьбы. Из-за этого дилерские скидки (наценки) уменьшаются, но их влияние на взаимоотношения производителя со своими дилерами увеличивается.

Таким образом, влияние на состояние конкуренции взаимоотношений предприятий с участниками рынков сбыта продукции этих отраслей может быть наиболее заметным. Указанные позиции и определили выбор рынка легковых шин.

В соответствии с товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности, утвержденной решением Совета Евразийской экономической комиссии от 16.07.2015 № 54 «Об утверждении единой товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза» (ТН ВЭД ЕАЭС), данная номенклатура классифицируется кодом ТН ВЭД ЕАЭС 4011 «Шины и покрышки пневматические резиновые новые».

Географические границы рынка легковых шин соответствуют границам территории государств - членов ЕАЭС (Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Кыргызская Республика, Российская Федерация).

Необходимо отметить, что легковые шины доступны потребителям посредством закупок их как непосредственно у производителей шин, так и у иных хозяйствующих субъектов, которые их закупают для целей реализации.

На территории государств - членов ЕАЭС располагаются следующие мощности по производству легковых шин (таблица 6.1).

Основными производителями шин, мощности которых располагаются в государствах - членах ЕАЭС, являются:

– Российская Федерация: АО «Волтайр-Пром», АО ПО «Алтайский шинный комбинат», ООО «ЙОКОХАМА Р.П.З.», Кировский шинный завод (КШЗ), Ярославский шинный завод (ЯШЗ), Воронежский шинный завод, ООО «Континентал Калуга», ООО «Нокиан Шина», Мишлен русская компания по производству шин, ООО «Бриджстоун Тайер Мануфэкчуринг СНГ» ;

– Республика Беларусь: ОАО «Белшина».

Таблица 6.1 – Сравнительная характеристика предприятий- производителей шин

Наименование предприятия	Мощность	Принадлежность к ТНК, либо вхождение в группу лиц	Государство, где размещается производство	Регион, где размещается производство	Источник информации
АО «Волтайр-Пром»		Titan International, Inc.	Российская Федерация	Волгоградская область	https://voltyre-prom.ru/
ООО «Нокиан Шина»	8 млн шин в год	Nokian Tyres	Российская Федерация	Всеволожск Ленинградская область	https://www.nokiantyres.ru/o-nokian-tyres/kontakty/
ПАО «Нижнекамскшина»		вертикально-интегрированная компания ОАО «Татнефть»	Российская Федерация	Республика Татарстан	http://shinakama.tatneft.ru/
АО ПО «Алтайский шинный комбинат»		-	Российская Федерация	Алтайский край	https://nortec-tyres.ru/about
ООО «ЙОКОХАМА Р.П.З.»	1,6 млн шин в год[323]	Yokohama Rubber Co. Ltd. (Япония)	Российская Федерация	Липецкая область с. Казинка	https://yokohama-rpz.ru/
Ярославский шинный завод (ЯШЗ)	3 млн шин в год[324]	Cordiant	Российская Федерация	Ярославская область г. Ярославль	https://www.yashz.ru/
Воронежский шинный завод		Pirelli (Италия)	Российская Федерация	Воронежская область г. Воронеж	https://www.pirelli.ru/tyres/ru-ru/company/about
ООО "Континентал Калуга"	4 млн шин в год[325]	**ТНК** Continental (Германия)	Российская Федерация	Калужская область г. Калуга	https://www.continental.ru/car/company/kaluga-plant/about-us

[323] Кому в России жить хорошо: Крупнейшие шинные заводы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ai-media.ru/news/komu-v-rossii-zhit-horosho-krupnejshie-shinnye-zavody-rossii/ (дата обращения: 08.07.2019)
[324] Там же
[325] Продажи шин в России: подведены итоги 2016 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoreview.ru/news/prodazhi-shin-v-rossii-podvedeny-itogi-2016-goda (дата обращения: 08.07.2019)

Мишлен русская компания по производству шин	2 млн шин в год[326]	**ТНК** Michelin (Франция)	Российская Федерация	Московская обл., Россия	https://www.michelin.ru/
ООО «Бриджстоун Тайер Мануфэкчуринг СНГ»	2 млн шин в год[327]	**ТНК** Bridgestone (Япония)	Российская Федерация	Ульяновская область	https://www.bridgestone.ru/about/ulianovsk_factory/
ОАО «Белшина»		-	Республика Беларусь	г. Бобруйск, Могилёвская обл.	http://www.belshinajsc.by/catalog/

[326] Кому в России жить хорошо: Крупнейшие шинные заводы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ai-media.ru/news/komu-v-rossii-zhit-horosho-krupnejshie-shinnye-zavody-rossii/ (дата обращения: 08.07.2019)

[327] Продажи шин в России: подведены итоги 2016 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoreview.ru/news/prodazhi-shin-v-rossii-podvedeny-itogi-2016-goda (дата обращения: 08.07.2019)

Статистическая информация из открытых источников (Статистический комитет Республика Армения, Комитет по статистике Республики Казахстан, Национальный статистический комитет Кыргызской Республики) свидетельствует об отсутствии производств шин (легковых шин) на территории следующих государств - членов ЕАЭС: Республика Армения[328], Республика Казахстан[329], Кыргызская Республика[330].

Таким образом, на территории государств - членов ЕАЭС производство и реализацию шин осуществляют следующие ТНК :

- Bridgestone[331] (Япония),
- Continental[332] (Германия),
- Michelin[333] (Франция).

Японская ТНК Bridgestone, являясь крупнейшим в мире производителем автомобильных шин, была основана 1 марта 1931 г. В 2017 году 83% оборота компании приходилось на шины[334].

На предприятиях во всем мире работает более 142 тыс. человек (на 31.12.17г.)[335]. Первоначально Bridgestone Corporation была ориентирована главным образом на азиатские рынки, но менеджмент корпорации осознал необходимость обеспечивать поставки японским автомобилестроителям в глобальном масштабе, организуя производство шин неподалеку от производственных мощностей своих заказчиков. В 1988 г. Bridgestone приобрела американского производителя шин Firestone. В результате Bridgestone стала владельцем пяти заводов в Северной Америке, которые обеспечивают потребности американских предприятий Ford Motor на 40% и General Motors — на 21%, а также снабжают заводы этих корпораций в Португалии, Испании, Франции, Италии, Аргентине, Бразилии и Венесуэле. Таким образом, покупка Firestone обеспечила Bridgestone прочные позиции не только в Северной Америке, но и в Европе и Южной Америке[336].

Менеджмент Bridgestone считает важной целью сделать фирму «действительно глобальной компанией». Фирма располагает заводами по производству шин и связанными с производством шин, действующими в 26

---

[328] Социально-экономическое положение Республики Армения в январе-декабре 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.armstat.am/ru/?nid=82&id=2115 (дата обращения 08.07.2019)

[329] Основные социально-экономические показатели Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://stat.gov.kz/faces/homePage?_adf.ctrl-state=mngunfudm_212&_afrLoop=7195769110518088 http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersIndustry?_afrLoop=7194801980916911#%40%3F_afrLoop%3D7194801980916911%26_adf.ctrl-state%3Dmngunfudm_68 (дата обращения: 08.07.2019)

[330] Основные экономические показатели по промышленности Кыргызской Республики в январе-декабре 2018[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.stat.kg/ru/publications/ (дата обращения: 08.07.2019)

[331] Fortune 500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fortune.com/global500/bridgestone/ (дата обращения 08.07.2019)

[332] Там же

[333] Там же

[334] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

[335] BRIDGESTONE DATA2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/library/data_book/pdf/BSDATA2018.pdf (дата обращения 08.07.2019)

[336] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

странах[337]: США (14 заводов), Канаде (1 завод), Мексике (3 завода), Коста Рике (1 завод), Бразилии (4 завода), Аргентине (1 завод), Франции (1 завод), Бельгии (3 завода), Испании (3 завода), Польше (2 завода), Италии (1 завод), Венгрии (1 завод), России (1 завод), Турции (2 завода), Южной Африке (2 завода) , Тайланде (4 завода), Индонезии (2 завода), Тайване (1 завод), Вьетнаме (1 завод), Индии (2 завода) , Китае (6 заводов), Австралии (1 завод), Японии (21 завод). На Японию приходится около 25% объема производства всей продукции корпорации.

Германская корпорация Continental, один из ведущих мировых производителей шин и автомобильных компонентов, существует с 1871 г. Она производит шины для всех видов транспортных средств. Будучи четвертым по объему выпуска мировым производителем шин, Continental занимает второе место в Европе. По оценкам менеджеров фирмы, каждый четвертый новый пассажирский автомобиль, произведенный в Европе, оснащен шинами Continental.[338]

После приобретения Continental дочерних предприятий компаний Motorola, Phoenix и Siemens корпорация начала производственные операции в секторе автомобильной электроники и компонентов. Continental производит тормозные системы, АБС, электрическое, навигационное и топливное оборудование, подушки безопасности, компоненты трансмиссии, контрольные системы двигателей, акустические системы для автомобилей и т. д. Continental серьезно зависит от германского рынка, на который в 2018 году приходилось около 14% совокупных продаж шин корпорации[339]. Из них 28% - приходится на OEM (original equipment manufacturer)-рынок, 72% — на вторичный рынок. Наибольший объем продаж пришелся на Европу (41% за исключением Германии). Корпорация производит продукцию на 12 заводах в 11 странах[340] : США (2 завода), Мексика (1), Эквадор (1 завод), Бразилия (1 завод), Германия (4 завода), Словакия (1 завод), Чешская Республика (1 завод), Южная Африка (1 завод), Индия (1 завод), Шри-Ланка (1 завод), Малазия (2 завода).

Основанная в 1889 г. во Франции группа Michelin является одним из мировых лидеров по производству шин[341]. Операции группы включают в себя: производство автомобильных шин, шин для двухколесных транспортных средств и грузовиков, строительной техники, тракторов и самолетов; сопутствующие товары для путешественников (публикацией путеводителей и карт Michelin занимается более 100 лет); аксессуары для

---

[337] BRIDGESTONE DATA2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/library/data_book/pdf/BSDATA2018.pdf (дата обращения 09.07.2019)

[338] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

[339] Networking 2018 Annual Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.continental.com/resource/blob/167610/6f107b888fd556412c6b263b67d60075/annual-report-2018-data.pdf (дата обращения 09.07.2019)

[340] Официальный сайт Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.continental.ru/specialty/company/businessunit/headquarters-plants (дата обращения 09.07.2019)

[341] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

автомобилей и велосипедов; инжиниринговые операции и оказание услуг. В корпорацию входят 54 завода по производству шин в 17 странах [342]: Франции (10 заводов), Германии (4 завода), Испании (4 завода), Италии (2 завода), Великобритании (2 завода), Венгрии (1 завод), Польше (1 завод), Румынии (2 завода), Сербии (1 завод), России (1 завод), США (11 заводов), Канаде (3 завода), Мексике (2 завода), Бразилии (4 завода), Китае (2 завода), Тайланде (3 завода), Индии (1 завод). В Европе у группы Michelin 15 заводов, производящих шины для легковых пассажирских автомобилей и легкогрузовые шины, в Северной Америке – 11 таких заводов, в Южной Америке – 1 завод, в Азии – 4 завода. 38,9% продаж всей продукции корпорации приходилось на Европу, 35,5% - на Северную Америку (включая Мексику) и 25,6% - на другие страны. Т.о., более 60% консолидированных продаж произведится за пределами Европы и более 90% за пределами Франции. Шины под брендами группы Michelin продаются в 170 странах; это бренды Michelin, Kleber, Goodrich и Warrior. Основные партнеры Michelin на OEM-рынке включают в себя Airbus, Audi, Case New Holland, Caterpillar и - с 1961 г. - Porsche.

Динамика мировой рыночной доли всех указанных выше ТНК представлена на графике ниже[343].

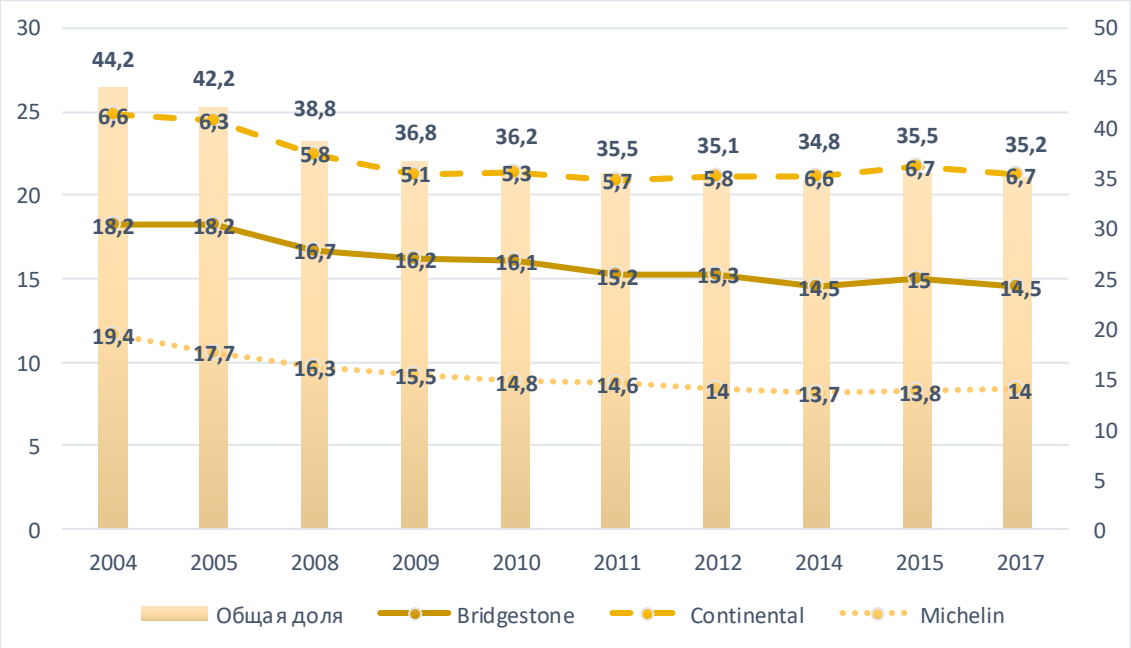


Рисунок 6.1 Динамика мировой рыночной доли Bridgestone, Continental, Michelin (по данным BRIDGESTONE DATA 2010, 2011,2012, 2013, 2014,2015, 2016, 2017 www.bridgestone.com)

[342] 2018 REGISTRATION DOCUMENT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.michelin.com/en/finance/regulated-information/annual-report/ (дата обращения 09.07.2019)

[343] BRIDGESTONE DATA2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/library/data_book/pdf/BSDATA2010.pdf (дата обращения 09.07.2019)

Имеющаяся в распоряжении информация (данные статистических бюллетеней ЕАЭС[344]) говорит о том, что официальный статистический учет объемов производства и реализации шин ведется на основе укрупненного классификатора. По данным Департамента статистики ЕАЭС практически за весь период исследования на территории ЕАЭС импорт шин существенно превышал экспорт. Так, в 2017 г. импорт составил 465 293 т., что является 217,11% от экспорта (214 315 т.). Подавляющая часть импортных шин, продаваемых на территории ЕАЭС, поставлялась из Китая (30%), Японии (16%) и Республики Корея (10%).

В целом, рынок шин всех видов на территории ЕАЭС вырос, о чем свидетельствуют данные о состоянии указанного рынка в государствах – участниках ЕАЭС (Российской Федерации[345], Республики Казахстан[346], Республики Белоруссия[347]). На протяжении всего анализируемого периода доля указанных ТНК (Bridgestone , Continental, Michelin) на рассматриваемом рынке относительно высокая.

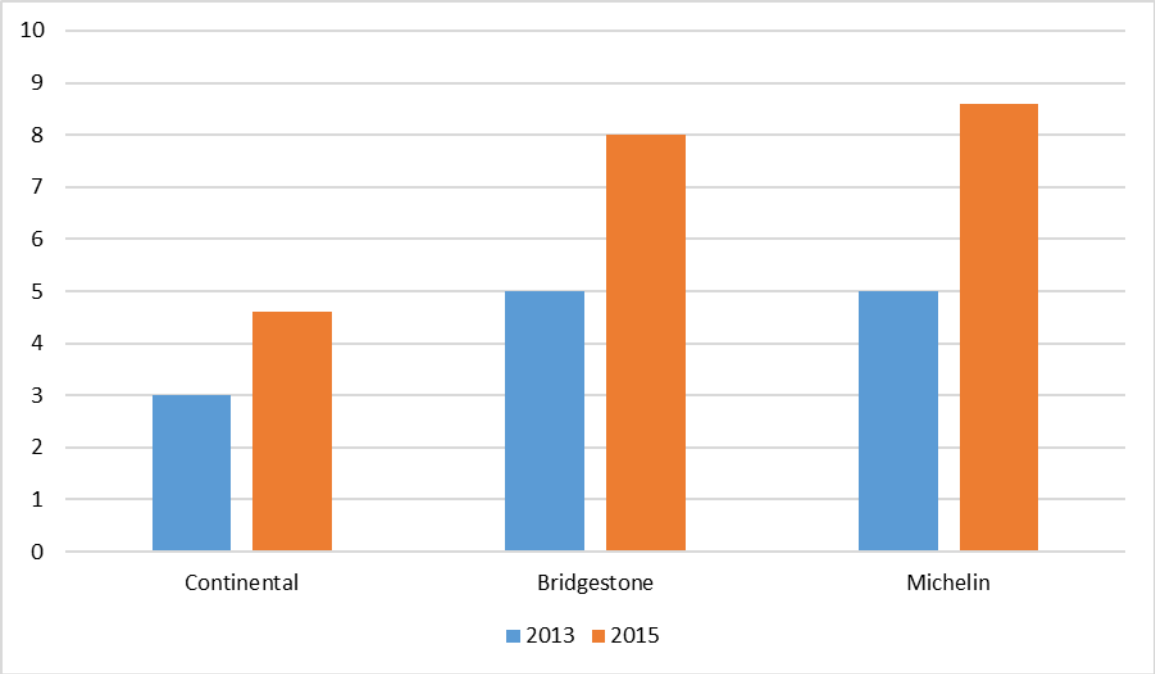


Рисунок 6.2 - Доля на рынке шин РФ, %

Данные также свидетельствуют, что рыночная доля этих компаний растет.

[344] Официальный сайт Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/publications/Pages/default.aspx (дата обращения 09.07.2019)

[345] Российский рынок шин на подъёме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ai-media.ru/news/rossijskij-rynok-shin-na-podjome/ (дата обращения 09.07.2019)

[346] Анализ шинного рынка Казахстана: Российские компании сдают позиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38122 (дата обращения 09.07.2019)

[347] Обзор белорусского рынка автошин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belshinajsc.by/about/news/2016/obzor-belorusskogo-rynka-avtoshin/ (дата обращения 09.07.2019)

Таблица 6.2 - Структура производства и продаж шин в разрезе ТНК на российском рынке шин

ТНК	Объем производства в РФ, млн.шт.	Доля на рынке шин РФ, %	Объем производства в РФ, млн.шт.	Доля на рынке шин РФ, %
	2013 г.		2015 г.	
Continental	-	3,0	2,0[348]	4,6
Bridgestone	-	5,0	-	8,0
Michelin	1,5[349]	5,0	1,9[350]	8,6

Как было указано выше, хозяйствующий субъект, осуществляющий деятельность на товарном рынке с неразвитой конкуренцией, имеет большую возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара, чем хозяйствующий субъект, осуществляющий деятельность на товарном рынке с развитой конкуренцией. Рынок с неразвитой конкуренцией отличает присутствие труднопреодолимых барьеров для входа, которые сдерживают появление новых участников. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ[351]. Как правило, входные барьеры обусловлены высокими издержками и удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в конкретной отрасли. Смысл функционирования барьеров заключается в повышении затрат, связанных с проникновением в отрасль, для того чтобы поставить под угрозу окупаемость инвестированных новым участником капиталов. К основным барьерам доступа на рынок легковых шин можно отнести следующие (таблица 6.3).

Таблица 6.3 - Характеристика основных барьеров доступа на рынок легковых шин

Вид барьеров	Характеристика
Экономические барьеры	– существенные первоначальных капитальных вложений при длительных сроках окупаемости этих вложений (стоимость проекта ~100 миллионов долларов, срок окупаемости ~ более 20 лет)[352]; – издержки выхода из отрасли, включающие инвестиции, которые практически невозможно возместить при прекращении хозяйственной деятельности.
Административные барьеры	– определенные ограничения в получении долгосрочных кредитов;

[348] Шинный рынок России - итоги 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/50334 (дата обращения 11.07.2019)

[349] Российский рынок шин ожидает существенное повышение цен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://plastinfo.ru/information/articles/469 (дата обращения 11.07.2019)

[350] Шинный рынок России - итоги 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/50334 (дата обращения 11.07.2019)

[351] Еремкин, В.А. Входные барьеры на российском рынке высокотехнологичной продукции и роль государственных институтов в их снижении / В.А. Еремкин, В.В. Рыбалкин // Экономический журнал. 2014. №1 (33). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vhodnye-bariery-na-rossiyskom-rynke-vysokotehnologichnoy-produktsii-i-rol-gosudarstvennyh-institutov-v-ih-snizhenii (дата обращения 08.07.2019)

[352] Эксперты: Строить шинный завод в Казахстане – нерационально [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/13154 (дата обращения 08.07.2019)

Организационные барьеры	– достаточно высокая насыщенность товарного рынка; – снижение платежеспособного спроса со стороны покупателей шин[353]
Стратегические барьеры	– наличие долгосрочных договоров с потребителями продукции[354]; – наличие среди участников рынка продукции вертикально-интегрированных структур.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о наличии достаточно высоких барьеров входа на рынок легковых шин для новых участников.

В ходе исследования зафиксированных нарушений правил конкуренции на трансграничном рынке легковых шин со стороны ТНК установлено не было. Есть единичные случаи рассмотрения дел о незаконных манипуляциях на шинном рынке ЕС. Так, в 2007-2008 гг. французский комитет по конкуренции рассматривал дело о незаконных манипуляциях на шинном рынке (Vulco, дочерняя компания Goodyear обратилась с жалобой в отдел Министерства финансов Франции, занимающийся обеспечением прав потребителей и борьбой с нелегальными формами конкуренции о том, что Michelin предупредила своих дистрибьюторов о снижении коммерческой выгоды в случае прямых или опосредованных контактов с другими шинными производителями)[355].

Анализ практики взаимоотношений данных ТНК с основными участниками трансграничного рынка легковых шин позволил установить следующее взаимодействие (таблица 6.4).

[353] Российский рынок шин на подъёме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ai-media.ru/news/rossijskij-rynok-shin-na-podjome/ (дата обращения 08.07.2019)

[354] Bridgestone подписывает контракт с Volvo [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2010_05_02.shtml (дата обращения: 08.07.2019)

[355] Michelin заявила о «безупречности» своей деловой политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/2520 (дата обращения 08.07.2019)

Таблица 6.4 - Характеристика взаимодействия ТНК с участниками рынка легковых шин

ТНК	Continental	Bridgestone	Michelin
Участник рынка	Характеристика взаимодействия		
– производители транспорта (легковых автомобилей)	Сотрудничество с производителями транспорта в части: – продажи шин; – проектирования и доработки электронных датчиков, подвесок тормозных систем (например, поставка для BMW, Mercedes-Benz, Volvo, Porsche, Chevrolet и пр.[356] [357]) Примерно треть новых автомобилей в Европе оснащается шинами Continental[358]. Девять из	Сотрудничество с производителями транспорта в части продажи шин (Toyota, Williams, BMW[359], Fiat Chrysler Automobiles[360] и пр.)	Сотрудничество с производителями транспорта в части продажи шин (по прямым договорам поставки шин; через дилерскую сеть[361]) : например, в России - с Ford Sollers во Всеволожске и с калужским «ПСМА Рус»[362], с Toyota[363] Сотрудничество с производителями транспорта в сфере маркетинга и постпродажного обслуживания через дилерские центры производителей транспортных средств : например, в рамках программы партнерства Michelin

[356] Continental расширяет сотрудничество с европейской тюнинг-индустрией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/21350 (дата обращения 11.07.2019)

[357] Новые Chevrolet Camaro ZL1 в Австралии будут переобувать в резину Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyun/25/novye-chevrolet-camaro-zl1-v-avstralii-budut-pereobuvat-v-rezinu-continental.html (дата обращения 11.07.2019)

[358] Каждый третий автомобиль в Европе оснащается на конвейере шинами Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/30/kazhdyy-tretiy-avtomobil-v-evrope-osnaschaetsya-na-konveyere-shinami-continental.html (дата обращения 08.07.2019)

[359] Bridgestone будет поставлять шины линеек Alenza и Blizzak для оснащения новых BMW X5 и X7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/31/bridgestone-budet-postavlyat-shiny-lineek-alenza-i-blizzak-dlya-osnascheniya-novyh-bmw-x5-i-x7.html (дата обращения: 08.07.2019)

[360] FCA наградила Bridgestone премией за достижения в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/30/fca-nagradila-bridgestone-premiey-za-dostizheniya-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya.html (дата обращения 08.07.2019)

[361] «Группа ГАЗ» подписала с Мишлен договор на поставку шин для автобусов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/gruppa-gaz-podpisala-s-mishlen-dogovor-na-postavku-shin-dlya-avtobusov/ (дата обращения 09.07.2019)

[362] Мирная логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://5koleso.ru/content/mirnaya-logistika (дата обращения 09.07.2019)

[363] Дальнейшее развитие отечественного рынка шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zakon.kz/195473-dalnejjshee-razvitie-otechestvennogo.html (дата обращения 09.07.2019)

	десяти самых продаваемых на европейском рынке моделей легковых автомобилей, таких как VW Golf, Renault Clio и Ford Fiesta, могут оснащаться шинами Continental		и Porsche[364]
– оптовые торговые предприятия	Продажа шин оптовым торговым предприятиям (по договорам поставки шин)	Продажа шин оптовым торговым предприятиям (по договорам поставки шин) Программа обучения для оптовых торговых предприятий- дилеров[365]	Продажа шин оптовым торговым предприятиям (по договорам поставки шин[366])
– розничные торговые предприятия	Продажа шин розничным торговым предприятиям (через дилерскую сеть) Создание партнерств на франчайзинговой основе (например, торговая сеть BestDrive)	Продажа шин розничным торговым предприятиям (через дилерскую сеть) Создание партнерств на франчайзинговой основе (например, торговая сеть Pole Position)	Продажа шин розничным торговым предприятиям (через дилерскую сеть [367]) Создание партнерств на франчайзинговой основе (например, торговая сеть TYREPLUS)
– предприятия, имеющие автопарк	Сотрудничество с предприятиями, имеющими автопарк, в части продажи шин (через дилерскую сеть)	Сотрудничество с предприятиями, имеющими автопарк, в части продажи шин (через дилерскую сеть)	Сотрудничество с предприятиями, имеющими автопарк, в части продажи шин (через дилерскую сеть[368]); в части оказания услуги по восстановлению грузовых шин (напрямую или через

[364] Michelin и Porsche расширяют сотрудничество в гонках на выносливость [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/22163 (дата обращения 08.07.2019)
[365] Bridgestone DriveGuard - шины, «меняющие правила игры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/49245 (дата обращения 08.07.2019)
[366] О компании Тесла-пром [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.teslaprom.ru/index.php?about (дата обращения: 08.07.2019)
[367] Там же
[368] «Группа ГАЗ» подписала с Мишлен договор на поставку шин для автобусов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/gruppa-gaz-podpisala-s-mishlen-dogovor-na-postavku-shin-dlya-avtobusov/ дата обращения 08.07.2019)

			дилерские центры) Пример : Условия контракта Michelin с Wincanton (Wincanton осуществляет продажи электротехнического оборудования Comet по всей Великобритании) позволят Wincanton выплачивать Michelin определенную сумму за шину в зависимости от того, какое расстояние проходит транспорт, без предварительной оплаты покупки шин наличными. Условия договора также включают ежемесячный технический осмотр шин при помощи оборудования и специалистов автосервисной компании ATS Euromaster[369] Сотрудничество с предприятиями, имеющими автопарк, в рамках программы EFFIFUEL MICHELIN solutions, по которой Michelin предлагает организациям комплексный подход к обслуживанию парка автомобилей, направленный на снижение расхода топлива. Программа EFFIFUEL работает по принципу гарантии возмещения средств, если целевые показатели не будут достигнуты[370]

[369] Компания Michelin подписала контракт на поставку шин с Wincanton [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/2027 (дата обращения: 08.07.2019)

[370] Инновационные решения компании MICHELIN делают жизнь проще и безопаснее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autodela.ru/main/top/review/michelin_innovazii_2014 (дата обращения 08.07.2019)

– автопарки, автобазы	Продажа автопаркам, автобазам шин (через дилерскую сеть)	Продажа автопаркам, автобазам шин (через дилерскую сеть)	Продажа автопаркам, автобазам шин (через дилерскую сеть[371]) Оказание автопаркам, автобазам услуги по восстановлению грузовых шин (через дилерские центры) Техническая поддержка автопарков, автобаз (через технико-коммерческих представителей Michelin) Сотрудничество с автопарками, автобазами в рамках программы EFFIFUEL MICHELIN solutions, по которой Michelin предлагает организациям комплексный подход к обслуживанию парка автомобилей, направленный на снижение расхода топлива. Программа EFFIFUEL работает по принципу гарантии возмещения средств, если целевые показатели не будут достигнуты
– транспортные компании	Продажа транспортным компаниям шин (через дилерскую сеть)	Продажа транспортным компаниям шин (через дилерскую сеть)	Продажа транспортным компаниям шин (через дилерскую сеть[372]) Оказание транспортным компаниям услуги по восстановлению грузовых

[371] Группа ГАЗ» подписала с Мишлен договор на поставку шин для автобусов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/gruppa-gaz-podpisala-s-mishlen-dogovor-na-postavku-shin-dlya-avtobusov/ (дата обращения 08.07.2019)
[372] Там же

			шин (через дилерские центры) Техническая поддержка транспортным компаниям экспертами Michelin посредством технико-коммерческих представителей Michelin Сотрудничество с транспортными компаниями в рамках программы EFFIFUEL MICHELIN solutions, по которой Michelin предлагает организациям комплексный подход к обслуживанию парка автомобилей, направленный на снижение расхода топлива. Программа EFFIFUEL работает по принципу гарантии возмещения средств, если целевые показатели не будут достигнуты
– автовладельцы – предприниматели	Продажа автовладельцам – предпринимателям шин через: – авторизованные торговые точки; – интернет-магазины; – дилерскую сеть;	Продажа автовладельцам – предпринимателям шин через: – фирменные розничные магазины Pole Position; – авторизованные торговые точки; – интернет-магазины; – дилерскую сеть;	Продажа автовладельцам – предпринимателям шин через : – профессиональные шинные центры (TYREPLUS), – авторизованные торговые точки; – интернет-магазины; – дилерскую сеть; Оказание автовладельцам – предпринимателям услуги по восстановлению грузовых шин (напрямую или через дилерские центры)

– автовладельцы – физические лица	Продажа автовладельцам – предпринимателям шин через: – авторизованные торговые точки; – интернет-магазины; – дилерскую сеть;	Продажа автовладельцам – физическим лицам шин через: – фирменные розничные магазины Pole Position, авторизованные торговые точки; – интернет-магазины; – дилерскую сеть	Продажа автовладельцам – физическим лицам шин через : – профессиональные шинные центры (TYREPLUS), авторизованные торговые точки; – интернет-магазины; – дилерскую сеть
– производители легковых шин – конкуренты	Приобретение предприятий - производителей легковых шин (например, в 2008 году Continental приобрела компанию TIKKA Spikes OY (Финляндия), мощности по производству шин которой находятся в Финляндии в Tikkakoski, Jyväskylä, Espoo и ООО «Tikka» (Россия), базирующуюся в С.Петербурге) Выявление и пресечение нарушений патентных прав со стороны конкурентов (например, в 2019 году концерн Continental достиг соглашения с голландской компанией Heuver о внесудебном урегулировании вопроса возмещения ущерба и отзыва с рынка грузовых шин марки Aeolus, рисунок протектора которых во	Создание стратегических партнерств (в 2018 году Goodyear Tire & Rubber и Bridgestone объявили о создании совместной дистрибьюторской компании - крупнейшего поставщика шин в Соединенных Штатах) Соперничество с производителями легковых шин – конкурентами в тендерах (например, в тендерах Международной автомобильной федерации (FIA) на поставку покрышек командам Формулы-1) Подача исков в суды для защиты своей интеллектуальной собственности (например, в октябре 2013 года Bridgestone был подан иск против Triangle, когда было установлено, что предприятие	Приобретение предприятий - производителей легковых шин (например, в 2019 году Michelin приобрела 99,64 процента акций компании PT Multistrada Arah Sarana TBK, ведущего производителя шин в Индонезии) Соперничество с производителями легковых шин – конкурентами в тендерах (например, в тендерах Международной автомобильной федерации (FIA) на поставку покрышек командам Формулы-1) Соперничество с производителями легковых шин – конкурентами в различных соревнованиях (например, в гонке «24 часа Нюрбургринга»[375])

[375] Победа Мишлен против шести конкурентов в гонке «24 часа Нюрбургринга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/pobeda-mishlen-protiv-shesti-konkurentov-v-gonke-24-chasa-nyurburgringa/ (дата обращения 15.07.19)

	многом повторяет запатентованный дизайн протектора популярной модели грузовых шин и , которые согласно решению окружного суда Гамбурга, т.о. нарушают патентные права Continental[373])	производит и продаёт нешипованные зимние шины с рисунком протектора, эксклюзивные права на который принадлежат японской компании[374])	
– торгово-сервисные шинные центры	Продажа торгово-сервисным шинным центрам шин (через дилерскую сеть)	Продажа торгово-сервисным шинным центрам шин (через дилерскую сеть)	Партнерство с торгово-сервисными шинными центрами в рамках программы партнерства MICHELIN TRUCK PRO[376] Продажа торгово-сервисным шинным центрам шин (через дилерскую сеть[377]) Оказание торгово-сервисным шинным центрам услуги по восстановлению грузовых шин (через дилерские центры) Техническая поддержка торгово-сервисным шинным центрам экспертами Michelin посредством технико-коммерческих представителей Michelin
– прочие		Продажа шин участникам спортивных, спортивно-развлекательных и спортивно-	Продажа шин участникам спортивных, спортивно-развлекательных и спортивно-зрелищных мероприятий

[373] Continental отстоял свои патентные права в споре с китайской Aeolus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/17/continental-otstoyal-svoi-patentnye-prava-v-spore-s-kitayskoy-aeolus.html (дата обращения 12.07.19)

[374] Bridgestone выиграла у Triangle суд о копировании рисунка протектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/50542 (дата обращения 12.07.19)

[376] Открытие компанией Michelin (Мишлен) программы партнерства Michelin Truck Pro [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tyrenews.ru/anonsy/otkrytie/ (дата обращения 12.07.19)

[377] Группа ГАЗ» подписала с Мишлен договор на поставку шин для автобусов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/gruppa-gaz-podpisala-s-mishlen-dogovor-na-postavku-shin-dlya-avtobusov/ (дата обращения 12.07.19)

		зрелищных мероприятий (например, компания Bridgestone поставляла шины командам Формулы-1 с 2001 по 2006 год (совместно с Michelin)	(например, в рамках контракта с FIA на поставку шин для чемпионата Формула-Е[378] до конца сезона-2018/19. Компания Michelin поставляла шины командам Формулы-1 с 1977 по 1984 и с 2001 по 2006 год (совместно с Bridgestone)[379]

[378] FIA продлила контракт с Мишлен на поставку шин в чемпионат Формулы-Е [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=27684 (дата обращения 12.07.19)

[379] Michelin включилась в борьбу за поставку шин командам Формулы-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://motor.ru/news/formulatyres-17-06-2015.htm (дата обращения 12.07.19)

Охарактеризуем взаимоотношения транснациональных (глобальных) компаний с основными участниками рынка легковых шин.

Взаимоотношения ТНК с оптовыми и розничными торговыми предприятиями.

Все ТНК активно на территории государств – членов Союза, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США используют и развивают многоканальную сбытовую сеть. В рамках развития данной сети ТНК выстраивают свои взаимоотношения с различными торговыми предприятиями.

Так как доля продаж легковых шин на вторичном рынке у большинства производителей составляет более 65% (в частности, у Michelin объем мирового рынка шин для поставок на первичную комплектацию автомобилей составляет около 7 млн. единиц, объем вторичного рынка — порядка 60 млн.[380]) развитие розничной дистрибуции является стратегически важным направлением развития в компаниях.

Компания Michelin, например, розничную дистрибуцию на территории государств ЕАЭС развивает посредством сети профессиональных шинных центров TYREPLUS[381]. Шинные центры TYREPLUS создаются для комплексного обслуживания конкретной территории (широкий ассортимент шин, дисков, основные расходные запчасти и сервисные услуги)[382] на франчайзинговой основе. Поэтому компания выстраивает определенные партнерские отношения с владельцами шинных центров, которые хотят на этой основе заниматься реализацией легковых шин Michelin. TYREPLUS как марка и технология принадлежит Michelin и зарегистрирована на эту компанию. Договор по участию торгового предприятия в TYREPLUS заключается с Michelin. Само же торговое предприятие принадлежит независимому собственнику. Программа партнерства TYREPLUS основана на принципах софт-франчайзинга.

Шинные центры TYREPLUS функционируют на базе разработанной компанией Michelin современной бизнес-модели с полным информационным обеспечением. Особое внимание уделяется обучению персонала шинных центров, проводимому сотрудниками учебного центра Michelin – профессионалами с многолетним опытом работы в шинном бизнесе. При выборе товара клиент получает грамотную консультацию, а все работы осуществляют высококвалифицированные специалисты. Торгово-сервисные центры TYREPLUS компании Michelin работают по следующей схеме. TYREPLUS как марка и технология принадлежит Michelin и

---

[380] Камран Воссуги, Michelin: «2017 год был для нас рекордным в России и Восточной Европе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dvizhok.su/business/kamran-vossugi,-michelin-2017-god-byil-dlya-nas-rekordnyim-v-rossii-i-vostochnoj-evrope (дата обращения 15.07.19)

[381] Мишлен развивает в Казахстане программу партнерства TYREPLUS и открывает в стране десятый шинный центр TYREPLUS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-razvivaet-v-kazahstane-programmu-partnerstva-tyreplus-i-otkrivaet-v-strane-desyatiy-shinniy-centr-tyreplus/ (дата обращения 15.07.19)

[382] Шины укатали рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/512088 (дата обращения 15.07.19)

зарегистрирована на эту компанию. Договор по участию в TYREPLUS заключается с Michelin, но сам магазин принадлежит независимому хозяину. TYREPLUS – полноценная модель бизнеса. Шинный центр функционирует под маркой TYREPLUS, узнаваемость которой растет благодаря проведению массовых рекламных кампаний. Michelin регулярно проводит промо-акции, направленные на увеличение продаж и стимулирование персонала шинного центра. Фирма, вошедшая в сеть торгово-сервисных центров TYREPLUS, использует разработанную компанией Michelin современную бизнес-модель с полным информационным обеспечением. Michelin предоставляет комплексное обучение для персонала; участвует в компенсации затрат по внешнему и внутреннему оформлению шинного центра (компенсирует владельцу точки 50 % расходов на внешнее оформление); участвует в компенсации сервисного оборудования для шинного центра (для грузовых шинных центров). Когда магазин подписывает договор о вхождении в TYREPLUS, ему выдаются специальные каталоги. Michelin способствует расширению бизнеса за счет дополнительных товаров и услуг: продажи и замены масел, фильтров, свечей, услуг мойки, мелкого ремонта и т. п. Компания, вошедшая в сеть торгово-сервисных центров TYREPLUS, покупает товары и оборудование по более низким ценам[383].

Основные элементы программы :

– бизнес-модель эффективного шинного центра;

– ежегодный аудит, на основе результатов которого составляется индивидуальный план развития;

– маркетинговый фонд;

– обучение (в шинном центре, дистанционное обучение);

– рекламная поддержка;

– промо-акции для привлечения конечных пользователей и мотивации продавцов шинного центра (для легковых шинных центров);

– специальное программное обеспечение на базе 1С.8.0 software;

– диверсификация – предложение от ведущих производителей товаров (ALCAR, BOSCH, MANN, NGK, Kaercher) и оборудования (TIP-TOP, SICE, HOFFMAN и т. п.);

– специальные коммерческие условия (скидка, приоритет в поставках);

– помощь Технико-коммерческого представителя компании Michelin;

– партнерский сайт www.tyreplus.ru;

– поддержка горячей линии;

– ежегодная конвенция для участников TYREPLUS;

– управленческий комитет TYREPLUS;

– прочие маркетинговые инструменты (одежда, церемония открытия).

[383] Самойленко, И.В. Схема продвижения корпоративного бренда шинной промышленности / И.В. Самойленко // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. — 2011 .— №3 (16) .— С. 142-145

Компания Bridgestone розничную дистрибуцию также развивает на базе сети фирменных шинных центров розничной сети Bridgestone с названием Pole Position.

Своим партнерам Bridgestone бесплатно предоставляет вывеску с логотипом Pole Position и Bridgestone, торговое оборудование – стойки для шин, дисков и аксессуаров, униформу для сотрудников сервисной зоны и торгового зала, материалы для оформления (флаги, растяжки, каталоги), централизованную рекламную поддержку, иногда помогает в разработке дизайна магазина. Собственные торгово-технические центры компании Bridgestone (их в России два) выполняют во многом учебную функцию для независимых участников Pole Position, апробируют новые маркетинговые ходы. Через Pole Position реализуется около 60% всех продаваемых в России шин Bridgestone.

Кроме экономии затрат на оформление, спецодежду сотрудников и рекламу владельцы брендовых магазинов обычно получают и дополнительные скидки при закупке шин – в среднем 1 % за точку[384].

В целях повышения заинтересованности оптовых и розничных торговцев в продажах продукции Bridgestone компания присваивает торговым точкам сети Pole Position различные категории[385] и предоставляет на этой основе торговцам различные преференции. «Голд» - высшая позиция торговой точки, которая имеет особые преференции[386]. В самих торговых точках сети Pole Position покупателям выдается дисконтная карта[387], по которой в зависимости от ее статуса покупатель может получить скидки на товар, на услуги СТО, на услуги шиномонтажа.

Развитие сети Pole Position компания Bridgestone ведет в партнёрстве с национальными розничными торговыми сетями, которые как правило, имеют успешный опыт работы продаж на рынке шин и необходимое покрытие своими торговыми точками территорий, в которых заинтересована компания Bridgestone. В частности, в 2019 году компания «Бриджстоун СНГ» объявила об открытии нового шинного центра Pole Position в России в партнерстве с сетью шинных центров «Колеса Даром»[388]. Компания «Колеса Даром» является российской федеральной сетью шинных центров, работающей на рынке шин с 2009 года. Сеть включает около 200 шинных центров в 139 городах России, Казахстана и Беларуси, которые имеют собственные торговые и складские площади, а также сервисные зоны шиномонтажа.

Также необходимо отметить, что компания Bridgestone, понимая важную (чаще всего решающую роль) дилера в убеждении покупателя

---

[384] Самойленко, И.В. Схема продвижения корпоративного бренда шинной промышленности / И.В. Самойленко // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. — 2011 .— №3 (16) .— С. 142-145

[385] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://drugoigorod.ru/igres/ (дата обращения 15.07.19)

[386] Там же

[387] Дисконтная программа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ukolesa.tom.ru/diskontnaya-programma (дата обращения 15.07.19)

[388] Bridgestone расширяет сеть шинных центров в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/60196 (дата обращения 15.07.19)

приобрести те или иные шины, приняла решение запустить самую масштабную программу обучения для дилеров в истории европейской шинной торговли[389]. Компанией поставлена задача о посещении специализированных курсов до 10 000 дилеров по всей Европе, и чтобы после этого они знали все о преимуществах новой продукции Bridgestone. В дополнение к этому, компания намерена усилить мотивацию дилеров, когда встает выбор между шинами Bridgestone и продуктом другого премиального бренда. Суть в том, что розничная цена на шины Run-Flat, как ожидается, будет такой же, как у шин без конструкции Run-Flat, и за счет этого прибыль дилера будет больше, чем при продаже премиум-шин других производителей[390].

Компания Continental также развивает розничную дистрибуцию на базе сети магазинов по ремонту автомобилей и шин BestDrive. Сеть создана на франчайзинговой основе. В Европе насчитывается более 1 900 центров сети BestDrive[391].

Практика показывает, что большинство крупных операторов российского рынка розничных продаж автошин работают с данными ТНК по франшизным соглашениям.

Развитие каналов сбыта своей продукции ТНК осуществляют и путем приобретения компаний, профессионально занимающихся оптовыми и розничными продажами шин.

Так, в 2014 году Michelin приобрела немецкую шинную оптовую компанию Ihle, а в 2015 году компанию Meyer Lissendorf, которая является крупнейшим шинным оптовиком Германии[392]. Совместно эти две региональные сети сбыта позволили Michelin существенно усовершенствовать систему национальной дистрибуции компании в Германии и укрепить позиции Michelin на малом и среднем рынке розничной редистрибуции в целом. В апреле 2015 года Michelin приобрела крупнейшего французского интернет-ритейлера Allopneus, в мае 2015 года - ведущий английский шинный интернет-магазин компании Blackcircles.com[393].

Компания Bridgestone в 2015 году приобрела словацкую компанию A.R.S. spol sro, специализирующуюся на розничной торговле шинами и восстановлении протекторов[394]. В 2015 году американское отделение Bridgestone приобрело компанию Pep Boys Inc., которая является сетью из 7,5 тысяч торгово-сервисных центров в более чем 800 населенных пунктах 35

---

[389] Bridgestone DriveGuard - шины, «меняющие правила игры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/49245 (дата обращения 15.07.19)

[390] Там же

[391] Сеть BestDrive запустила собственный шинный бренд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/59879 (дата обращения 15.07.19)

[392] Michelin приобрела компанию Meyer Lissendorf - крупнейшего шинного оптовика в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/47063 (дата обращения 15.07.19)

[393] Мишлен приобрел крупнейшего британского интернет-ритейлера шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=25424 (дата обращения 15.07.19)

[394] Bridgestone покупает контрольный пакет акций шинной компании A.R.S из Словакии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2015/11/bridgestone-pokupaet-kontrolnyj-paket-aktsij-shinnoj-kompanii-a.r.s-iz-slovakii (дата обращения 15.07.19)

штатов США и Пуэрто-Рико[395]. В 2018 году Bridgestone приобрела британскую сеть автосервисных центров ETB[396]. В 2019 году - австралийского оператора мобильного автосервиса, компании Lube Mobile Pty Ltd397. Компании принадлежат акции таких крупных торгово-сервисных сетей, как Speedy, First Stop и Côté Route[398].

Компания Continental в 2011 года приобрел французскую компанию Alençon Pneus (43 магазина), занимающуюся розничной продажей автомобильных шин, интегрировав ее в собственную сеть шинных центров под брендом «BestDrive»[399].

Взаимоотношения ТНК с производителями легковых шин – конкурентами.

Все ТНК активно взаимодействуют с другими производителями легковых шин. Взаимодействие это находится, как правило, в сфере решения следующих вопросов:

- наращивание производственных мощностей;
- расширение сбытовой сети;
- защита и лоббирование общих интересов;
- защита своей интеллектуальной собственности;
- соперничество в тендерах на право поставки продукции покупателю;
- соперничество в мероприятиях по выявлению лучших отраслевых предприятий и производимой в отрасли продукции.

В части наращивания производственных мощностей ТНК выбирают разные варианты решения этой задачи: путем приобретения готовых шинных заводов; путем строительства собственных новых заводов; путем создания совместных производств.

Так, например, компания Michelin в 2019 году приобрела 99,64 процента акций компании PT Multistrada Arah Sarana TBK - ведущего производителя шин в Индонезии[400]. Покупка PT Multistrada Arah Sarana TBK дает Michelin возможность не только укрепить свое присутствие на быстрорастущем индонезийском рынке, но и приобрести весьма конкурентоспособное местное предприятие с качественным оборудованием и

---

[395] Bridgestone конкурирует с Icahn Enterprises за право приобретения компании Pep Boys 16 декабря 2015 г. Блог интернет-магазина 4 tochki [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=29298 (дата обращения 15.07.19)

[396]Bridgestone покупает британскую торгово-сервисную сеть http://colesa.ru/news/58630 (дата обращения 15.07.19)

[397] Компания Bridgestone приобрела австралийского оператора мобильного автосервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vianor.ru/publications/news/kompaniya-bridgestone-priobrela-avstralijskogo-operatora-mobilnogo-avtoservisa (дата обращения 15.07.19)

[398] Bridgestone покупает британскую торгово-сервисную сеть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/58630 (дата обращения 15.07.19)

[399] Continental покупает Alençon Pneus и интегрирует в свою сеть «BestDrive» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2015_06_19.shtml (дата обращения 15.07.19)

[400] Мишлен стал владельцем 99,64% акций индонезийской компании PT Multistrada [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyun/21/mishlen-stal-vladelcem-9964-akciy-indoneziyskoy-kompanii-pt-multistrada.html (дата обращения 15.07.19)

действующими производственными мощностями. В планах Michelin постепенный перевод предприятия с выпуска бюджетных легковых покрышек на модели шин средней ценовой категории дочерних брендов.

Другая ТНК - компания Continental в 2008 году приобрела компанию TIKKA Spikes OY (Финляндия), мощности по производству шин которой находятся в Финляндии в Tikkakoski, Jyväskylä, Espoo и ООО «Tikka» (Россия), базирующуюся в Санкт-Петербурге[401]. Новые мощности приобретались для производства зимних шин и укрепления позиций Continental в России и скандинавских странах. В 2011 году компания Continental сделала приобретение 100 процентов акций Modi Tyres Company Limited (MTCL), дочернего предприятия компании Modi Rubber Ltd, которое ориентировано на удовлетворение потребностей местного рынка - производство и сбыт диагональных и радиальных шин для грузовых автомобилей и автобусов, а также радиальных шин для легковых автомобилей[402].

Отличительной особенностью ТНК является то, что, наращивая производственные мощности в зарубежных странах, они грамотно и достаточно скрупулезно стараются учесть национальную специфику отрасли. ТНК гармонично интегрируют в уже сложившуюся пространственно-территориальную структуру размещения промышленности, и поэтому их заводы становятся фактически неотъемлемой компонентой национальной промышленности страны. Также следует отметить, что ТНК учитывают социально-экономическое состояние регионов для размещения производств. В частности, некоторые ТНК размещают свои производства в депрессивных регионах, где их появление способствует обеспечению дополнительной занятости населения и, соответственно, - снижению безработицы. ТНК размещают заводы ближе друг к другу, формируя некую сложную производственную систему, которая объединена единой целью максимально выгодного и эффективного для ТНК удовлетворения изменяющихся запросов рынка. Атмосфера, создаваемая внутри таких территориальных комбинаций и альянсов, позволяет оперативно и быстро реагировать на изменения политики конкурентов на рынке. Конкурентное соседство стимулирует и мотивирует ТНК к постоянному прогрессу в области организации производства и использованию новейших технологий.

Вышесказанное наглядно демонстрирует практический пример корпорации Bridgestone, которая построила и запустила на территории России собственный шинный завод. Менеджеры Bridgestone в течение долгого времени занимались подбором площадки для размещения своего российского шинного завода[403]. Они рассмотрели более 100 пунктов, где

---

[401] Continental приобретает финскую компанию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pokrishka.ru/news.html?newsid=34 (дата обращения 15.07.19)

[402] Continental покупает шинную компанию в Индии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2011_07_23.shtml (дата обращения 15.07.19)

[403] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

можно было начать строительство завода. После сравнения всех «за» и «против» менеджеры Bridgestone сделали выбор в пользу промышленной зоны «Заволжье» в Ульяновской области [Хираиси, 2013]. Необходимо уточнить, что Ульяновская область на протяжении многих лет является «депрессивным» регионом. В Ульяновской области действуют несколько автомобильных предприятий. Область занимает пятое место среди субъектов Российской Федерации по масштабам автомобилестроительной отрасли. Ульяновский автомобильный завод (УАЗ) производит четверть российских автобусов. Заинтересованность регионального правительства стала решающим фактором выбора Ульяновской области для размещения нового шинного завода. Корпорация Bridgestone могла использовать необходимую инфраструктуру, в которую местные власти инвестировали 300 млн. руб. Еще одним фактором стали налоговые льготы для Bridgestone. В течение первых десяти лет после начала производства российский завод Bridgestone будет платить налог на прибыль по ставке 2% вместо 20% (4,5% составит региональная льгота, а 13,5% будут возвращаться заводу в виде субсидий на строительно-монтажные работы) и будет освобожден от транспортного налога и налога на имущество.

В целях увеличения своего присутствия на мировом рынке, ТНК стараются наращивать производственные мощности в зарубежных странах, организовывать совместные производства. Например, компании Nokian Tyres и Continental осуществили попытку начать операции в шинной отрасли в России путем организации локальных совместных предприятий (т. е. предприятий, призванных обслуживать в основном российский рынок)[404]. В обоих случаях это были совместные предприятия типа brown-field, когда партнеры по совместному предприятию не строили новый шинный завод; при этом российский партнер вкладывал в совместное предприятие свои уже имеющиеся производственные мощности.

В части расширения сбытовой сети данные ТНК также нацелены на сотрудничество с другими производителями легковых шин. Так, например, в 2018 году Bridgestone и другой производитель легковых шин Goodyear Tire & Rubber объявили о создании совместной дистрибьюторской компании, которая станет одним из крупнейших поставщиков шин в Соединенных Штатах[405]. Новая компания TireHub предоставит американским шинным дилерам и ритейлерам широкий выбор легковых и легкогрузовых покрышек от двух ведущих мировых шинопроизводителей с акцентом на шины премиум-класса с большим посадочным диаметром, спрос на которые стабильно растет. Компания TireHub, штаб-квартира которой находится в Атланте, первоначально будет иметь около 80 распределительных центров и

[404] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

[405] Goodyear и Bridgestone создают совместное предприятие в Америке 18 апреля 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2018/aprel/18/goodyear-i-bridgestone-sozdayut-sovmestnoe-predpriyatie-v-amerike.html (дата обращения 13.07.19)

складов по всей стране. Совместное предприятие с равными долями по 50 процентов у Goodyear и Bridgestone будет управляться независимой управленческой командой.

Стоит отметить тот факт, что ТНК, конкурирующие между собой на различных рынках, практикуют объединение в различные общественные организации для целей защиты и лоббирования общих интересов. Так, например, российские подразделения шести мировых корпораций (Michelin, Continental, Nokian Tyres, Pirelli, Bridgestone и Goodyear) учредили отраслевую организацию - Ассоциацию производителей шин[406]. Ее целью является лоббирование создания в России системы утилизации шин по западному образцу и введения европейских стандартов качества шин (в части обеспечения технической безопасности транспорта). Ни одна российская фирма в данную ассоциацию не вошла, так как позиции национальных и иностранных производителей по этим двум вопросам расходятся[407].

Практика защиты интеллектуальной собственности показывает, что чаще всего ТНК приходится сталкиваться с недобросовестным поведением со стороны азиатских производителей шин. В частности, в 2016 году концерн Continental подал иск о нарушении патентных прав и в 2019 году достиг соглашения с голландской компанией Heuver о внесудебном урегулировании вопроса возмещения ущерба и отзыва с рынка грузовых шин марки Aeolus (китайский бренд[408]), рисунок протектора которых во многом повторяет запатентованный дизайн протектора популярной модели грузовых шин, что, согласно решению окружного суда Гамбурга, нарушает патентные права Continental[409]).

В 2007 году компания Michelin подала иск против дилеров бренда Double Coin (китайский бренд[410]), поскольку протектор шин этого бренда схож с протектором грузовых шин Michelin[411]. В иске были упомянуто более 5000 дилеров, привезших эти шины из Азии в декабре 2005 года. Также компания осуществляла судебное преследование против дилеров этой продукции во всех странах, где появились эти шины.

В 2017 году компания Michelin подала иск против фирмы Tire Mart Inc., обвинив ее в нарушении патента на промышленный образец, касающийся шин BFGoodrich Mud-Terrain T/A KM2[412]. Иск был подан в суд штата

---

[406] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

[407] Там же

[408] Информация о Aeolus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://aeolus.shiny.ru/info (дата обращения 13.07.19)

[409] Continental отстоял свои патентные права в споре с китайской Aeolus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/17/continental-otstoyal-svoi-patentnye-prava-v-spore-s-kitayskoy-aeolus.html (дата обращения 15.07.19)

[410] Автомобильные грузовые шины Double Coin [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/company-history/istoriya-double-coin/ (дата обращения 13.07.19)

[411] Michelin в суде защищает свои патентные права [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/894 (дата обращения 15.07.19)

[412] Michelin обвиняет Tire Mart в незаконном копировании рисунка протектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2017/09/michelin-obvinyaet-tire-mart-v-nezakonnom-kopirovanii-risunka-protektora (дата обращения 15.07.19)

Миссури, США. По мнению Michelin выпускаемая Tire Mart шина Braven Ironside копирует рисунок протектора шины BFGoodrich.

В 2010 году Bridgestone подала иск в окружной суд штата Теннеси с требованием, чтобы Commerce Max прекратила выпуск шин под брендом Amberstone, чье название напоминает торговые марки Bridgestone и Firestone[413].

В 2014 году компания Bridgestone Americas Tire Operations подала иск о нарушении патентных прав и недобросовестных торговых практиках против компании TreadWright, которая, как утверждает Bridgestone, скопировала рисунок протектора шины Dueler A/T Revo, защищенный патентом 2003 года[414].

В 2015 году компания Bridgestone подала иск в Шанхайский суд интеллектуальной собственности и в 2017 году компания объявила, что получила положительное решение по иску относительно нарушения патентных прав против крупных китайских производителей шин Guangzhou South China Tire & Rubber Co., Ltd., и Guangzhou Fengli Rubber & Tire Co., Ltd.[415] В иске утверждалось, что при производстве шин Wanli Tire использовали рисунок протектора шин для спортивных внедорожников и кроссоверов Dueler A / T REVO 2 марки Bridgestone, на который компания владеет патентом, и поэтому эти действия нарушают патентные права компании.

Bridgestone выиграла аналогичный иск против Triangle Tire Co., Ltd. в 2016 году в Китае за нарушение права промышленной собственности, которые подлежат исполнению в течение 10 лет. Последний иск был связан с нарушением патентных прав, размер ущерба, который должен компенсировать Wanli Tire, составляет примерно 600 000 китайских юаней.

Анализ практики взаимоотношений ТНК с другими участниками рынка (на примере рынка легковых шин) показал, что их поведение направлено на реализацию собственных корпоративных целей и занятие ведущих позиций на локальных рынках как составной части глобального экономического пространства. Для государств – членов Союза это ставит вопросы повышения конкурентоспособности собственных производств в разряд первоочередных в целях недопущения развития на трансграничных рынках ситуации, когда основная конкурентная борьба на нем может развернуться между ТНК (как из развитых, так и развивающихся стран).

---

[413] Bridgestone судится с компанией, выпускающей шины Amberstone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/4864 (дата обращения 15.07.19)

[414] Bridgestone подает иск о нарушении патентных прав и недобросовестных торговых практиках против компании TreadWright [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2014/04/bridgestone-podaet-isk-o-narushenii-patentnykh-prav-i-nedobrosovestnykh-torgovykh-praktikakh-protiv-kompanii-treadwright (дата обращения 15.07.19)

[415] Bridgestone выиграла иск о нарушении патентного права против wanli tire в суде интеллектуальной собственности в Шанхае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/about/news/465/ (дата обращения 15.07.19)

7. Анализ особенностей деятельности (поведения, стратегий) транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках государств – членов Союза, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США на предмет влияния такой деятельности (поведения, стратегий) на состояние конкуренции на трансграничных рынках

Как было описано ранее (глава 6 «Сравнительный анализ практики взаимоотношений транснациональных (глобальных) компаний с другими участниками рынка, влияющих на состояние конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США»), стратегия поведения в конкурентной среде определяет позицию ТНК на рынке.

Рассмотрим на примере рынка легковых шин стратегические цели развития и особенности стратегий поведения ТНК на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США.

Все ТНК, работающие на трансграничном рынке, придерживаются стратегических целей, ориентированных на укрепление своих стратегических позиций, активный рост продаж и доли рынка (таблица 7.1).

Таблица 7.1 - Стратегические цели развития ТНК

ТНК	Стратегические цели развития
Continental	«Компания Continental планирует продолжать укрепление своих позиций на российском рынке и намерена увеличить долю своей продукции во всех ценовых сегментах»[416]
Bridgestone	«…стать явным и абсолютным лидером в своей отрасли – «Дан-Тоцу» («лучший из лучших» по-японски)»; «Bridgestone намерена каждый год в среднем на 5% увеличивать общие объемы продаж»[417]
Michelin	«Компания Michelin намерена продолжать свое развитие на российском рынке»; «…на исторических рынках, где Michelin присутствует достаточно давно и растет не очень высокими темпами, мы намерены укреплять позиции, тогда как в работе на развивающихся рынках наша задача связана в первую очередь с активным ростом»; «Наша цель заключается в том, чтобы занять лидирующие позиции, стать номером один на всех рынках, где мы представлены. С этой целью мы производим высокотехнологичную продукцию для каждого сегмента потребителей»[418]

[416] Что ждет российский рынок легковых шин в новом году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38680 (дата обращения 15.07.19)

[417] Bridgestone: Наша главная цель – стать бесспорным номером один в шинной индустрии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/15327 (дата обращения 15.07.19)

[418] Дальнейшее развитие отечественного рынка шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zakon.kz/195473-dalnejjshee-razvitie-otechestvennogo.html (дата обращения 15.07.19)

	«…доля на мировом рынке 18–19%. Таков ориентир и в каждой отдельной стране»[419]

Для достижения обозначенных выше стратегических целей развития, все ТНК, работающие на трансграничном рынке, выбрали для себя стратегии роста, стремясь к увеличению своей рыночной доли. В связи с чем, маркетинговые стратегии рассматриваемых ТНК на трансграничном рынке направлены на:

– разработку продукции и сопутствующих услуг, максимально отвечающим требованиям данного рынка;

– формирование мощной сбытовой системы, включающей товаропроводящую и товаросопровождающую сети;

– активную рекламно-информационную поддержку продвижения продукции на рынок;

– реализацию гибкой ценовой политики.

Рассмотрим особенности поведения данных ТНК по достижению стратегических целей на трансграничном рынке, в разрезе: товарной, ценовой, сбытовой и информационно-рекламной политик.

Продуктовая политика.

Продуктовая политика представляет собой деятельность ТНК по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик производимой продукции, которые делают ее постоянно ценной для целевых сегментов рынка, обеспечивая тем самым высокий рыночный спрос и получение ТНК соответствующей прибыли.

Разбивка рынка на сегменты на рынке шин, как правило, проводится по продуктовым сегментам, каналам распределения и ценовым сегментам.

Продуктовые сегменты включают в себя шины для легковых автомобилей и грузовых автомобилей (легкогрузовые шины и шины для тяжелых грузовиков), шины для двухколесных транспортных средств, авиационные шины и шины для внедорожной техники (для промышленных и специальных автомобилей и сельскохозяйственной техники).

Сегментация по каналам распределения предполагает выделение OEM-сегмента и вторичного рынка шин. Поставка шин автомобилестроительным предприятиям (OEM-рынок) связана как с возможностями, так и с угрозами для производителей шин. Во-первых, стратегическое партнерство с производителями автомобилей и поставки шин OEM-компаниям означают непосредственные контакты между участниками технологической цепочки, позволяющие шинным предприятиям изменять в случае необходимости продуктовые и технологические характеристики своих продуктов в соответствии с параметрами вновь проектируемых автомобилей. Во-вторых, если покупатель автомобиля удовлетворен качеством шин, то при их замене вероятность покупки шин того же бренда становится выше. Однако шины,

[419] Мишель Ролье, соуправляющий компании Michelin: «Нам нужны конкуренты» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://automps.ru/2007/12/mishel-role-soupravlyayushhij-kompanii-michelin-nam-nuzhny-konkurenty/ (дата обращения 17.07.19)

поставляемые автопроизводителям для комплектации, часто реализуются по ценам ниже себестоимости. Автомобильные предприятия, покупающие большие партии шин, требуют существенных скидок с цены. Во всем мире рынок замены шин представляет собой намного более прибыльный сегмент для производителей шин в сравнении с OEM-сегментом.

Поэтому большинство производителей шин продают свою продукцию на вторичном рынке в больших объемах. Кроме того, если производитель ориентируется в основном на OEM-сегмент, то возможное падение спроса на новые автомобили в условиях экономического спада приводит к уменьшению сбыта ее продукции.

Сегментация по ценовым сегментам включает в себя три сегмента:

– «А» - сегмент с продуктами «премиум-класса», реализуемыми по самым высоким ценам;

– средне ценовый «В» - сегмент (с оптимальным соотношением «цена — качество»);

– «С» - сегмент с бюджетными продуктами (эконом класс).

Рисунок 7.1 - Сегментация предприятий по ценовым сегментам

Таблица 7.2 - Основные характеристики продуктовой политики ТНК на трансграничном рынке легковых шин

ТНК	Характеристики продуктовой политики:			
	Ассортимент	Конкурентоспособность	Маркировка, символика, слоган	Гарантия, обслуживание товара
Continental	Ассортимент концерна Continental представлен летним, зимним и всесезонным типом легковых шин. Количество предлагаемых на рынок ассортиментных групп – 3 Общее количество ассортиментных позиций по всем ассортиментным группам (для легковых автомобилей) : 1) по данным официального сайта корпорации в России[420]– 1554 (летние – 914 (59%); зимние – 572 (37%); всесезонные – 68 (4%)); средняя длина размерного ряда - 6 , 2) по данным официального сайта корпорации в Германии[421] -	Высокий уровень конкурентоспособности продукции. Покрышки Continental выделяются следующими преимуществами[422]: – высокая устойчивость к износу – высокое сопротивление аквапланированию – отличное сцепление с дорогой – устойчивость к перегреву и, как следствие, высокий индекс скорости – отличное качество резиновой смеси, обеспечивающее сниженный тормозной путь и высокие ходовые характеристики Перечисленные качества свойственны всей продукции компании. Новейшие разработки, применяемых в шинах Continental: SSR — технология, позволяющая использовать шины после повреждения. Система RunFlat позволяет водителю обходиться без запасного колеса. После прокола или	Слоган Continental : The Future in Motion («Будущее в движении»)[424] Шины Continental имеют не совсем привычную всем маркировку[425]. Зашифрованная информация размещается с боку шины и соответствует стандартам ЕС. Важные сведения о шине указываются большими буквами, а второстепенные - мелкими. На покрышку наносится такая информация: дата, когда она была выпущена; страна, в которой находится завод-изготовитель; модель: размер; тип (радиальная/диагональная); индекс нагрузки; камерная/бескамерная; дозволенная скорость.	Стандартная гарантия Continental Расширенная гарантия Continental

[420] Официальный сайт Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.continental.ru/car/tires?season=summer&cartype=car (дата обращения 15.07.19)
[421] Официальный сайт Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.continental-reifen.de/autoreifen/reifen?season=summer&cartype= (дата обращения 20.07.19)
[422] Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/continental/ (дата обращения 15.07.19)

	1360 (летние – 868 (64%); зимние – 420 (31%); всесезонные – 72 (5%)); средняя длина размерного ряда - 6	пореза технологи SSR позволяет проехать до 80 км. ContiSeal — серийные шины Continental с беспрокольной технологией. Внутренняя поверхность резины покрыта специальным материалом, который затягивает проколы шириной до 5 мм. Резина разрабатывается с применением новейших технологий и последних инноваций, которые зачастую являются результатами собственных инженерных изысканий завода. Ежегодно компания Continental инвестирует в свою научно-исследовательскую и конструкторскую деятельность более 3000 млн. евро. Корпорация Continental располагает передовым технологическим центром в Штекене под Ганновером. В нем работают более 1200 специалистов из 56 стран. Здесь в 12 департаментах занимаются разработкой, испытаниями и подготовкой к производству покрышек от получения задания до запуска в серию[423]. Ежегодно в технологическом центре создается 250 тысяч рецептур		

[424] Continental обновила логотип [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/18011 (дата обращения 15.07.19)
[425] Где производятся шины континенталь. Где производят шины Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.guarblog.ru/gde-proizvodyatsya-shiny-kontinental-gde-proizvodyat-shiny-continental/ (дата обращения 15.07.19)
[423] Центр разработок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autocentre.ua/ua/opyt/shiny/shinnye-innovatsii-continental-sponsor-tekhnologiy-i-futbola-58262.html (дата обращения 20.07.19)

		резиновых смесей для испытаний 140 тысяч шин, которые накатывают 160 млн. км. На разработку одной серийной модели покрышек уходит 6–12 месяцев. Continental сотрудничает с учеными Института молекулярной биологии и прикладной экологии имени Фраунгофера		
Bridgestone	Ассортимент концерна Bridgestone представлен летним, зимним и всесезонным типом легковых шин. Количество предлагаемых на рынок ассортиментных групп – 3 Общее количество ассортиментных позиций по всем ассортиментным группам (для легковых автомобилей) : по данным официального сайта корпорации в России[426]– 670 (летние – 260 (39%); зимние – 410 (61%); средняя длина	Высокий уровень конкурентоспособности продукции. Достоинств покрышек[427]: – отличную управляемость – устойчивость на сухом и мокром покрытии – устойчивость в поворотах, высокое сопротивление заносу – высокую износостойкость – короткий тормозной путь – отличную проходимость внедорожных шин – мягкий ход на неровностях дороги. Авторезина на 50% состоит из натурального каучука, который	Слоган Bridgestone: Your Journey, Our Passion (Ваше путешествие, наша страсть)[431]	Стандартная гарантия Bridgestone Расширенная гарантия Bridgestone (предоставляет дополнительные преференции и обязательства на отдельные модели автомобильных шин торговой марки Bridgestone. Программа является дополнением к стандартным условиям гарантии на автомобильные шины марки Bridgestone)[432] Правом предоставления

[426] Официальный сайт Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/catalog/ (дата обращения 15.07.19)
[427] Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/bridgestone/ (дата обращения 15.07.19)
[431] Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/bridgestone/ (дата обращения 15.07.19)
[432] Bridgestone запускает в России программу расширенной гарантии на зимние шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/20052 (дата обращения 15.07.19)

	размерного ряда - 4	компания распределяет централизованно по всем заводам, по всему миру. Другие составные части — текстильный и стальной корд, техуглерод, сердечник борта и разные присадки, как правило импортные. Российский Бриджстоун состоят из местного сырья максимум на 30%, которое проходит строгий отбор[428] Корпорация тратит на научные исследования более 1 миллиарда долларов. Одна из целей компании - сократить время, необходимое для создания новых шин до 21 месяца [429] Цифровизация производственных площадок в рамках проекта smart factory. Использование в производстве продукции цифровых технологий (например Examation), которые при помощи искусственного интеллекта измеряют и проверяют параметры шин в 480 точках, собирая по 700 Мб данных о каждой шине[430]		«Программы расширенной гарантии» обладают только розничные партнеры Bridgestone[433] Доставка шин (DriveGuard) почти в любую точку Европы в течение 24 часов (еще быстрее в самые густонаселенные районы)

[428] Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 20.07.19)
[429] Bridgestone представит несколько новинок в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/52447 (дата обращения 15.07.19)
[430] Bridgestone цифровизирует заводы в Европе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/61110 (дата обращения 15.07.19)
[433] В Ульяновске с размахом открылся шинный центр «POLE POSITION»! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kolesa-darom.ru/news/news-corp/2019/03/18/v-ulyanovske-s-razmahom-otkrylsya-shinnyi-centr-pole-position.html (дата обращения 16.07.19)

Michelin	Ассортимент концерна Michelin представлен летним, зимним и всесезонным типом легковых шин. Количество предлагаемых на рынок ассортиментных групп по данным официального сайта корпорации в России – 2 Общее количество ассортиментных позиций по всем ассортиментным группам (для легковых автомобилей) : по данным официального сайта корпорации в России[434]– 933 (летние – 510 (55%); зимние – 423 (45%)); средняя длина размерного ряда - 4	Высокий уровень конкурентоспособности продукции. Достоинства покрышек[435]: – отличная управляемость – устойчивость на любых покрытиях – предсказуемое поведение на дороге – снижение расхода топлива до 5 % – устойчивость на высоких скоростях Компания Michelin разработала и реализует собственный стратегический подход под названием MICHELIN Total Performance, который применяется при разработке продукции и услуг компании и который представляет собой уникальный метод разработки шин, позволяющий усовершенствовать целый ряд характеристик одновременно благодаря применению передовых технологий В шинах Michelin применяются следующие технологии[436]:	MICHELIN A BETTER WAY FORWARD Слоган Michelin: «A better way forward» (Лучший путь - только вперед) На шинах MICHELIN можно обнаружить некоторые обозначения, которые не встречаются у других производителей.[438] Green X — надпись на шинах MICHELIN, которая указывает на то, что данные шины относятся к классу энергоэффективных шин. Они представляют собой уникальное сочетание топливной экономичности, высокой ходимости и бескомпромиссной безопасности, а также других эксплуатационных характеристик. Фигурка Бибендума — значок	Стандартная гарантия MICHELIN Расширенная гарантия MICHELIN (дополняет стандартные гарантийные условия и распространяется только на эксплуатационные повреждения (исключая повреждения, полученные в процессе монтажа шин)[439] Специальная гарантия на легковые шины MICHELIN[440]

[434] Официальный сайт MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.michelin.ru/auto/browse-tyres/by-category/%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5 (дата обращения 15.07.19)
[435] Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/michelin/ (дата обращения 15.07.19)
[436]Шины Мишлен (Michelin) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/michelin/ (дата обращения 16.07.19)

		Energy Saver — технология, которая экономит топливо за счет снижения сопротивления качению. В результате снижается не только расход топлива, но и количество выброса CO и CH Durable Security Compound (DSC) — обеспечивает отличное торможение на весь срок эксплуатации покрышки, благодаря стабилизации жесткости протектора Anti Surf System применяется в спортивных шинах и гарантирует устойчивость на мокрой дороге Green Power Compound — технология обеспечения экологической безопасности, благодаря новому составу резины программируемая деформация шины — технология регулировки температуры покрышки, с целью оптимизации управления оптимизированная для зимы резиновая смесь содержит подсолнечное масло, которое обеспечивает эластичность покрышки разная толщина ламелей позволяет использовать зимние автошины Мишлен на разных и смежных покрытиях	символа компании MICHELIN, расположенный в плечевой зоне у края протектора, указывает на размещение летнего индикатора износа в близлежащих водоотводных каналах. Значок снежинки — символ, указывающий на размещение зимнего индикатора износа (так же как и Бибендум для летних шин) Маркировка PS — означает "point singulier" и с французского переводится как "единичный случай". Данной маркировкой компания Мишлен обозначает особые условия, в которых возможно использование шин.	

[438] Размерность и прочие маркировки шин автомобиля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/blog/markirovki-shin/razmernost-i-prochie-markirovki-shin (дата обращения 15.07.19)
[439] Расширенная гарантия MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://koleso.ru/garantii/rasshirennaya-garantiya-michelin/ (дата обращения 15.07.19)
[440] Специальная гарантия на шины MICHELIN! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/news/view/detail/godovaya-garantiya-na-shiny-michelin (дата обращения 15.07.19)

		Поддержание конкурентоспособности товара на требуемом уровне обеспечивается за счет функционирования Технологического центра Группы Мишлен, который имеет глобальный масштаб и состоит из трех отделений на трех континентах: в Северной Америке, Европе и Азии. В него входят несколько исследовательских центров (в Северной Америке, Японии, Таиланде, Китае, Индии, Франции). Самый крупный центр находится во Франции. Создана лаборатория в России. В центрах ведутся инновационные разработки и исследуется локальный аспект, который позволяет понять, что именно требуется для конкретного рынка. Ежегодно компания Мишлен инвестирует в свою научно-исследовательскую и конструкторскую деятельность более 620 млн евро. Компания Мишлен собирает и анализирует мнения непосредственных потребителей за счет проведения потребительских тестов. В течение года Компания Мишлен организовывает около 75000 таких тестов. Мишлен сотрудничает с Французским научно-технологическим институтом		

		транспорта, разработок и сетей (IFSTTAR) Мишлен сотрудничает с Отделом исследований дорожно-транспортных происшествий Дрезденского университета (VUFO) В тоже время российский Мишлен (шины «Made in Russia») получил в большей степени негативную оценку от покупателя. Европейские шины Мишлен по качеству лучше[437].		

[437] Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 16.07.19)

Стоит отметить, что если в 2001–2002 гг. шины сегмента «А» поступали на российский рынок главным образом как импорт, то в 2008 г. таких было уже только 40%, а 60% составляли шины иностранных брендов, произведенные в России[441].

Рассматриваемые ТНК (Continental, Bridgestone, Michelin) представлены в следующих сегментах рынка легковых шин:

– продуктовые сегменты: сегмент шин для легковых автомобилей (Continental, Bridgestone, Michelin);

– сегменты по каналам распределения: OEM-сегмент (например, Continental – 70%[442]) и сегмент вторичного рынка шин;

– ценовые сегменты: сегмент А (Continental, Bridgestone, Michelin), сегменты В и С (бренды второй линии). Бренды второй линии[443]: Michelin (BF Goodrich, Tigar, Kleber, Kormoran, Uniroyal (USA)); Bridgestone (Firestone, Dayton, Lassa, Achilles); Continental (Gislaved, Matador, General Tire, Viking, Semperit, Uniroyal Европа, Sportiva).

Ассортимент корпораций на официальных сайтах представлен летним, зимним и всесезонным типом легковых шин. В тоже время, на российском официальном сайте только компания Continental предлагает летний, зимний и всесезонный тип легковых шин (рисунок 7.2). Остальные компании – только летний и зимний тип легковых шин.

Легковые шины всех трех ТНК отличаются высоким уровнем качества и удовлетворенности со стороны потребителей, что подтверждают исследования и оценки различных экспертных сообществ.

[441] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

[442] Летние шины: Впечатления от «непрофи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autocentre.ua/ua/opyt/shiny/letnie-shiny-vpechatleniya-ot-neprofi-58338.html (дата обращения 17.07.19)

[443] В тени основного бренда: шины второй линии знаменитых производителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://road60.ru/novosti/28-v-teni-osnovnogo-brenda-shiny-vtoroj-linii-znamenitykh-proizvoditelej (дата обращения 17.07.19)

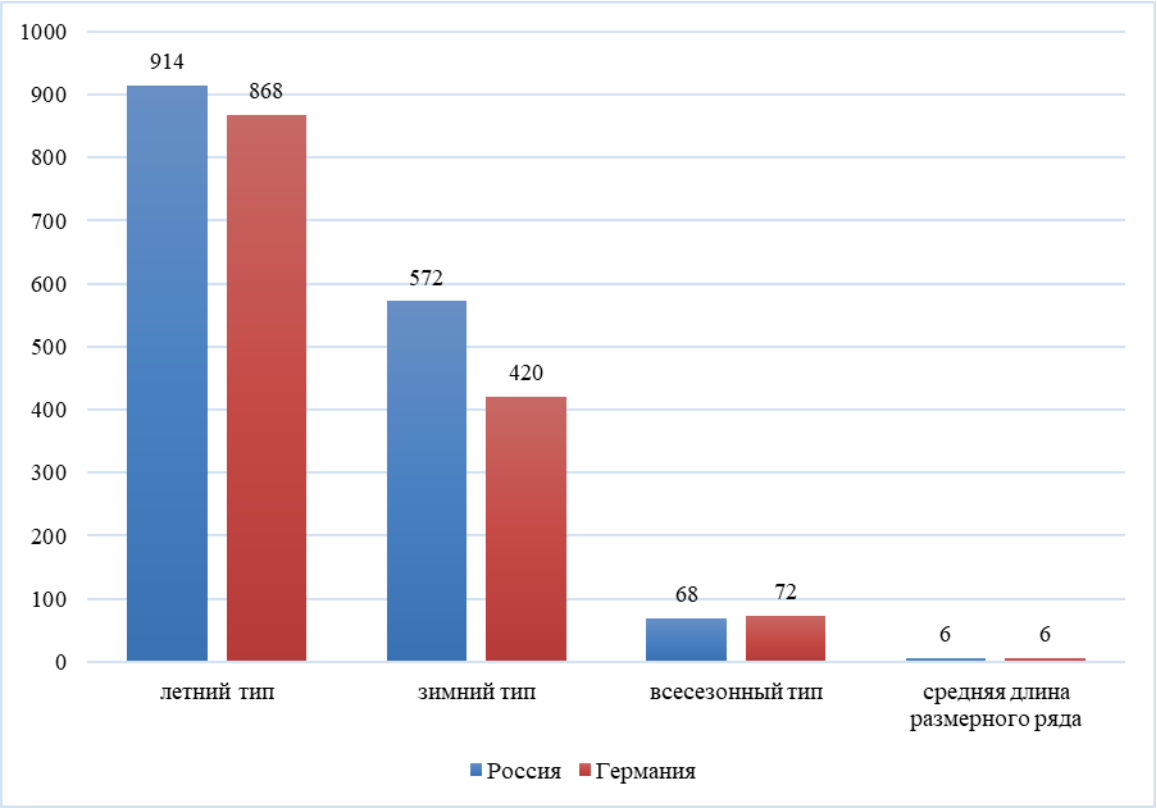


Рисунок 7.2 - Общее количество ассортиментных позиций легковых шин ТНК Continental по всем ассортиментным группам (источник: https://www.continental.ru/car; https://www.continental-reifen.de/autoreifen)

Так, всеобщий автомобильный клуб Германии проводил тесты летних шин для сезона 2018-2019, в котором победителями стали шины всех трех корпораций: корпорации Michelin (Michelin Primacy 3) корпорации Bridgestone (Bridgestone Turanza T001 Evo) и корпорации Continental (Continental ContiPremium Contact 5).

В рейтинге зимних покрышек за 2018-2019 авторитетного журнала Auto Bild из Германии среди победителей также указаны шины одной из рассматриваемых корпораций - корпорации Continental (Continental WinterContact TS 860 (91 H).

Независимая консалтинговая группа Brand Finance опубликовала свой ежегодный рейтинг ценности шинных брендов[444]. В 2017 - 2018 г.г. все три ТНК находились на первых трех местах среди остальных производителей шин.

Бренды Michelin и Bridgestone стали лидерами рейтинга 2017 года потребительской удовлетворённости автошинами на вторичном рынке, который седьмой год подряд составляется американской маркетинговой

[444] Brand Finance составил рейтинг ценности шинных брендов 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/13869/ (дата обращения 17.07.19)

исследовательской компанией AutoPacific[445] (таблица 7.3). Рейтинг выводится на основе 17 различных показателей шин от управляемости и тяги до топливной экономичности и цены и отражает степень соответствия покрышек разных торговых марок потребностям и ожиданиям владельцев автомобилей.

Таблица 7.3 - Рейтинг AutoPacific

ТНК	Рейтинг AutoPacific	
	2016 год	2017 год
Continental	7	14
Bridgestone	2	3
Michelin	3	1

Согласно исследованиям удовлетворенности американских автовладельцев шинами первичной комплектации (по 1000-бальной шкале) компании J.D. Power[446], предоставляющей глобальный маркетингово-информационный сервис, общая удовлетворенность шинами заводской комплектации по четырём ключевым направлениям (износ; качество хода; внешний вид; тяга и управляемость) всех трех ТНК высокая (таблица 7.4).

Таблица 7.4 - Рейтинг удовлетворенности шинами первичной комплектации в США Автомобили среднего класса (по 1000-бальной шкале)

ТНК	Баллы	Место в рейтинге
Continental	710	3
Bridgestone	700	6
Michelin	756	1

Таким образом, конкурентоспособность легковых шин, рассматриваемых ТНК (Continental, Bridgestone, Michelin) в целом характеризуется как высокая. Поддержание конкурентоспособности продукции на таком уровне может быть объяснено высокими расходами на инновации и маркетинг.

Корпорация Bridgestone входит в число 100 лучших инноваторов в мире (согласно отчета Derwent Top 100 Global Innovators за 2018-19 годы от Clarivate Analytics)[447]. Только в 2017/2018 г.г. по данным EU Industrial R&D Investment Scoreboard корпорация Bridgestone потратила на исследования и разработки 737 миллионов евро. Среди 2500 компаний, инвестировавших самые большие суммы в исследования и разработки в мире, в 2017/18 году

[445] Рейтинг AutoPacific потребительской удовлетворённости в 2017 году возглавили Michelin, Pirelli и Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/13358/ (дата обращения 15.07.19)

[446] J.D. Power: на лояльность к бренду влияет удовлетворенность шинами из первичной комплектации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/19585/ (дата обращения 15.07.19)

[447] Annual report 2018 the Bridgestone Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/library/annual_report/pdf/bs_annual_2018_operational.pdf (дата обращения 15.07.19)

корпорация Bridgestone заняла 190 место[448]. Рост затрат на R&D в корпорации составил 4,6% (в 2017/18г. по отношению к 2016/2017г.). R&D intensity корпорации Bridgestone в 2017/18 году составило 2,74%. В 2018 году корпорация Bridgestone заявила о том, что ею разработан первый в мире полимер, который обладает беспрецедентной прочностью и стойкостью к растрескиванию за счёт объединения на молекулярном уровне каучука и смол. Это может привести к уменьшению количества полимерных материалов, используемых при производстве автомобильных шин[449].

Корпорация Michelin вложила в исследования и разработки в 2017/2018 г.г. 641 миллионов евро[450]. По объему инвестиций в НИОКР в 2017/18 году корпорация заняла 210 место среди 2500 компаний мира, инвестировавших самые большие суммы в исследования и разработки в мире. Показатель R&D intensity корпорации Michelin составил 2,92%. В 2018 году компания Michelin представила созданные при помощи 3D-печати концепт-шины Vision. Их альвеолярная архитектура поразила жюри конкурса промышленного дизайна «Red Dot 2018», вследствие чего коралловидные шины были признаны «Лучшими из лучших»[451]. В 2017 году компания Michelin совместно с Maxion Wheels получили премию «Innovation Awards 2018» в рамках программы награждения инноваций, реализуемой европейской ассоциацией поставщиков автомобильных компонентов (CLEPA), за гибкие колёсные диски Maxion Wheels с технологией Michelin Acorus, позволяющие существенно снизить ущерб, наносимый асфальтом с некачественным покрытием.

Больше всех из анализируемых ТНК на исследования и разработки в 2017/2018 г.г. потратила корпорация Continental. В R&D было вложено 3196 миллиона евро[452]. Рост затрат на R&D к предыдущему периоду составил 9,5 %. Показатель R&D intensity корпорации Continental равен 7,26%. Корпорация Continental заняла 44 место среди 2500 компаний мира по объему инвестиций в НИОКР. ТНК достигла выдающихся результатов в научно-исследовательском проекте по индустриализации резиновой смеси из одуванчиков. В 2018 году компания Continental представила первую ограниченную серию шин, изготовленную из инновационного материала, которому производитель название Taraxagum, созвучное международному научному ботаническому названию одуванчика (Taraxacum). Производство первой партии покрышек Continental WinterContact TS 850 P с протектором, полностью отлитым из натурального каучука из корней одуванчика,

---

[448] EU Scoreboard 2018 (World 2500) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html#modal-one (дата обращения 15.07.19)

[449] Итоги 2018 года: шинные концепты и технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/17398/ (дата обращения 21.07.19)

[450] R&D ranking of the world top 2500 companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html (дата обращения 21.07.19)

[451] Итоги 2018 года: шинные концепты и технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/17398/ (дата обращения 21.07.19)

[452] R&D ranking of the world top 2500 companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html (дата обращения 21.07.19)

соответствует достижению долгосрочной цели Continental - запуску в серийное производство более устойчивых и менее зависимых от традиционных сырьевых материалов шин.

Свои исследования и разработки корпорации направляют как на создание совершенно новых для отрасли и рынка продуктов, в том числе рассмотренных выше, так и на совершенствование существующего продуктового портфеля, в частности, на основе учета требований локальных рынков, что можно отметить как особенность действий этих компаний в отношении трансграничных рынков государств – членов Союза, в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США.

Так, например, в продуктовой линейке Michelin появились следующие продукты[453]:

– для регионов с суровым зимним климатом и широкого спектра внедорожников - шипованная шина Latitude X Ice North 2+,

– для летнего периода, в т.ч. в условиях внезапно выпавшего снега - шина CrossClimate (первый представитель нового класса «Лето+»),

– для регионов, где преобладают премиальные и спортивные версии серийных автомобилей - новая спортивная модель Pilot Sport 4,

– для вседорожников - шины BFGoodrich All-Terrain T/A KO2 и Tigar SUV Summer.

Компания Bridgestone, после тестов и технологических доработок, выпустила на российский рынок новую нешипованную шину премиум класса Blizzak VRX с новым составом резиновой смеси Multi-Cell Compound[454]. Необходимо отметить, что техническая команда компании Bridgestone в рамках реализации политики в сфере создания и производства продукта под локальные рынки только в 2017 году локализовала более 35 типоразмеров[455]. Необходимо отметить, что руководство компании заявляет о готовности локализовать практически любую шину, имеющую перспективу роста спроса на локальном рынке и при соответствующем экономическом обосновании[456].

Компании серьезно инвестируют в разработку новых продуктов, в частности, в зимние шипованные шины, которые нигде, кроме России и Скандинавских стран не применяются и рассчитаны на суровые зимние условия. Причем испытание шин для российского рынка инженерами компаний проводятся на полигонах в условиях, точно соответствующих территориям, где данные шины будут эксплуатироваться (например, за Полярным Кругом). В меньшей степени это относится к летним шинам, которые делаются для западноевропейского рынка, поскольку летние

---

[453] Пащенко, Л.П. "Куда прикатится рынок?" Автопанорама №2 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.motorpage.ru/analytics/kuda_prikatitsja_rinok.html (дата обращения 21.07.19)

[454] Там же

[455] Интервью с генеральным директором «Бриджстоун СНГ»
Гловером Дж. 29 марта 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.carscope.ru/bridgestone/interview/13462/v_2018_godu_vyipustim_million_shin.html (дата обращения 21.07.19)

[456] Там же

условия в России и Западной Европе различаются не слишком существенно. Единственным различием является то, что в России летние шины можно эксплуатировать в течение пяти месяцев, а в Европе — на пару месяцев больше, с марта по октябрь.

Другой особенностью деятельности этих компаний в отношении трансграничных рынков можно считать разработку, запуск и постоянное пополнение моделей брендов второй линии, которые в отличие от основных брендов, относящихся к премиальному уровню, позиционируются в бюджетном сегменте. У Michelin, например, это TIGAR[457].

Ценовая политика.

Ценовая политика содержит договорные мероприятия по установлению и изменению цен па протяжении длительного периода времени и должна соответствовать стратегическим целям развития организации. В процессе ее осуществления реализуется набор конкретных практических мер по управлению ценами на продукцию, которые используются для устранения деформаций, возникающих в деятельности организации и отрасли вследствие непредвиденных изменений цен на рынке, поведения конкурентов, ошибок управляющего персонала и т.п. К числу таких мер обычно относятся скидки и надбавки.

Ценовая политика рассматриваемых ТНК ориентирована, как правило, на решение задач лидерства по показателям качества выпускаемой продукции – высокое качество шин из всех предлагаемых на рынке и установление на него высокой цены (для покрытия издержек, связанных с высоким качеством товара) и лидерства по овладению долей рынка. Так, например, шинная компания Michelin постоянно придает своим шинам новые свойства, повышает их долговечность и устанавливает при этом высокую цену.

Особенностью ценообразования в шинной отрасли является то, что на долю сырья (каучук и нефть) в себестоимости продукции приходится от 65 до 70% производственных расходов. Учитывая нестабильность цен на сырье и достаточно высокую потребность в средствах для инвестиций в новые заводы и научные исследования, данным производителям легковых шин приходится достаточно часто пересматривать цены (см. таблицу 7.5). В тоже время, ТНК стараются придерживаться «гибкой ценовой политики», чтобы удерживать доходность в тех сегментах бизнеса, где пересмотр цен не предопределен положениями контрактов, в связи с чем повышение цен на продукцию компаний происходит, как правило, не на всех, а на некоторых рынках[458].

С целью сохранения и дальнейшего усиления своего присутствия на рынке ТНК разрабатывают и внедряют инновационные подходы к

---

[457] Камран Воссуги: «Завод в Давыдово занимает в "Группе Мишлен" первое место» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://5koleso.ru/articles/intervyu/kamran-vossugi-zavod-v-davydovo-zanimaet-v-gruppe-mishlen-pervoe-mesto (дата обращения 25.07.19)

[458] Выручка Michelin выросла на 10 процентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/53902 (дата обращения 22.07.19)

ценообразованию. Например, компания Michelin первой предложила инновационную модель платы за использование шин для грузовиков[459]. Компания захотела значительно повысить цены на новые шины, которые работали на 25 процентов дольше, чем другие модели. Если бы компания просто увеличила цены, клиенты стали бы сопротивляться такому скачку. Michelin предложила клиентам платить за мили работы шин: если шины работают на 25 процентов дольше, клиент автоматически платит также на четверть больше. Эта модель позволила компании повысить цены и не потерять клиентов, которые оставались в выигрыше: они платили за шины только во время движения грузовика. Если машины были на парковке, шины не стоили компании ничего.

Шинный дилер обычно получает большую прибыль - скажем, 20 или 30 евро - при продаже дешевого импорта, тогда как премиальный продукт принесет ему всего 10 евро[460]. Если учесть, что оценки на этикетках, чаще всего указывают на то, что дешевые шины ничуть не уступают дорогим, то становится понятно, что дилер часто может решить убедить покупателя выбрать более бюджетный продукт. Такая ситуация все больше сокращает продажи ТНК, которые относятся к классу премиум-производителей, в связи с чем компании ищут новые способы решения данной проблемы. Например, компания Bridgestone намерена сделать так, чтобы дилерам было проще продавать ее шины, когда встает выбор между ними и продуктом другого премиального бренда. Суть в том, что розничная цена, как ожидается, будет такой же, как у шин без конструкции Run-Flat, и за счет этого прибыль дилера будет больше, чем при продаже премиум-шин других производителей[461]. В целом, компания Bridgestone использует ценовую политику, включающую ранжирование по цене. Также необходимо отметить, что на глобальном уровне этот бренд позиционируется как премиальный, в то время как в России он позиционируется как бренд с относительно невысокой стоимостью товара. По мнению экспертов, цена за российские шины балансирует между бюджетным и средним сегментом[462].

Компания Michelin также использует ценовую политику, включающую ранжирование по цене. В частности, российские шины Michelin, как указывают эксперты, дешевле европейских. В тоже время качество российских шин Michelin по мнению потребителей уступает качеству европейских[463].

---

[459] Приемы ценообразования, которые взорвут ваши продажи 2 августа 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.business.ru/article/1021-priemy-tsenoobrazovaniya-kotorye-vzorvut-vashi-prodaji (дата обращения 25.07.19)

[460] Bridgestone DriveGuard - шины, «меняющие правила игры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/49245 (дата обращения 25.07.19)

[461] Там же

[462] Правда о российских Bridgestone 28 Ноября 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 25.07.19)

[463] Там же

Таким образом, можно отметить еще одну особенность поведения ТНК на локальных рынках, которая проявляется в «гибкой ценовой политике», ориентированной на две сложные для одновременного решения задачи: лидерства по показателям качества выпускаемой продукции и лидерства по овладению долей рынка.

Таблица 7.5 - Основные характеристики ценовой политики ТНК на трансграничном рынке легковых шин

ТНК	Комплекс действий производителей легковых шин по следующим направлениям:	
	Уровень цен	Частота изменения цен
Continental	Цена на легковые шины стартует от 2000 рублей и может достигать 12 000 рублей и более. Стоимость покрышки определяется ее размером и моделью. Шины Continental в интернет-магазинах стоят немного дешевле, чем в розничной сети[464].	В январе 2011 года Continental повысила стоимость своих шин под брендами Continental, General и другими на 6.5% на североамериканском рынке. В качестве причины было указано продолжающееся подорожание сырья[465]. В январе 2012 года немецкая компания Continental повысила цены на летние легковые шины в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Причина - высокие затраты на сырье и энергию[466]. В 2018 году компания повысила цены на шины Continental и General-branded, продаваемые на рынках США, для легковых автомобилей и легких грузовиков. Причина - продолжающаяся эскалация сырьевых, энергетических и логистических затрат, связанных с производством и распределением продуктов.[467]
Bridgestone	Цена на легковые шины стартует от 1660 рублей и более. Стоимость покрышки определяется ее размером и моделью.	В ноябре 2010 года в США на 8% выросла стоимость всех легковых (и на вторичном рынке, и в секторе первичной комплектации), грузовых, автобусных, сельскохозяйственных шин брендов Bridgestone. Причина - увеличение расходов на энергию, транспортировку и закупки сырья.[470]

[464] Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/continental/ (дата обращения 25.07.19)

[465] Bridgestone и Continental повышают цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/8026 (дата обращения 25.07.19)

[466] Continental повышает цены на легковые шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autoskat.ru/novosti-ot-proizvoditelej-shin/1022-continental-povyshaet-tseny-na-legkovye-shiny.html (дата обращения 25.07.19)

[467] Continental начиная с 7 января планирует повысить цены на шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rubicom.su/info/news/2018/continental-povyshaet-tseny/ (дата обращения 25.07.19)

[470] Bridgestone и Continental повышают цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/8026 (дата обращения 25.07.19)

	Цены на шины Bridgestone являются одними из самых низких на мировом рынке. Шины российского завода также не отличаются высокой стоимостью[468] Цена за российские Bridgestone (шины «Made in Russia») балансирует между бюджетным и средним сегментом, хотя Bridgestone — премиальный бренд[469]	В 2017 году компания Bridgestone несколько раз поднимала цены на свои шины. Вынужденный рост цен, о котором объявила компания Bridgestone, обусловлен значительным увеличением стоимости сырья[471]. В 2018 году Bridgestone Americas повысила цены на линейки Bridgestone и Firestone TBR, продаваемые в США и Канаде с 9 ноября, вне зависимости от продуктовой линейки. Bridgestone также поднял цены с 1 октября на все шины для легковых автомобилей и легких грузовых автомобилей на 3,5 процента в зависимости от линейки продуктов, и на 10 процентов с 24 сентября на шины TBR Dayton, продаваемые в США и Канаде.[472]
Michelin	Купить легковые шины Michelin можно от 2100 рублей и более. Стоимость покрышки определяется ее размером и моделью. Купить автошины Michelin в России и странах СНГ сегодня можно только с надписью «Made in Russia». Цена на российские шины (с надписью «Made in Russia») Michelin ниже[473]	В 2005 – 2006 г.г. компания Мишлен несколько раз поднимала цены на свои шины. Причина - подорожание основного сырья для производства шин[474]. В 2008 году компания Мишлен увеличивала цены на легковые и легкие грузовые шины на большинстве рынков на 3,5%, однако в Великобритании и странах СНГ - на 7 и 6 % соответственно. В 2017 году компания Мишлен несколько раз поднимала цены на свои шины на вторичных рынках Европы и Северной Америки из-за увеличения стоимости сырья и, особенно, натурального каучука, бутадиена и масел. Как отмечает компания, это первое с 2012 года повышение цен на шины MICHELIN, связанное с ростом стоимости сырья[475]. В 2018 году Michelin North America Inc. с 1 декабря на повысила до 5 процентов цены на легковые шины Michelin, BFGoodrich и Uniroyal в США и Канаде.[476]

Сбытовая политика.

Сбытовая политика обеспечивает создание оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж произведенной продукции и включает:

– формирование и развитие структуры каналов распределения и системы управления;

[468]Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 25.07.19)

[469] Там же

[471] Bridgestone снова повышает цены на шины в Европе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/10906/ (дата обращения 25.07.19)

[472] Continental повышает цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rubicom.su/info/news/2018/continental-povyshaet-tseny/ (дата обращения 26.07.19)

[473] Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 26.07.19)

[474] Michelin объявил о повышении цен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://plastinfo.ru/information/news/2443_02.02.2006/ (дата обращения 26.07.19)

[475] Группа Мишлен объявила о повышении цен на шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/news/view/detail/gruppa-mishlen-objavila-o-povyshenii-cen-na-shiny (дата обращения 26.07.19)

[476] Continental повышает цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rubicom.su/info/news/2018/continental-povyshaet-tseny/ (дата обращения 26.07.19)

– выбор методов сбыта по различным группам товаров и географических рынков;

– обеспечение поступления денежных средств за реализованную продукцию и услуги.

Сбытовая политика рассматриваемых ТНК на трансграничном рынке находится в стадии активной реализации. Компании активно инвестируют средства в развитие структуры каналов распределения и системы управления. В частности, идет активное развитие дилерской и дистрибьютерской сетей на территории государств – членов Союза, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США.

Средства инвестируются в развитие розничной дистрибуции, включая офф-лайн и онлайн каналы[477].

Все компании используют и развивают многоканальную сбытовую сеть.

Michelin.

Michelin стала активно наращивать своё бизнес-присутствие на трансграничном рынке с октября 2009 года, когда Россия и 11 стран СНГ (Азербайджан, Армения, Белоруссия, Грузия, Казахстан, Киргизия, Молдавия, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, Украина) были выделены в отдельную Восточно-Европейскую географическую зону в структуре бизнеса Michelin[478]. Россия в этой группе является основным рынком[479]. Украина – вторым по значимости. С целью более тщательного изучения рынков и усиления бизнес-позиций в этих странах в корпорации было принято решение об изменении организационной структуры. Ранее за деятельность компании Michelin в России, Украине, Белоруссии, Казахстане, Грузии и Молдавии отвечала Европейская географическая зона. Остальные указанные выше страны входили в структуру других географических зон.

С момента создания в структуре бизнеса Michelin новой Восточно-Европейской Зоны ее менеджмент стал подотчетен непосредственно Управляющим Партнерам Группы Michelin. Это решение является подтверждением того, что Россия и страны СНГ являются ключевыми для развития бизнеса Michelin в целом. Восточно-Европейская Зона стала восьмой географической зоной в структуре группы Michelin. Также географическими зонами группы Michelin являются: Северная Америка; Южная Америка; Европа; АСЕАН и Австралия; Китай; Восточная Африка, Средний Восток и Индия; Япония и Корея.

---

[477] Что ждет российский рынок легковых шин в новом году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38680 (дата обращения 26.07.19)

[478] Новая Восточно - Европейская зона Мишлен (ZGEO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/novaya-vostochno-evropeyskaya-zona-mishlen-zgeo/ (дата обращения 26.07.19)

[479] Жан-Доминик Сенар: Завод Michelin в Давыдове загружен на 100% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/12/11/744750-zhan-dominik-senar (дата обращения 26.07.19)

Управление развитием бизнеса Michelin в каждой географической зоне осуществляет Глава. У него в подчинении находятся: директор по легковым шинам зоны; директор по грузовым, индустриальным и агро-шинам зоны; директором по маркетингу в сегменте легковых шин; директор по маркетингу в сегменте грузовых, индустриальных и агро-шин; директор по коммуникациям и др. Управление зоной строится на основе специально разработанной стратегии, подобранной команды, соответствующих подходов и методов работы, которые с одной стороны полностью согласуются и обеспечивают реализацию корпоративной стратегии развития всей группы Michelin, с другой стороны, учитывают специфику и удовлетворение нужд рынков стран, входящих в каждую конкретную зону.

Благодаря формированию новой географической зоны бизнеса компания Michelin повысила качество исследования данных рынков, стала точнее понимать потребности владельцев транспортных средств и, как следствие, представлять им лучшие, адаптированные к условиям той или иной страны решения[480].

В 2017 году Michelin (в которой работают более 110 000 человек) проводила масштабную реорганизацию, ведущую к созданию: 10 региональных подразделений, руководители которых наделяются большой свободой в продажах и маркетинге; 14 бизнес-юнитов, каждый из которых будет отвечать за определенную продуктовую категорию; 8 операционных дирекций, сформированных по функциональному принципу: «Производство», «Закупки», «Управление цепочками поставок» и пр.[481] Новая структура обеспечит Michelin реализацию избранной стратегии роста за счет освоения новых географических рынков и продуктовых сегментов легковых шин.

Все это характеризует еще одну особенность поведения ТНК на локальных рынках.

Так как доля продаж шин, выпускаемых Michelin в России, на вторичном рынке составляет более 65%, развитие розничных продаж является приоритетным направлением в сбытовой политике компании[482].

Развитие розничных продаж также важно и потому, что может приносить большую прибыль, чем производство. Кроме того, наличие собственной розничной сети позволяет достаточно эффективно регулировать отпускную цену (в частности, в сторону ее увеличения)[483].

---

[480] Дальнейшее развитие отечественного рынка шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zakon.kz/195473-dalnejjshee-razvitie-otechestvennogo.html (дата обращения 27.07.19)

[481]Жан-Доминик Сенар: Завод Michelin в Давыдове загружен на 100% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/12/11/744750-zhan-dominik-senar (дата обращения 27.07.19)

[482] Там же

[483] Почему гигант Michelin сдает позиции небольшой Nokian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://shinexpress.ru/news.php?id_news=115 (дата обращения 27.07.19)

Развитие розничных продаж на территории государств – членов ЕАЭС, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США компания Michelin ведет на основе реализации франшизной стратегии сбыта.

На франчайзинговой основе Michelin развивает розничные сети:

– сервисных шинных центров Euromaster (Европейский союз),

– TCi (Северная Америка),

– Tyre Plus (Австралия, Китай, Тайланд, Мексика, Индия, ОАЭ, Россия, Республика Беларусь, Республика Казахстан и другие страны).

В странах СНГ и, соответственно, на рассматриваемом трансграничном рынке Michelin развивает розничную сеть профессиональных шинных центров (легковых) Tyre Plus.

Tyre Plus - это программа партнерства, построенная по принципу франчайзинга, в рамках которой Michelin бесплатно передает компании-партнеру разработанную модель ведения бизнеса с полным информационным обеспечением; инвестирует средства в продвижение бренда торговой сети (рекламные и промо-акции), в обучение персонала шинных центров, а также во внешнее и внутреннее оформление.

Компания Michelin осуществляет постоянный аудит шинных центров и контроль их деятельности, чтобы гарантировать клиентам одинаково высокий уровень обслуживания во всех точках продаж Tyre Plus.

На сегодняшний день (по данным сайта https://tyreplus.ru/service-centry) насчитывается 75 профессиональных шинных центра Tyre Plus в России, 11 - в Республике Казахстан, 4 - в Республике Беларусь, 1 - в Республике Армения.

С 1 апреля 2013 года начал работу интернет-магазин, созданный специально для сети профессиональных шинных центров TYREPLUS[484].

Динамику развития сети профессиональных шинных центров TYREPLUS на территории трансграничного рынка можно представить следующим образом:

– с 2005 года Michelin открывает легковые профессиональные шинные центры в России;

– с 2009 года Michelin открывает легковые профессиональные шинные центры в Республике Беларусь (в 2009 году работает 1 легковой шинный центр Tyre Plus, в 2010 году – 2, в 2019 году - 4)[485] [486];

– с 2006 года – в Республике Казахстан (в 2011 году работает 10 легковых шинных центров Tyre Plus, в 2014 году –11, в 2019 году - 11)[487] [488];

---

[484] Компания Мишлен в России и СНГ объявляет о старте интернет-продаж мотошин MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pandia.ru/text/80/051/58988.php (дата обращения 27.07.19)

[485] TYREPLUS — теперь и в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zr.ru/content/articles/237630-tyreplus_teper_i_v_belarusi/ (дата обращения 27.07.19)

[486] Мишлен открывает второй шинный центр TYREPLUS в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-otkrivaet-vtoroy-shinniy-centr-tyreplus-v-respublike-belarus/ (дата обращения 27.07.19)

[487] Анализ шинного рынка Казахстана: Российские компании сдают позиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38122 (дата обращения 27.07.19)

– с 2011 года – в Армении (в 2019 году работает 1 шинный центр Tyre Plus)[489].

В целях увеличения объемов продаж легковых шин и повышения эффективности управления взаимоотношениями с покупателями в целом компания Michelin активно сотрудничает с ведущими российскими автосалонами и автодилерами[490].

Рисунок 7.3 – Количество профессиональных шинных центров Tyre Plus

Michelin осуществляет крупные инвестиции в развитие каналов сбыта в Европейском Союзе путем приобретения компаний, занимающихся оптовыми продажами шин. Так, в 2014 году Michelin приобрела немецкую шинную оптовую компанию Ihle, а в 2015 году компанию Meyer Lissendorf, которая является крупнейшим шинным оптовиком Германии[491]. Совместно эти две региональные сети сбыта позволили Michelin существенно усовершенствовать систему национальной дистрибуции компании в Германии и укрепить позиции Michelin на малом и среднем рынке розничной редистрибуции в целом.

Онлайн-продажа легковых шин Michelin на территории государств – членов Союза осуществляется как через интернет-магазины (TYREPLUS, На колесах, 4tochki, Шинсервис, Колеса даром, Колесо), одобренные самой компанией (на сайте интернет-магазина размещен логотип «MICHELIN

---

[488] Обзор казахстанского шинного рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/45016 (дата обращения 27.07.19)

[489] Официальный сайт Vitesse LLC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vitesse.am/about_us (дата обращения 27.07.19)

[490] Как собрать базу, если клиенты в офлайне: кейс «Мишлен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://blog.expertsender.ru/tag/michelin/ (дата обращения 27.07.19)

[491] Michelin приобрела компанию Meyer Lissendorf - крупнейшего шинного оптовика в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/47063 (дата обращения 28.07.19)

ВЕБ-САЙТ ОДОБРЕН»), так и через другие сайты электронной торговли, специализирующиеся на продаже легковых шин. Развитие онлайн-продаж (как одного из эффективных в современных условиях канала дистрибуции) является важным элементом стратегии развития компании[492].

Ускоренное расширение онлайн-продаж легковых шин на территории Европейского Союза компания Michelin ведет и в том числе за счет приобретения успешных интернет-ритейлеров. В частности, в апреле 2015 года Michelin приобрела крупнейшего французского интернет-ритейлера Allopneus, в мае 2015 года - ведущий английский шинный интернет-магазин компании Blackcircles.com[493].

Поставка легковых шин на заводы для первичной комплектации автомобилей в России у Michelin невысока. В частности, компания Michelin осуществляет поставку шин, произведенных на российском заводе в Давыдово, для первичной комплектации автомобилей Toyota Camry, выпускаемых заводе Тойота под Санкт-Петербургом[494]. Необходимо отметить, что сотрудничество Michelin с компанией Тойота не ограничивается российским рынком. Шины Michelin поставляются на заводы Тойота в США, Канаде, Японии, Китае, Австралии, Франции, Чехии, Великобритании, Турции и других странах. С 2006 года компания Michelin сотрудничала с заводом Форд во Всеволожске по поставкам шин Michelin для автомобилей Ford Focus 2.

В Европейском союзе, в странах ОЭСР и США компания Michelin комплектует шинами гиперкары Aston Martin Valkyrie, автомобили Porsche[495], автомобили Kia Motors[496] , Audi, BMW, RENAULT и др. В 2019 году Michelin и GM объявили о заключении соглашения по разработке шин для легковых автомобилей, вывод на рынок которых запланирован в 2024 году[497].

Рост объемов продаж (особенно в сезонные пики) и ускоренное развитие бизнеса компании Michelin в Восточно-Европейской Зоне в целом был бы затруднителен без логистического комплекса «МИР», официальное

---

[492] Компания Мишлен в России и СНГ объявляет о старте интернет-продаж мотошин MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/kompaniya-mishlen-v-rossii-i-sng-obyavlyaet-o-starte-internet-prodazh-motoshin-michelin/ (дата обращения 28.07.19)

[493] Мишлен приобрел крупнейшего британского интернет-ритейлера шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=25424 (дата обращения 28.07.19)

[494] MICHELIN Energy 3A – шины для первичной комплектации автомобилей Toyota Camry российского производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/michelin-energy-3a-shini-dlya-pervichnoy-komplektacii-avtomobiley-toyota-camry-rossiyskogo-proizvodstva/ (дата обращения 28.07.19)

[495] Michelin развивает сотрудничество с производителями спорткаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/53391 (дата обращения 28.07.19)

[496] Michelin поставщик первичных шин для обновленного Kia Cee'd [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.anytyres.ru/michelin-postavshhik-pervichnyx-shin-dlya-obnovlennogo-kia-cee%E2%80%99d/ (дата обращения 28.07.19)

[497] Группа Мишлен и GM представляют безвоздушные шины для легковых автомобилей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/gruppa-mishlen-i-gm-predstavlyayut-bezvozdushnie-shini-dlya-legkovih-avtomobiley/ (дата обращения 28.07.19)

открытие которого состоялось в 2013 году[498]. Комплекс «МИР» расположен на территории промышленной площадки в Давыдово (Московская область), где находится российский завод компании Michelin. Общая вместимость нового комплекса «МИР» – 240000 легковых шин или 80000 грузовых шин. «МИР» обеспечивает возможность для одновременной разгрузки и погрузки 8 грузовых автомобилей, что в сутки составляет около 64 грузовых автомобилей. В сутки «МИР» рассчитан на осуществление приема/отгрузки 64000 легковых шин или 16000 грузовых шин. Новый комплекс «МИР» площадью 20000 кв. м., а также уже действующий на территории промышленной площадки в Давыдово склад компании Мишлен площадью 49000 кв. м. вместе образуют один из крупнейших логистических комплексов на шинном рынке России и СНГ.

Новый комплекс «МИР» предназначен для приема, хранения и отгрузки шин различных сегментов (легковых, грузовых, крупногабаритных и т. д.). Запуск комплекса позволил Michelin существенно оптимизировать логистический процесс в России и СНГ: с его открытием на 30% сократилось время поставки шин; за счет отказа от аренды внешних складских помещений и внедрения усовершенствованной системы управления складом сократились расходы на хранение шин на 5% ежегодно (в течение пяти лет). Кроме того, новый логистический комплекс «МИР» наивысшего по международной классификации класса А+ (по классификации Knight Frank) позволяет Michelin гарантировать своим клиентам высокий уровень условий хранения шин.

Bridgestone.

Достижение стратегических целей по рыночной доле и объему продаж легковых шин на территории государств – членов ЕАЭС, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США компания Bridgestone ведет на основе реализации селективной и франшизной стратегий сбыта.

Развитие дилерской сети строится на основе селективной стратегии сбыта, сети фирменных магазинов и шинных центров Pole Position в странах СНГ - на франчайзинговой основе.

Следует отметить, что в Азии у Bridgestone уже создана сильная дилерская сеть и сеть магазинов, которая так или иначе принадлежит компании. Доля, которая приходится на больших дилеров, небольшая. Основные продажи производятся напрямую от производителя шин в розничную сеть, в связи с чем компания имеет возможность регулировать цены, продажи и рыночную долю в целом[499].

На территории государств – членов ЕАЭС ситуация иная. Здесь корпорация важную роль отводит дилерам. Определенные сложности регулирования и контроля продаж корпорация испытывает из-за отсутствия

---

[498] Мишлен открывает логистический комплекс «МИР» на промышленной площадке в Давыдово [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pandia.ru/text/77/491/43511.php (дата обращения 28.07.19)

[499] Интервью с господином Куроки Минору - Генеральным директором ООО "Бриджстоун СНГ" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2014/03/intervyu-s-gospodinom-kuroki-minoru-generalnym-direktorom-ooo-bridzhstoun-sng (дата обращения 30.07.19)

четкого закрепления дилеров за конкретной территорией (как это, например, сделано в Китае), что приводит к ситуации, когда многие дилеры распространяют свою деятельность на многие регионы, где у них налажена дистрибьюторская сеть, есть партнеры, розничные точки продаж. В связи с этим компания склонна к инвестициям в развитие дилерской сети, состоящей из крупных дилеров, имеющих собственные розничные торговые точки.

На сегодняшний день (по данным сайта https://www.bridgestone.ru/) насчитывается 1245 торговых точек, официально реализующих легковые шины Bridgestone в: России (1024 торговых точки), Казахстане (41 торговая точка), Белоруссии (131 торговая точка), Киргизии (9 торговых точек), Армении (1 торговая точка), Азербайджане (24 торговых точек), Украине (15 торговых точек).

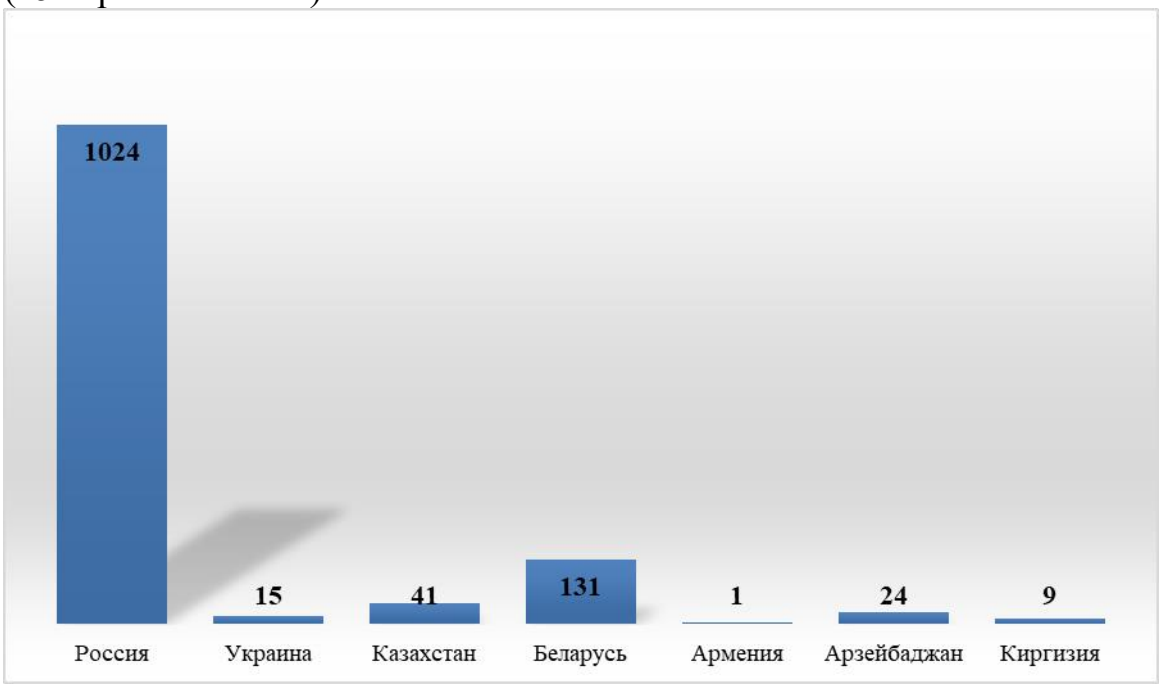


Рисунок 7.4 – Количество торговых точек по продаже легковых шин

В России функционирует 123 фирменных розничных магазина Pole Position[500].

Bridgestone последовательно усиливает позиции в секторе розничных продаж за счет покупки новых активов и создания совместных предприятий. За последние пять лет Bridgestone осуществила инвестиционные проекты по этому направлению в Германии, Испании, Словакии, Франции, США и в других государствах. Так, в 2015 году компания Bridgestone приобрела словацкую компанию A.R.S. spol sro, специализирующуюся на розничной торговле шинами и восстановлении

[500] Официальный сайт Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/find-store/?city=%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F#city (дата обращения 30.07.19)

протекторов[501]. В 2015 году американское отделение Bridgestone приобрело компанию Pep Boys Inc., которая является сетью из 7,5 тысяч торгово-сервисных центров в более чем 800 населенных пунктах 35 штатов США и Пуэрто-Рико[502]. В 2018 году Bridgestone приобрела британскую сеть автосервисных центров ETB[503]. В 2019 году - австралийского оператора мобильного автосервиса, компании Lube Mobile Pty Ltd[504]. Компании принадлежат акции таких крупных торгово-сервисных сетей, как Speedy, First Stop и Côté Route.

Для целей обеспечения роста продаж легковых шин Bridgestone выделила в приоритетное направление работу с автомобильными дилерами и автосалонами[505].

Онлайн-продажа легковых шин Bridgestone на территории государств – членов Союза осуществляется через интернет-магазины по продаже легковых шин.

Bridgestone ведёт поставку легковых шин на заводы для первичной комплектации автомобилей: BMW[506], Citroën[507], Mazda[508], Nissan, Ford, Mitsubishi, Toyota, Hyundai[509] и других автопроизводителей.

Continental.

Достижение стратегических целей по рыночной доле и объему продаж легковых шин на территории государств – членов ЕАЭС, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США компания Continental ведет на основе реализации селективной и франшизной стратегий сбыта.

Развитие дилерской сети строится на основе селективной стратегии сбыта, розничной сети магазинов по ремонту автомобилей и шин BestDrive - на франчайзинговой основе.

В Европе насчитывается более 1 900 центров сети BestDrive[510].

---

[501] Bridgestone конкурирует с Icahn Enterprises за право приобретения компании Pep Boys 16 декабря 2015 г. Блог интернет-магазина 4 tochki [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=29298 (дата обращения 30.07.19)

[502] Bridgestone конкурирует с Icahn Enterprises за право приобретения компании Pep Boys 16 декабря 2015 г. Блог интернет-магазина 4 tochki [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://blog.4tochki.ru/?p=29298

[503]Bridgestone покупает британскую торгово-сервисную сеть http://colesa.ru/news/58630 (дата обращения 30.07.19)

[504] Компания Bridgestone приобрела австралийского оператора мобильного автосервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vianor.ru/publications/news/kompaniya-bridgestone-priobrela-avstralijskogo-operatora-mobilnogo-avtoservisa (дата обращения 30.07.19)

[505] Интервью с господином Куроки Минору - Генеральным директором ООО "Бриджстоун СНГ" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2014/03/intervyu-s-gospodinom-kuroki-minoru-generalnym-direktorom-ooo-bridzhstoun-sng (дата обращения 30.07.19)

[506] Bridgestone сотрудничает с BMW [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vianor-tyres.ru/news/bridgestone_sotrudnichaet_s_bmw/ (дата обращения 29.07.19)

[507]Bridgestone поставляет шины для завода Citroën [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2010_02_09.shtml (дата обращения 29.07.19)

[508] Bridgestone расширяет сотрудничество с японскими автопроизводителями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/52477 (дата обращения 30.07.19)

[509] Bridgestone провела в Таиланде презентацию флагманской модели семейства Ecopia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/18840 (дата обращения 30.07.19)

[510] Сеть BestDrive запустила собственный шинный бренд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/59879 (дата обращения 29.07.19)

На территории государств трансграничного рынка развитие сети магазинов по ремонту автомобилей и шин BestDrive не установлено.

Формирование и расширение дилерской сети ведется на основе избирательного подхода, обусловленного необходимостью сотрудничества только с теми посредниками, которые имеют соответствующую квалификацию, опыт и экспертизу в реализации поставляемых на рынок легковых шин «премиального класса»[511].

На сегодняшний день насчитывается 1075 торговых точек, официально реализующих легковые шины Continental в: России (932 торговых точки), Казахстане (143 торговая точка). Розничные продажи осуществляются только через дилерскую сеть[512].

Развитие розничных продаж в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США корпорация Continental осуществляет, приобретая успешно работающие торговые сети. Так, в 2011 года Continental приобрел французскую компанию Alençon Pneus (43 магазина), занимающуюся розничной продажей автомобильных шин, интегрировав ее в собственную сеть шинных центров под брендом «BestDrive»[513].

Онлайн-продажа легковых шин Continental на территории государств – членов Союза осуществляется как через официальный Интернет-магазин шин Continental[514] , так и через другие интернет-магазины по продаже легковых шин.

Continental поставляет легковые шины на заводы для первичной комплектации автомобилей: Volkswagen[515], PSA Peugeot Citroen, Renault, Fiat и других автопроизводителей.

Политика продвижения продукта.

В практике рассматриваемых ТНК накоплен значительный опыт работы по продвижению продукции, в основе которого лежит стратегический подход, который можно охарактеризовать следующим образом.

Стратегия позиционирования включена в общую стратегию деятельности ТНК.

На этапе планирования зарубежного инвестирования или выхода на рынок ведется разработка превентивных программ позиционирования.

В материнских компаниях и региональных структурах ТНК имеются подразделения, что позволяет корпорациям снизить страновые риски, смягчить инвестиционный климат, оптимизировать аналитическую,

---

[511] На калужском заводе Continental начались испытания оборудования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/16824 (дата обращения 30.07.19)

[512] ООО «Континентал Аутомотив Системс РУС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://russiaindustrialpark.ru/residents/1046 (дата обращения 30.07.19)

[513] Continental покупает Alençon Pneus и интегрирует в свою сеть «BestDrive» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2015_06_19.shtml (дата обращения 30.07.19)

[514] Интернет-магазин шин Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://continental.center/ (дата обращения 30.07.19)

[515] На калужском заводе Continental начались испытания оборудования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/16824 (дата обращения 30.07.19)

информационную, лоббистскую деятельность на локальном рынке или в принимающей стране. Данные подразделения помимо маркетинга и рекламы, анализируют степень влияния общественного мнения на деятельность корпорации; организуют мероприятия по повышению имиджа корпорации и т.д. За маркетинг продуктов для различных категорий клиентов отвечают директора региональных структур.

Целями политики продвижения ТНК являются: повышение узнаваемости брендов, активизация осведомленности клиентов об особенностях брендов, увеличение объема продаж продукции и доли компаний на рынке в долгосрочной перспективе.

ТНК для продвижения своей продукции используют все имеющиеся медиаканалы: ТВ, радио, прессу, наружную рекламу и интернет. ТВ, как правило, является одним из основных коммуникационных каналов. Реклама по радио и в прессе также занимаю существенные доли в бюджетах корпораций. В прессе реклама шин размещается чаще всего: в изданиях автомобильной тематики, журналах для мужчин, научно-познавательных журналах и в изданиях деловой тематики. Все ТНК для рекламы продукции и продвижения своих брендов активно используют интернет. В рекламных кампаниях ТНК, как правило, задействовано большое количество интернет площадок.

Эксперты отмечают, что в динамике рекламной активности по всем коммуникационным каналам четко прослеживается сезонность, которая коррелирует с сезонностью легковых шин[516]. Пики рекламной активности шин приходятся на весну и осень.

Рекламные компании ТНК обладают определенными элементами уникальности. В частности, уникальность рекламной кампании Continental состоит в том, что она является единой, как для дилеров, так и для конечных покупателей[517]. В едином рекламном портфеле объединяются разные марки, что позволяет расширить охват рынка и предложить покупателям продукцию с учетом их возможностей и предпочтений. Структура мотивационной программы выстраивается с ориентиром на усиление лояльности каждого участника к брендам корпорации за счет постоянного вовлечения в коммуникацию. Продумывается сразу несколько точек контакта. Реализация программы происходит на базе единой интеграционной IT-платформы, которая позволяет выстраивать долгосрочные лояльные отношения как с дилерами, так и с конечными покупателями за счет отправки каждому участнику персонализированного предложения.

Необходимо отметить, что на финансирование мероприятий по продвижению своей продукции корпорациями выделяются значительные средства. Так, например, по оценкам французской консалтинговой

[516] На рекламу шин в российских СМИ потрачено 1,3 млрд рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=11994 (дата обращения 31.07.19)

[517] Рекламная кампания Continental выиграла специальный приз фестиваля «Серебряный Меркурий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vmarketinge.ru/pages/1748.html (дата обращения 31.07.19)

компании COMvergence в 2016 г мировой медиабюджет Michelin составил $100 млн[518]. По подсчетам AdIndex, в 2016 году только в России компания потратила на продвижение в пяти медиа 41 млн руб.

Продвижением брендов корпораций, как правило, занимаются высокопрофессиональные специализированные агентства. Например, компания Michelin после проведения тендера своим глобальным медиаагентством выбрала Havas Media[519]. Агентство осуществляет продвижение бренда на всех основных рынках присутствия, в том числе в США, Мексике, Канаде, Франции, Испании, Германии, Великобритании и Китае. Ранее обслуживанием Michelin занималось агентство MEC (WPP).

В отношении продвижения своих брендов ТНК принимают разные стратегические решения. Некоторые концентрируются на небольшом количестве международных брендов, некоторые на одном бренде, некоторые создают марочный портфель. Например, корпорация Michelin создала марочный портфель[520]. Первоначально Michelin концентрировала усилия на одном бренде Michelin. Появление на рынке разных сегментов поставило перед Michelin задачу создания группы брендов, т.е. марочного портфеля. Именно поэтому BF Goodrich позиционируется как спортивный бренд на рынке внедорожников. В США бренд Uniroyal, его представляет компания General Motors, нацелен на покупателей, придающих значение цене. В Китае эту роль выполняет местный бренд Warrior. В отношении дистрибьюторов, которые хотят иметь качественные шины со своими собственными именами брендов, Michelin использует две политики. Во - первых, корпорация поставляет шины с именами брендов дистрибьюторов, соответствующие самым последним спецификациям. Так, Michelin производит шины для бренда Liberator, которые продаются только через магазины Wal-Mart в США и Norauto в Европе. Вторая политика заключается в поставке дистрибьютору бренда, принадлежащего Michelin. Так, название торговой марки Warrior, позиционируемой в Китае как бренд среднего ценового диапазона, в Соединенных Штатах и Европе используется в качестве имени для недорогих шин. Та же самая ситуация с японским брендом Riken, венгерским брендом Taurus и чешским брендом Kormoran.

В целом глобальная стратегия Michelin нацелена на поощрение покупателей к переходу от товаров массового производства к товарам среднего, а затем высокого ценового диапазона. Поэтому корпорация имеет в своем марочном портфеле разные бренды, помогающие подчеркнуть воспринимаемое отличие. Эта стратегия предполагает адаптацию к рынку. Например, китайский рынок в течение долгого времени оставался

[518] Michelin выбрала Havas Media своим глобальным медиаагентством [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sostav.ua/publication/michelin-vybrala-havas-media-svoim-globalnym-mediaagentstvom-75521.html (дата обращения 31.07.19)

[519] Глобальный медиабюджет Michelin перешел в Havas Media [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://adindex.ru/news/ek/2017/07/24/161168.phtml (дата обращения 31.07.19)

[520] Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер; пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под. общ. ред. В. Н. Домнина. — Москва: Вершина, 2007

незначительным и элитарным, потому что он характеризовался высокой долей транспортных средств высокого ценового диапазона. Компании Michelin удалось получить на этом рынке большую долю благодаря недовольству потребителей, возникшему из-за аварий, которые произошли во время гонок «Формула 1», их связывали с качественными дефектами шин производства японской группы Bridgestone-Firestone. Приобретение бренда Warrior позволило Michelin пополнить свой марочный портфель в среднем и экономичном сегментах, которые получили свое развитие в последнее время на китайском автомобильнрм рынке. В Японии и Корее существует сегмент клиентов, требующих товары, «сделанные в Соединенных Штатах». Эта потребность была удовлетворена благодаря покупке американской компании BF Goodrich. Последний аспект глобальной стратегии Michelin, позволяющий создать полную картину - благодаря достаточно невысокой стоимости транспортировки данного товара рынок шин имеет действительно глобальный характер. Сегодня китайские фабрики группы Michelin производят шины для брендов дистрибьюторов (частных торговых марок) в Соединенных Штатах. Глобализация производства также позволяет обойти таможенные барьеры[521]. Например, японские производители автомобилей не могут экспортировать свои машины в США, если для их производства не было использовано минимальное количество деталей, изготовленных в США, поэтому они комплектуют свои машины шинами Michelin, выпущенными на американских фабриках[522]. В свое время это позволило Michelin проникнуть на японский рынок, считающийся националистическим и закрытым, с помощью этой, пока еще сдержанной, дистрибуции. Такой пример иллюстрирует гибкость и адаптивность, которые становятся возможными благодаря марочному портфелю. Переход от местных брендов через бренды среднего диапазона к брендам, формирующим образ жизни или относящимся к высокому ценовому диапазону, сопровождается вниманием к связям с сетями распределения через бренды дистрибьюторов. Все это представляет собой глобальную сегментацию и логику глобализованных платформ товара.

Все ТНК активно ведут спонсорскую деятельность. Например, корпорация Continental ведет спонсорскую деятельность в футболе и включила ее в общую стратегию развития[523]. Continental выступает спонсором Чемпионатов, проводимых под эгидой УЕФА. В 2014 году являлась официальным спонсором Чемпионата мира FIFA в Бразилии. С 2005 года компания Continental выступает спонсором футбольной интернет-страницы www.ContiSoccerWorld.com, где можно найти эксклюзивную информацию, репортажи о звездах футбола, командах, тренерах и странах, в которых проходят чемпионаты мира и Европы.

---

[521] Там же

[522] Там же

[523] Continental – официальный спонсор Чемпионатов мира и Европы по футболу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=6789 (дата обращения 31.07.19)

Bridgestone является официальным спонсором Олимпийских игр в Токио в 2020 году. Стоимость 10-летнего контракта оценивается в 35 миллиардов иен (250 миллионов евро). В целях увеличения популярности своих зимних шин Bridgestone стала главным спонсором чемпионата мира по горным лыжам[524]. Молодежь в Bridgestone рассматривается в качестве своей основной целевой аудитории поэтому в программы продвижения основной акцент делается на связь со спортом. Корпорация связана с такими событиями, как Национальная хоккейная лига, Национальная футбольная лига и Всемирный Чемпионат по гольфу. Bridgestone сотрудничает со Всемирной Федерацией Хоккея (WSH) (титульное спонсорство)[525].

Компания Michelin реализует социально значимые проекты, направленные на улучшение условий жизни, социальной инфраструктуры и экологической ситуации в России в рамках деятельности «Фонда Мишлен Давыдово», учрежденного в 2007 году[526]. Компания Michelin выступила спонсором московской социальной службы «Инватакси», которая специализируется на предоставлении транспортных услуг людям с ограниченными физическими возможностями. Эти и другие проекты социальной деятельности в России и СНГ Michelin реализует в рамках концепции «Прогресс и Ответственность Мишлен»[527].

Стоит отметить, что корпорация Michelin является пионером по созданию корпоративного героя Bibendum, ставшего символом компании более чем на 100 лет. Bibendum - это надувной человечек - дружелюбный, эмоциональный, деятельный и хорошо узнаваемый корпоративный герой. Он даже имеет свою биографию, специально написанную одним писателем. Стоит отметить, что книга эта пользуется популярностью и уже переведена на 13 языков мира[528]. Компания раз в три года в разных городах мира проводит фестиваль Challenge Bibendum[529]. В целях укрепления положительного имиджа и связей с общественностью с 2017 года Michelin проводит ежегодный ивент «Movin' On», в котором участвуют не только автопроизводители, но и мэры больших городов, исследователи и ученые, банки, страховые компании и др.

---

[524] Почему Bridgestone не может покорить Европу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/23027 (дата обращения 31.07.19)

[525] Компания Bridgestone увеличивает маркетинговый бюджет на 20% в 2012 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tyrereviews.ru/article/169-kompaniya-bridgestone-uvelichivaet-marketingovyy-byudzhet-na-20-v-2012-godu/ (дата обращения 31.07.19)

[526] Michelin реализует новые социально значимые проекты в Давыдово [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/21344 (дата обращения 31.07.19)

[527] Компания Мишлен выступила спонсором социальной службы «Инватакси» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2015/04/kompaniya-mishlen-vystupila-sponsorom-sotsialnoj-sluzhby-invataksi (дата обращения 31.07.19)

[528] Уникальная история жизни Бибендума [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.advertology.ru/article52551.htm (дата обращения 31.07.19)

[529] Президент Michelin Group Жан-Доминик Сенар о реорганизации группы, прелести жизни в провинции и синергии ресторанных гидов с выпуском шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/12/11/744750-zhan-dominik-senar? (дата обращения 31.07.19)

Для целей стимулирование продаж корпорации разрабатывают специальные программы[530] и применяют различные приемы, направленные как на конечного покупателя, так и на дилеров[531].

Так, например, Bridgestone присваивает торговым точкам сети Pole Position различные категории[532] и предоставляет на этой основе торговцам различные преференции. «Голд» - высшая позиция торговой точки, которая имеет особые преференции[533]. В самих торговых точках сети Pole Position покупателям выдается дисконтная карта[534]. По данной дисконтной карте предоставляются скидки на товар, на услуги СТО, на услуги шиномонтажа. Величина скидок зависит от статуса карты (может быть стандартная, золотая и платиновая).

Корпорации активно практикует такие финансовые инструменты стимулирования продаж как : отсрочка платежа для постоянных клиентов, расширенная гарантия своей продукции, расчет стоимости километра эксплуатации вместо обычного указания цены на колесо и т.п.[535] Таким образом свою работу с дистрибуторами и дилерами корпорации стараются сделать максимально клиентоориентированной и ведущей к созданию долгосрочных и лояльных к ним отношений.

Необходимо отметить еще одну особенность в поведении ТНК на трансграничном рынке государств – членов Союза, вызванную некоторыми особенностями функционирования шинного сектора в России и не совпадающими с отраслевыми условиями во многих развитых странах. Это, в частности, отличия в стандартах качества шин, отсутствие развитой системы утилизации шин и некоторые другие отраслевые характеристики, затрудняющие, по мнению менеджмента мировых производителей, эффективное ведение деловых операций в шинной отрасли России. Учитывая важность и перспективы развития шинного рынка в России и необходимость совместного решения ряда отраслевых задач, российские подразделения шести мировых корпораций (Michelin, Continental, Nokian Tyres, Pirelli, Bridgestone и Goodyear) учредили отраслевую организацию - Ассоциацию производителей шин (АПШ)[536]. Цель ассоциации - лоббирование создания в России системы утилизации шин по западному

---

[530] Полные правила проведения Мотивационной программы «Bridgestone»
по стимулированию продаж шин торговой марки Bridgestone и Firestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/partners/rules/ (дата обращения 31.07.19)

[531] Continental сделает ставку на три бренда в предстоящем зимнем сезоне [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/47317 (дата обращения 31.07.19)

[532] Профессиональные секреты шинного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://drugoigorod.ru/igres/ (дата обращения 31.07.19)

[533] Профессиональные секреты шинного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://drugoigorod.ru/igres/ (дата обращения 31.07.19)

[534] Дисконтная программа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ukolesa.tom.ru/diskontnaya-programma (дата обращения 31.07.19)

[535] Китайские производители шин меняют маркетинговую политику для увеличения доли в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://igrader.ru/2016/07/kitayskie-proizvoditeli-shin-menyayut-marketingovuyu-politiku-dlya-uvelicheniya-doli-v-rossii/ (дата обращения 31.07.19)

[536] Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

образцу и введения европейских стандартов качества шин (в части обеспечения технической безопасности транспорта). Ни одна российская фирма в АПШ не вошла, так как позиции национальных и иностранных производителей по этим двум вопросам расходятся.

Стоит отметить, что успешность реализации ТНК избранных стратегий и достижение ими поставленных целей на трансграничных рынках во многом обеспечивается обучением менеджеров и сотрудников региональных (локальных) структур ТНК специалистами из материнской компании, которые остаются работать в родной стране[537]. Что также можно отнести к особенностям поведения ТНК на региональных (локальных) рынках. Практика свидетельствует, что любые попытки адаптации ТНК к работе на таких рынках могут оказаться непродуктивными, если управление региональной структурой ТНК на территории локального рынка осуществляет иностранный для данной страны руководитель. Иногда менеджеры ТНК показывают высокую эффективность деятельности на территории страны материнской компании: они могут получить повышение и назначение на пост управляющего определенным направлением внешней деятельности компании. Однако помимо трудностей, связанных с культурными различиями, описываемыми выше, существуют и другие факторы, которые могут негативно повлиять на производительность менеджера в другой стране: семейные проблемы, проблемы со здоровьем из-за разницы в климате, питании, образе жизни. В связи с чем ТНК стремятся назначать на должности менеджеров региональных структур коренных жителей данной страны, а также выявлять и максимально учитывать особенности их менталитета[538]. Так, например, в компании Bridgestone многие топ-менеджеры не являются японцами. Гари Гарфилд (Gary Garfield), президент и генеральный директор американского подразделения, и Эдуардо Минарди (Eduardo Minardi) директор по производству компании в этом регионе, оба являются американцами и вице-президентами родительской компании, Кристин Карбовяк (Christine Karbowiak) - исполнительный вице-президент американского подразделения Bridgestone, являющаяся также главным административным директором и директором по управлению рисками, тоже американка. Последние руководителя американского отделения – до Гари Гарфилда этот пост занимали Марк Эмкес (Mark Emkes) и Джон Лэмп (John Lampe) – также были американцами[539]. В целях учета особенностей менталитета менеджеров из числа местного населения ТНК вносят соответствующие изменения как в стратегию управления персоналом, так и в программы мотивации этих менеджеров. В частности, в программах мотивации

[537] Адаптация транснациональных корпораций к условиям ведения бизнеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://finuni.ru/adaptaciya-transnacionalnykh-korporaracii-v-rossii/ (дата обращения 31.07.19)

[538] Структурные решения адаптации международных компаний к российскому рынку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.teslinov.ru/public/tekushee/index.html (дата обращения 31.07.19)

[539] Bridgestone и Firestone празднуют 25 лет объединения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/20158 (дата обращения 31.07.19)

менеджеров на территории РФ предусмотрено получение ими дополнительных льгот в соответствии со своим служебным положением[540]. Все это позволяет ТНК привлекать лучшие, компетентные и преданные духу и организационной культуре компании кадры. Высокая самоотдача работников в ТНК обеспечивается за счет организации обучения и совместных тренингов зарубежных и региональных менеджеров.

Другим фактором успешности ТНК в реализации стратегий, который отражает еще одну особенность поведения данных компаний, является сама региональная структура управления. Практика показывает, что региональную структуру управления ТНК, реализующих «наступательную» стратегию поведения на зарубежных локальных рынках, можно разделить на три типа:

1) «сильная регионализация с уполномоченными региональными центрами» (региональные офисы-хабы (бизнес-единицы) принимают решения по ситуациям в отдельных странах);

2) «сильная локализация с уполномоченными местными филиалами» (подразделения «на местах» уполномочены самостоятельно принимать решения по большинству вопросов);

3) «жёсткое региональное управление из основной штаб-квартиры» (штаб-квартиры из развитых рынков принимают большинство решений по развивающимся регионам).

В отношении региональных структур управления необходимо отметить еще одну особенность поведения ТНК, которая проявляется в ключевых подходах к стратегическому управлению ими. Эта особенность касается экономических и финансовых аспектов их функционирования. При выборе проектов по освоению локальных рынков ТНК отдают предпочтение[541] проектам, имеющим высокий дисконтированный денежный поток (NPV) при пороговой норме прибыли (IRR), нежели проектам с высокой внутренней нормой прибыли, но низким NPV. Т.е. для ТНК рост бизнеса представляет больший интерес, чем рост доходности как таковой. Так например Michelin считает строительство завода в России - это стратегические долгосрочные инвестиции, от которых не ждут немедленной отдачи. “Мы его построили именно с целью закрепить свое присутствие в России и показать серьезность наших намерений”, — говорил глава российского филиала Michelin Эрик Фэди[542]. Обусловлено это в первую очередь высокой степенью сложности и нестабильности бизнес-среды, в которой приходится работать этим компаниям на локальных рынках. Однако, необходимо отметить, что ТНК инвестируют на локальных рынках только тот бизнес, который необходим им для стратегического развития в

[540] Структурные решения адаптации международных компаний к российскому рынку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.teslinov.ru/public/tekushee/index.html (дата обращения 31.07.19)

[541] Чернова, В.Ю. Подходы к управлению стратегией ТНК на рынке безалкогольной продукции в условиях кризисных явлений в мировой экономике /В.Ю. Чернова // Международный научно-исследовательский журнал - № 1 (43) - Часть 1 - Январь 2016г.

[542] Почему гигант Michelin сдает позиции небольшой Nokian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://shinexpress.ru/news.php?id_news=115 (дата обращения 31.07.19)

конкретном регионе и который сможет принести максимальный эффект на определенном рынке.

Основной целью большинства ТНК является не капиталовложения в производство, а экспансия и локализация на рынках сбыта продукции, производимой в-третьих странах. Также ТНК активно инвестируют в сферу обращения, захватывая не только внешнюю, но и внутреннюю оптовую и розничную торговлю[543].

Так, например, экспансия ТНК с учетом привлекательности российского рынка, привела к тому, что к 2014 г. в большинстве подотраслей продовольственного рынка наибольшая доля принадлежит иностранным корпорациям. Это около 60% переработки молока; свыше 70% продукции соковой; примерно 80% рынка замороженных фруктов и овощей; свыше 90% рынка плодоовощных консервов; свыше 89% рынка пивоварения[21]. ТНК сконцентрировали у себя в руках и контролируют большую часть российской пищевой промышленности, доля капитала в которую составляет 60% и увеличивается, благодаря этому они диктуют розничные продовольственные цены и цены на закупку сельскохозяйственного сырья. Примером являются следующие известные компании: PepsiCo, Danon, Coca-Cola, Unilever и др.

Появление на рынке сильного регионального производителя или бренда, популярного у потребителей, стимулирует иностранные корпорации к их покупке. Подтверждение этому - пять крупных сделок в сфере производства продуктов питания, заключенных с российскими компаниями: покупка PepsiCo «Вимм-Билль-Данн» - 5,4 млрд долл. И «Лебедянский» - за 75,53 % акций было заплачено 1,4 млдр долл.; благодаря сформированному СП Danone - «Юнимилк» - Danon за контроль в 57,5 % долей в созданном СП заплатил 120 млн евро акционерам «Юнимилка»; покупка Coca-Cola за 276 млн. долл. завода «Нидан»; приобретение Unilever за 40 млн долл. ЗАО «Балтимор-Холдинг»[544].

Таблица 7.6 - Участие ТНК в капитале компаний России[545]

«Российская» компания	Фактический собственник
«Вимм-Биль-Данн», «Лебедянский»	PepsiCO
«Юнимилк»	Danon
«НИДАН», «Мултон»	Coca-Cola
«Хлебный дом»	Fazer Bakeries
«Кампомос»	Atria plc
«Балтика»	Carlsberg
ГК «Русский алкоголь»	Central European Distribution

[543]Лазгиев, М.М. Транснационализация как объективный фактор глобализации российского потребительского рынка. / М.М. Лазгиев, И.В. Снимщикова //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015. - №2.

[544] Лазгиев М.М. Влияние транснациональных корпораций на развитие потребительского рынка России в условиях глобализации: дисс.... канд.экон.наук/ Лазгиев М.М..–Краснодар, 2018.–203 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rsue.ru/avtoref/LazgievMM/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.pdf (дата обращения 16.07.2019)

[545] Там же

«Парламент Групп»	Corporation (CEDC)
«Балтимор-Холдинг»	Unilever

Российские компании пока лидируют на рынках хлебобулочных изделий и мясопереработки. Но и здесь очевиден общий тренд для всех подотраслей – поглощение корпорациями мелких компаний, в том числе - иностранными.

Уже сформировались «Топ-10» брендов, обеспечившие оборот в 1 млрд. рублей, которые принадлежат ТНК.

Таблица 7.7 - Бренды на рынке России, принадлежащие ТНК[26]

Наименование бренда	Владелец бренда	Выручка от продажи бренда/год	Рекламный бюджет/год
«Балтика»	Carlsberg	Свыше 70 млрд.руб	Свыше 700 млн.руб
«Клинское»	Anheuser-Busch InBev	Свыше 20 млрд.руб	Свыше 400 млн.руб
«Домик в деревне»	PepsiCo	Свыше 20 млрд.руб	Свыше 400 млн.руб
«Чудо»	PepsiCo	Почти 20 млрд.руб	Свыше 700 млн.руб
«Фруктовый сад»	PepsiCo	Более 15 млрд.руб	Почти 400 млн.руб

Среди «Топ-10» можно назвать бренды «псевдороссийские», достигшие оборота размером 1 млрд. рублей за пять лет и меньше, также в собственности ТНК.

Таблица 7.8 - «Псевдороссийские» бренды, принадлежащие ТНК[546]

Бренд	Собственник бренда	Выручка от продажи бренда (в год)	Рекламный бюджет бренда (в год)
«Простоквашино»	СП «Danon» Юнимилк	Свыше 30 млрд.руб	Свыше 200 млн.руб
«Зеленая марка»	Central European Distribution Corporation	Около 25 млрд.руб	34 млн.руб
«Добрый»	Coca-Cola	20 млрд.руб	Около 600 млн.руб
«Ява Золотая» British Amtrican Tabacca	British Amtrican Tabacca	Около 20 млрд.руб	Свыше 11 млн.руб
«Веселый молочник»	PepsiCo	Свыше 10 млрд.руб	н/д

В результате экспансии ТНК отечественные товаропроизводители получают ущерб[547]. Практика показывает, что ряд ТНК локализовались в ряде важнейших подотраслей пищевой промышленности и полностью их контролируют.

Для завоевания сильных конкурентных позиций и снижения отраслевых рисков ТНК активно диверсифицируются, проникая в смежные отрасли, имеющие в своем роде стратегическое соответствие. В частности, компания PepsiCo после покупки в период кризиса крупнейшего российского производителя молочной продукции «ВиммБилль-Данн»

[546] Там же
[547] Там же

укрепила свои позиции на российском молочном рынке, увеличила и расширила линейку фруктовых пюре, а также начала развивать сегмент детского питания. Опыт компаний Nestlé и Danone свидетельствует о том, что ТНК в ответ на требования рынка относительно удешевления продукции и переориентации их на заботу о здоровье потребителей, а также растущие экологические требования, инвестировали значительные средства в местные компании, что позволило им переориентировать свое производство на выпуск недорогой газированной и бутилированной воды.

В тоже время, практика функционирования ТНК такова, что полученную прибыль они переводят в страну происхождения, а экспорт капитала успешно используется ТНК для активной борьбы на зарубежных локальных рынках, для вытеснения местных производителей и поставщиков товаров и услуг, и приобретения предприятий[548].

Практика также демонстрирует, что для улучшения своих конкурентных позиций на региональных рынках, ТНК активно используют участие в стратегических альянсах[549]. В рамках таких стратегических альянсов обмен технологиями ТНК более мобилен, чем при слияниях или поглощениях, а оперативное создание альянсов, направленных на решение конкретных производственных проблем, позволяет быстро осуществить обмен интеллектуальными ресурсами между участниками, разделить все выгоды существования альянса[550]. Благодаря созданию альянсов такие ТНК как PepsiCo и Coca-Cola, расширяя свой ассортимент, сократили срок организации нового производства примерно на 14-20 месяцев и на 50-70% снизили общую стоимость освоения новых технологий, при этом уровень качества продукции достигал отметки 93-99%[551]. Такой подход позволяет ТНК достичь совместимости стратегических направлений развития партнеров альянса, урегулировать права собственности и контроля, обеспечить эффективную автономность. Участвуя в сети стратегических альянсов, ТНК достигают эффекта масштаба деятельности, который позволяет им быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды и потребностям региональных рынков с меньшими затратами и за счет использования систем знаний и компетенций, дополняющих друг друга. Так, например, каждая из ведущих международных ТНК из списка «Fortune Global 500», которые присутствуют на рынке безалкогольной продукции, участвует в среднем в 3-5 альянсах[552].

---

[548] Там же

[549] Чернова, В.Ю. Подходы к управлению стратегией ТНК на рынке безалкогольной продукции в условиях кризисных явлений в мировой экономике /В.Ю. Чернова // Международный научно-исследовательский журнал - № 1 (43) - Часть 1 - Январь 2016г.

[550] Stefan Litz Images of the transnational corporation - sensemaking by German managers. - Great Britain]: London School of Economics and Political Science (University of London), 2010. – 113p.

[551] DAIRY II: What can the UK learn from Coca-Cola's new US milk venture? GROCER-LONDON-07-FEB-2015. – 213p.

[552] Legendre S., Coderre F. Determinants of GRI G3 Application Levels: The Case of the Fortune Global 500 // Corporate socialresponsibility and environmental management. – 2013. - №2. – P. 182-192.

Изучение истории становления и развития 30 европейских ТНК, функционирующих на российском потребительском рынке, свидетельствует о том, что, с одной стороны, ТНК применяют традиционный подход, используя для выхода на рынок инвестиционную модель (60% случаев), при этом большинство корпораций осуществляют производство и адаптацию созданного продукта в России (67% компаний)[553]. Но, в России, в отличие от других стран, такая модель выхода на рынок применяется либо посредством покупки отечественных компаний, либо посредством создания совместных предприятий (СП). К примеру, в Китае инвестиционная модель связана с созданием СП и приобретением компанией с широкой сетью дистрибьюции, а в Индии – со строительством новых предприятий (Greenfield investments).

Действия ТНК на трансграничных рынках сложны и неоднозначны, поскольку направлены на достижение собственной максимальной прибыли, что не всегда может соответствовать национальным приоритетам и стратегическим интересам государств.

Обобщая вышесказанное можно сделать вывод о неоднородности влияния функционирующих ТНК на состояние и развитие локальных рынков, где присутствуют эти компании. С одной стороны, эти компании способствуют повышению конкурентоспособности всех участников рынка, с другой, – противодействуют ей. Особенность их деятельности заключается в том, что, несмотря на возможность высокой дифференциации и адаптации своей хозяйственной деятельности в различных странах присутствия, у ТНК сохраняется приверженность к единой глобальной стратегии, целью которой, как правило, является получение собственного преимущества перед другими ТНК[554].

ТНК можно охарактеризовать как монополистическую корпорацию, суть которой в подавлении конкуренции, для чего она использует гораздо больше инструментов, по сравнению с другими немонополистическими участниками рынка[555]. В то же время, стимулируя конкуренцию, ТНК меняют ее характер. Проблемы конкурентоспособности – это ключевой момент, определяющий во многом результативность экспансии ТНК. Это характеризует выбор компаниями приоритетных внешних рынков, учета потребительского спроса и потенциала сбыта, которые максимально соответствуют их потребностям и возможностям. Крупные ТНК, монополизируя различные сегменты рынка, стремятся вытеснить с него

---

[553] Лазгиев М.М. Влияние транснациональных корпораций на развитие потребительского рынка России в условиях глобализации - Краснодар 2018

[554] Еремин, А.В. Развитие механизма управления адаптацией транснациональных компаний к российским экономическим условиям (на материалах подотраслей пищевой промышленности России): автореферат дисс.... канд.экон.наук/ Еремин А.В. .–Саратов., 2011.–27 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://new-disser.ru/_avtoreferats/01005446911.pdf (дата обращения 16.07.2019)

[555] Лазгиев, М.М. Влияние транснациональных корпораций на развитие потребительского рынка России в условиях глобализации : дисс.... канд.экон.наук/ Лазгиев М.М..–Краснодар, 2018.–203 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rsue.ru/avtoref/LazgievMM/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.pdf (дата обращения 16.07.2019)

других участников. Как следствие реализуется основная цель конкуренции - слабые игроки уходят с рынка, сильнейшие остаются, продолжая совершенствовать свои потенциальные возможности.

Таким образом, учитывая изложенное, можно заключить, что ТНК стоят во главе конкурентной борьбы[556]. Одновременно усиливающаяся диверсификация каналов и направлений их функционирования стимулирует появление новых потребностей и рынков (технологий, услуг, информации, инноваций и т.д.), где создаются новые конкурентные силы и собственные субъекты.

[556] Еремин, А.В. Развитие механизма управления адаптацией транснациональных компаний к российским экономическим условиям (на материалах подотраслей пищевой промышленности России): автореферат дисс.... канд.экон.наук/ Еремин А.В. .–Саратов., 2011.–27 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://new-disser.ru/_avtoreferats/01005446911.pdf (дата обращения 16.07.2019)

8. Перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными (глобальными) компаниями были совершены нарушения

8.1. Перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными компаниями были совершены нарушения в разрезе стран участниц Союза в зависимости от периода нарушения, вида нарушения

Под нарушениями, совершенными транснациональными компаниями Евразийского союза, следует понимать нарушения ведущего нормативно-правового акта, а именно Статьи 76 «Договора о Евразийском экономическом союзе», предусматривающего общие правила конкуренции.

Согласно Договору хозяйствующий субъект, занимающий доминирующее положение, будет считаться нарушившим общие правила конкуренции, если его действия (бездействие) привели к следующим последствиям:

1) установление, поддержание монопольно высокой или монопольно низкой цены товара;

2) изъятие товара из обращения, если результатом такого изъятия явилось повышение цены товара;

3) навязывание контрагенту экономически или технологически не обоснованных условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора;

4) экономически или технологически не обоснованные сокращение или прекращение производства товара, если на этот товар имеется спрос или размещены заказы на его поставки при наличии возможности его рентабельного производства, а также, если такое сокращение или такое прекращение производства товара прямо не предусмотрено договором ЕАЭС и (или) другими международными договорами государств-членов;

5) экономически или технологически не обоснованные отказ либо уклонение от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) в случае наличия возможности производства или поставок соответствующего товара с учетом особенностей, предусмотренных договором ЕАЭС и (или) другими международными договорами государств-членов;

6) экономически, технологически или иным образом не обоснованное установление различных цен (тарифов) на один и тот же товар, создание дискриминационных условий с учетом особенностей, предусмотренных

договором ЕАЭС и (или) другими международными договорами государств-членов;

7) создание препятствий доступу на товарный рынок или выходу из товарного рынка другим хозяйствующим субъектам (субъектам рынка).[557]

К числу нарушений также относится недобросовестная конкуренция, подразумевающая следующие действия:

1) распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту (субъекту рынка) либо нанести ущерб его деловой репутации;

2) введение в заблуждение в отношении характера, способа и места производства, потребительских свойств, качества и количества товара или в отношении его производителей;

3) некорректное сравнение хозяйствующим субъектом (субъектом рынка) производимых или реализуемых им товаров с товарами, производимыми или реализуемыми другими хозяйствующими субъектами (субъектами рынка).[558]

Нарушителями являются хозяйствующие субъекты, являющиеся конкурентами, действующими на одном товарном рынке, которые приняли соглашения, последствиями которых явилось следующее:

1) установление или поддержание цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат), наценок;

2) повышение, снижение или поддержание цен на торгах;

3) раздел товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);

4) сокращение или прекращение производства товаров;

5) отказ от заключения договоров с определенными продавцами либо покупателями (заказчиками).[559]

Нарушением будет являться координация экономической деятельности между субъектами рынка, которая привела к следующим последствиям:

1) установление цены перепродажи товара, за исключением случая, когда продавец устанавливает для покупателя максимальную цену перепродажи товара;

2) обязательство покупателя не продавать товар хозяйствующего субъекта (субъекта рынка), который является конкурентом продавца. Такой запрет не распространяется на соглашения об организации покупателем продажи товаров под товарным знаком либо иным средством индивидуализации продавца или производителя.

---

[557] Договор о Евразийском экономическом союзе (Подписан в г. Астане 29.05.2014) (ред. от 15.03.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/ (дата обращения: 22.08.2019)

[558] Там же

[559] Там же

Нарушениями будут являться определенные действия субъектов рынка, которые привели или могут привести к ограничению конкуренции.

В рамках Евразийского экономического союза система антимонопольного регулирования совмещает в себе антимонопольный контроль в рамках национальных юрисдикций на основе гармонизированного законодательства и наднациональный контроль за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках. Пресечение антиконкурентных действий на территории отельного государства-члена Союза остается в ведении национальных антимонопольных ведомств, в то время как полномочия по защите конкуренции и антимонопольному контролю на товарных рынках, географические границы которых охватывают территории двух и более государств-членов (трансграничных рынках), Договором о Союзе, вступившим в силу с 1 января 2015 года, возложены на Евразийскую экономическую комиссию.[560]

Для определения полномочий ЕЭК выбран такой критерий, как критерий трансграничного рынка. Применение антимонопольного законодательства основано на понятии рынка для целей применения антимонопольного законодательства.[561] Под трансграничными понимаются товарные рынки, которые охватывают территории нескольких государств – членов Евразийского экономического союза.

Рассмотрим трансграничные рынки в разрезе стран, компаний, видов (характера) нарушений, периода (в пределах 20 лет), на которых были совершены различные нарушения транснациональными компаниями в сфере антимонопольного законодательства.

Таблица 8.1.1 - Нарушения антимонопольного законодательства на рынке нефтепродуктов

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение ОАО «ЛУКОЙЛ» пункта 1 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Злоупотребление доминирующим положением) посредством установления и поддержания монопольно высоких цен на дизельное топливо в 4 квартале 2010 – январе 2011 года	ОАО «ЛУКОЙЛ» добровольно устранило это нарушение, принято решение предписание не выдавать	2010-2011 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение пункта 1 части 1 статьи 10 Федерального закона	Предписано прекратить злоупотребление	2010-2011 г.

[560] Бюллетень о развитии конкуренции. Полномочия Евразийской экономической комиссии в сфере защиты конкуренции. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ac.gov.ru/files/publication/a/16498.pdf (дата обращения: 24.08.2019)

[561] Бюллетень конкурентной политики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lccp.econ.msu.ru/data/bulletins/LCCP_bulletin_6_2012.pdf (дата обращения: 24.08.2019)

		от 26.07.2006г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции», выразившегося в установлении, поддержании с октября по декабрь 2010 года (включительно) монопольно высоких цен на моторное топливо ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтепродукт»	доминирующим положением на рынке производства и оптовой реализации автомобильных бензинов марок АИ-80, АИ-92, АИ-95 всех модификаций и дизельного топлива всех марок на территории Пермского края, которое привело к ущемлению интересов потребителей розничного рынка моторного топлива (автомобильных бензинов марок АИ-80, АИ-92, АИ-95 всех модификаций и дизельного топлива всех марок)	
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение ООО «Лукойл-Аэро-Волгоград» п.1. ст.10 ФЗ №135 «О защите конкуренции», выразившегося в установлении монопольно высоких розничных цен на керосин авиационный для заправки воздушных судов в период с 9 ноября 2007 года по 11 июня 2008 года.	Выдано предписание о прекращении злоупотребления доминирующим положением на розничном рынке нефтепродуктов (керосин авиационный) и совершении действий, направленных на обеспечение конкуренции и устранение последствий нарушения антимонопольного законодательства; а также о недопущении действий, которые могут привести к ограничению, устранению конкуренции и нарушению антимонопольного законодательства.	2007-2014 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение п. 1 части первой ст. 11 ФЗ «О защите конкуренции», выявлены признаки согласованных действий между ООО «ЛУКОЙЛ – Волганефтепродукт» и ООО «ЭНТИКОМ – ИНВЕСТ», по установлению и поддержанию одинакового уровня розничных цен на автомобильные бензины и дизельное топливо в отдельные периоды времени в течение 2008 года, на семи локальных рынках в Вологодской области.	Выдать ООО «ЛУКОЙЛ – Волганефтепродукт» предписание о прекращении нарушения антимонопольного законодательства путем прекращения в 10-ти дневной срок со дня получения предписания осуществления ограничивающих конкуренцию согласованных действий в форме исключения повторения действий по установлению цен, систематически совпадающих с ценами хозяйствующих субъектов, являющихся конкурентами на локальных розничных рынках нефтепродуктов в Вологодской области.	2008-2011 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение антимонопольного законодательства согласно п. 2	Прекратить рассмотрение дела № 75-10АМЗ/10 в связи с	2010-2011 г.

		ч. 2 ст. 39 ФЗ «О защите конкуренции» ООО «ЛУКОЙЛ – Волганефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез», ООО «ЛУКОЙЛ-Ухтанефтепереработка», ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», выразившихся в установлении и поддержании монопольно высокой цены на дизельное топливо; экономически/технологически не обоснованном сокращении/прекращении торговли дизельным топливом при наличии спроса; изъятии дизельного топлива из обращения, результатом чего явилось повышение цены товара на рынках дизтоплива на территории Вологодской области в четвертом квартале 2010 года.	отсутствием нарушения требований пунктов 1, 2, 4 части 1 статьи 10 ФЗ «О защите конкуренции» в рассматриваемых Комиссией действиях ООО «ЛУКОЙЛ – Волганефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез», ООО «ЛУКОЙЛ-Ухтанефтепереработка», ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» в части установлении монопольно высокой цены на дизельное топливо, не обоснованном сокращении торговли дизельным топливом при наличии спроса; изъятии дизельного топлива из обращения, результатом чего является повышение цены товара на локальных розничных рынках дизельного топлива в Вологодской области в четвертом квартале 2010 года.	
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение части 1 статьи 10 Федерального закона «О защите конкуренции» в отношении общества с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-АЭРО» и общества с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» за период июль 2007 г. по июль 2008 г.	Производство по делу о нарушении обществом с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-АЭРО» части 1 статьи 10 Федерального закона «О защите конкуренции» посредством установления, поддержания монопольно высоких цен на авиационный керосин на территории нижегородского аэропорта прекратить в связи с отсутствием в рассматриваемых действиях общества нарушения антимонопольного законодательства. Признать общество с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» нарушившим часть 1 статьи 10 Федерального закона «О защите конкуренции» в части установления, поддержания монопольно высоких цен на авиационный керосин.	2008 - 2011 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение ООО «ЛУКОЙЛ-	Выдать ООО «ЛУКОЙЛ-	2008-

		Северо-Западнефтепродукт» пункта 1 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ "О защите конкуренции". Установление монопольно высоких цен на рынке г. Калининграда за период с октября 2008 года по январь 2009 года включительно.	Северо-Западнефтепродукт» предписание о прекращении злоупотребления доминирующим положением и недопущении действий по установлению и поддержанию монопольно высоких розничных цен на бензины автомобильные марок АИ-92, АИ-95 и дизельное топлив	2009 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение пункта 5 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» в части необоснованного отказа в заключении договора технологического присоединения и выдачи технических условий ООО «Лукойл-Энергосети».	Выдано предписание в срок до 21.03.2010г. прекратить нарушение пункта 5 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» в части необоснованного отказа в заключении договора технологического присоединения и выдачи технических условий	2010 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение ОАО «ЛУКОЙЛ» пункта 1 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Злоупотребление доминирующим положением посредством установления и поддержания монопольно высоких цен на оптовых рынках автомобильных бензинов, дизельного топлива, мазута и авиационного керосина	Выдано предписание	2009 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Навязывание ОАО «ЛУКОЙЛ» контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора, а также экономически или технологически не обоснованный отказ либо уклонение от заключения договоров с отдельными покупателями (заказчиками) в случае наличия возможности производства или поставок соответствующего товара, нарушения антимонопольного законодательства, предусмотренные пунктами 3 и 5 части 1 статьи 10 закона «О защите конкуренции»	Выдано предупреждение о прекращении действий (бездействия), которые содержат признаки нарушения антимонопольного законодательства»	2015 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Нарушение ОАО АНК «Башнефть», ОАО «НК «Роснефть, ОАО «ЛУКОЙЛ» и	Принято решение об отложении дела	2014-2015 г.

		ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт» части 4 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», выразившегося в заключении соглашений в рамках купли - продажи автомобильных бензинов на биржевых торгах, которые привели или могли привести к ограничению конкуренции		
ЛУКОЙЛ	Россия	Жалоба ООО «Кама-Транзит» на действия организатора торгов - ОАО «Лукойл» при проведении аукциона по продаже трубы б/у «в земле», принадлежащей ООО «Лукойл-Пермь», выразившееся в неправомерном отказе Заявителю в допуске к участию в аукционе.	Принято решение оставить жалобу Заявителя на действия Организатора торгов при проведении Аукциона без рассмотрения	2015 г.
ЛУКОЙЛ	Россия	Жалоба на нарушение процедуры торгов и порядка заключения договоров ООО «Лукойл-Югнефтепродукт».	Признать жалобу ООО «Агростройсервис» на действия ООО «Лукойл-Югнефтепродукт» при организации и проведении открытого тендера Т273-ОКС по укреплению склона АЗС на з/у, расположенном по адресу: п.Шепси,вдоль а/д М27 «Джубга-Сочи», 80км+400м необоснованной.	2016 г.
Газпром	Россия	Нарушение группой лиц в составе ПАО «Газпром», ООО «Газпром межрегионгаз», Губернатором Самарской области, Министерством энергетики и ЖКХ Самарской области части 4 статьи 16 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».	Выдать группе лиц в составе ПАО «Газпром», ООО «Газпром межрегионгаз», Министерству энергетики и ЖКХ Самарской области и Губернатору Самарской области предписание об устранении нарушений антимонопольного законодательства, и совершении действий, направленных на обеспечение конкуренции.	2017 г.
Газпром	Россия	Действия (бездействие) АО «Газпром газораспределение ДВ», выразившиеся в отказе отвода в эксплуатацию приборов учета газа, установленных ООО «Газмонтажкомплект» своим абонентам.	Признать АО «Газпром газораспределение ДВ» виновным в совершении административного правонарушения, предусмотренного частью 1 статьи 14.31 КоАП РФ. Применить к АО «Газпром газораспределение ДВ» меру ответственности в	2016 г.

			виде административного штрафа в размере 825 000 рублей.	
Газпром	Россия	Нарушение группой лиц в составе ОАО «Газпром», ООО «Газпром комплектация», ООО «Газпром центрремонт» части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», а также признаки нарушения части 4 статьи 11 Закона о защите конкуренции в действиях ООО «Северный Европейский Трубный проект» (далее – ООО «СЕТП») и группы лиц ОАО «Газпром»	1. Признать группу лиц в составе ОАО «Газпром», ООО «Газпром комплектация», ООО «Газпром центрремонт» нарушившей часть 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции путем злоупотребления доминирующим положением при проведении закупок труб большого диаметра в части осуществления действий, результатом которых является или может являться ограничение конкуренции на рынках прямошовных одношовных и спиральношовных труб большого диаметра в Российской Федерации. 2. Прекратить рассмотрение дела № 1-10-121/00-05-13 по признакам нарушения группой лиц в составе ОАО «Газпром», ООО «Газпром комплектация», ООО «Газпром центрремонт» части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции на основании пункта 1 части 1 статьи 48 Закона о защите конкуренции в связи с добровольным устранением нарушения антимонопольного законодательства. 3. Прекратить рассмотрение дела № 1-10-121/00-05-13 по признакам нарушения ООО «СЕТП» и группой лиц в составе ОАО «Газпром», ООО «Газпром комплектация», ООО «Газпром центрремонт» части 4 статьи 11 Закона о защите конкуренции на основании пункта 2 части 1 статьи 48 Закона о защите конкуренции в связи с отсутствием нарушения антимонопольного законодательства в рассматриваемых Комиссией	2013

			действиях.	
Газпром	Россия	Нарушение антимонопольного группой лиц в составе ОАО «ГАЗПРОМ», а именно ООО «Газпром сера» устанавливает цены на техническую серу для предприятий ООО «ЕвроХим-БМУ» и ООО «ПГ «Фосфорит», входящих в группу лиц ОАО «МХК «ЕвроХим», без объяснений механизма ее расчета с резким ее повышением.	В связи с отсутствием в действиях группы лиц в составе ОАО «ГАЗПРОМ», ООО «Газпром добыча Оренбург», ООО «Газпром добыча Астрахань», ООО «Газпром сера» и ООО «Газпромтранс» нарушения пункта 1 части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции, рассмотрение дела №1-10-179/00-06-13 о нарушении антимонопольного законодательства прекратить.	2014 г.
Газпром	Россия	Нарушение пункта 1 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» ОАО «ГАЗПРОМ», ООО «Газпром добыча Оренбург», ООО «Газпром добыча Астрахань», ООО «Газпром сера» и ООО «Газпромтранс»	1. Дело в отношении ООО «Газпром добыча Астрахань», ООО «Газпром добыча Оренбург», ООО «Газпром сера» и ООО «Газпромтранс» прекратить. 2. Признать действия ОАО «Газпром» по установлению, поддержанию цены на серу жидкую на рынке Российской Федерации нарушением пункта 1 части 1 статьи 10 Федерального Закона защите конкуренции». 3. Выдать ОАО «ГАЗПРОМ» предписание о совершении действий, направленных на обеспечение конкуренции.	2012 г.
Газпром	Россия	Нарушение группой лиц ОАО «Газпром» пункта 1 статьи 5 Закона РСФСР от 22.03.91 №948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», выразившегося в установлении, поддержании монопольно высокой цены на сжиженные углеводородные газы.	Выдано предписание о перечислении в федеральный бюджет дохода, полученного в результате нарушения антимонопольного законодательства.	2005 г.

Большинство рассматриваемых дел в сфере нарушения антимонопольного законодательства происходит именно на рынке нефтепродуктов. Из общего количества дел по нарушению антимонопольного законодательства на топливных рынках можно выделить наиболее часто встречающиеся:

– согласованные действия по установлению, поддержанию цен на нефтепродукты;

– злоупотребление доминирующим положением (установление монопольно высоких цен, создание дискриминационных условий, необоснованный отказ от заключения договоров).

В 2008 году ФАС России признала, что в 4 квартале 2007 года и 1 полугодии 2008 года крупнейшие вертикально-интегрированные нефтяные компании (ОАО «Газпром нефть», ОАО «ТНК-ВР Холдинг», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ») нарушили часть 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Нарушение выразилось в: - установлении монопольно высоких цен на нефтепродукты; - создании дискриминационных условий для покупателей; - установлении экономически, технологически и иным образом необоснованных различных цен на нефтепродукты. Все решения и предписания ФАС России по данным делам были обжалованы нефтяными компаниями в арбитражных судах.

29 июля 2011 года Комиссия ФАС России признала факт нарушения антимонопольного законодательства в действиях ОАО «Газпром нефть», путем установления монопольно высокой цены на дизельное топливо и на авиакеросин в период 4 квартала 2010 и начала 2011 года, а также в создании дискриминационных условий деятельности на указанных рынках. В соответствии со статьей 48 Закона о защите конкуренции было принято решение о прекращении дела в связи с добровольным устранением компанией нарушения и его последствий. Штрафные санкции в отношении ОАО «Газпром нефть» составили 979 млн. руб. 9 августа 2011 года Комиссия ФАС России признала факт нарушения антимонопольного законодательства в действиях ОАО «Лукойл», путем установления и поддержания монопольно высоких цен на дизельное топливо в 4 квартале 2010 года – январе 2011 года. Штрафные санкции в отношении группы лиц ОАО «Лукойл» составили 600 млн. руб. Комиссией ФАС России принято решение о выделении эпизода на оптовом рынке авиационного керосина в отдельное производство, в связи с проведением дальнейшего исследования действий группы лиц ОАО «Лукойл». 10 августа 2011 года Комиссия ФАС России признала факт нарушения антимонопольного законодательства в действиях ОАО «НК «Роснефть», путем установления и поддержания монопольно высокой цены на дизельное топливо и авиакеросин в 4 квартале 2010 года – январе 2011 года. В соответствии со статьей 48 Закона о защите конкуренции Комиссия приняла решение о прекращении дела в отношении ОАО «НК «Роснефть» о нарушении антимонопольного законодательства в связи с добровольным устранением компанией нарушения и его последствий. Штрафные санкции в отношении группы лиц ОАО «НК «Роснефть» составили 1,7 млрд.руб. [562]

[562]Отчет Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/netcat_files/410/523/Golomolzin.pdf (дата обращения: 23.08.2019)

Таблица 8.1.2 - Нарушения антимонопольного законодательства на цифровом рынке

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
Apple	Россия	Нарушение ООО «Эппл Рус» части 5 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», были установлены одинаковые цены хозяйствующими субъектами	Признать общество с ограниченной ответственностью «Эппл Рус» нарушившим часть 5 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», что выразилось в осуществлении координации экономической деятельности реселлеров смартфонов Apple iPhone, которая привела к установлению и поддержанию цен на смартфоны Apple iPhone (модели смартфонов iPhone 5s, iPhone 5c, iPhone 6, iPhone 6 Plus, iPhone 6s и iPhone 6s Plus). Предписания об устранении нарушения антимонопольного законодательства ООО «Эппл Рус» не выдавать в связи с прекращением осуществления незаконной координации экономической деятельности реселлеров смартфонов Apple iPhone.	2016 г.-2017 г.
Apple	Россия	Нарушение части 5 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» группой лиц в составе ООО «Эппл Рус», компании Apple Holding B.V., компании Apple Sales Ireland, компании Apple Operations International, компании Apple Inc., выразившееся в осуществлении координации экономической деятельности реселлеров смартфонов Apple iPhone, которая привела к установлению и поддержанию цен на смартфоны Apple iPhone (модели смартфонов iPhone 5s, iPhone 5c, iPhone 6, iPhone 6 Plus, iPhone 6s и iPhone 6s Plus)	Признание ООО «Эппл Рус» виновным в совершении административного правонарушения, и назначить наказание в виде административного штрафа в размере 1 750 000 рублей.	2017 г.
Apple	Россия	Нарушение антимонопольного	ООО «Эппл Рус» предприняты все возможные меры для	2016-2017 г.

		законодательства в действиях ООО «Эппл Рус».	прекращения действий (бездействия), содержащих признаки нарушения антимонопольного законодательства, выразившихся в экономически и технологически не обоснованном отказе (уклонении) от заключения договоров, предусматривающих возможность оказания хозяйствующими субъектами услуг по ремонту (замене) модулей экранов смартфонов компании Apple incРассмотрение дела прекращено.	
Samsung	Россия	Нарушение ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани части 5 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», а именно установлении реселлерами одинаковой цены на смартфоны товарного знака Samsung – Galaxy A3 (2017) SM-A320F Black	Предписание об устранении нарушения антимонопольного законодательства ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани» не выдавать в связи с прекращением осуществления незаконной координации экономической деятельности реселлеров смартфонов и планшетов Samsung, реализуемых в розницу с использованием торговых объектов	2019 г.

Цифровые рынки - относительно новый аспект влияния на мировую экономику и экономику Евросоюза в том числе. Антимонопольное регулирование в данной сфере обеспечивается исходя из ряда особенностей цифровой отрасли, а именно:

— Многосторонность рынков, охваченных цифровыми платформами, связанность с другими товарами;

— Ускорение процессов и появление новых инновационных рынков;

— Глобальный характер обращения;

— Многообразие способов монетизации;

— Интеллектуальная собственность и информация управляют современными рынками.

Изменилась экономическая модель: трансформируются условия оборота на товарных и финансовых рынках, «захват» рынков происходит за счет рыночной власти, возникающей или экспоненциально усиливающейся вследствие получения транснациональными корпорациями возможности распоряжения и контроля больших данных, использования прав интеллектуальной собственности и внедрения цифровых алгоритмов в ценообразовании.

ФАС России пресекает недобросовестные практики транснациональных корпораций в России:

— Дело в отношении компании Google. ФАС России и Google заключили мировое соглашение: Google устранил все ограничения для производителей смартфонов по предустановке конкурирующего ПО, в том числе поиска. Google разработал и вводит активное «окно выбора», предоставляющего потребителю выбор приложения поиска. Google также оплатила штраф в размере 438 млн.руб. в бюджет РФ;

— Дело в отношении компании Apple. ФАС России выдала предупреждение компании по делу о сервисном обслуживании. Apple открыла сервисный центр на территории России (ремонт и замена экранов);

— Дело в отношении компании Microsoft. Microsoft выполнила предупреждение ФАС России, выданное в рамках дела: установила порядок двустороннего взаимодействия с разработчиками антивирусного ПО, включая приемлемые сроки адаптации (2 недели), изменила уведомления пользователям, устранила все призывы сменить антивирусное ПО на Windows defender. Ограничительные практики прекращены по всему миру.[563]

Развитие цифровой экономики требует пересмотра подходов к антимонопольному регулированию и правоприменению:

Новые критерии при проведении анализа рынка: оценка возможности оказывать влияние на общие условия обращения товара на товарном рынке вследствие распоряжения инфраструктурой и (или) данными как «ключевым» ресурсом, оценка сетевых эффектов;

Новые подходы контроля экономической концентрации:

— критерий предварительного согласования сделок – объем сделки превышает 7 млрд. рублей;

— возможность увеличения срока рассмотрения сделок;

— возможность привлечения экспертов

— возможность определения доверенного лица, осуществляющего контроль исполнения предписания.

Таблица 8.1.3 - Нарушения антимонопольного законодательства на рынке инсектицидов

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
Bayer	Россия	Сделка Bayer по приобретению Monsanto на рекордную сумму 66 миллиардов долларов делает объединенную компанию крупнейшим в мире производителем семян и пестицидов, который захватит весь рынок этой отрасли, что	ФАС РФ в качестве мер реагирования выдвинула установление требований к компании «Байер АГ», направленных на создание условий для развития возможной	2018 г.

[563] Отчет Федеральной антимонопольной службы «Развитие конкуренции в цифровую эпоху». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mart.gov.by/files/live/sites/mart/files/documents/%d0%9c%d0%a1%d0%90%d0%9f/%d0%90.%d0%9d.%d0%93%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%bb%d0%b7%d0%b8%d0%bd.pdf (дата обращения: 23.08.2019)

		послужит возможной угрозой конкуренции.	конкуренции со стороны российских компаний на рынке семян и цифровых платформ точного земледелия.	
Bayer	Россия, Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан	Применение антидемпинговой меры сроком на 5 лет посредством введения антидемпинговой пошлины в отношении ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза гербицидов, происходящих их Европейского союза	Для производителей гербицидов под товарным знаком «BAYER» - 52,23%	2018 г.
Syngenta	Россия, Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан	Применение антидемпинговой меры сроком на 5 лет посредством введения антидемпинговой пошлины в отношении ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза гербицидов, происходящих их Европейского союза	Для производителей гербицидов под товарным знаком «SYNGENTA» - 27,47%	2018 г.

Таблица 8.1.4 - Нарушения антимонопольного законодательства на рынке лекарственных средств

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
Novartis	Россия	Нарушение ООО «Новартис Фарма» пункта 1 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», выразившегося в установлении и поддержании монопольно высокой цены на лекарственный препарат с торговым наименованием «Тайверб»	Выдать ООО «Новартис Фарма» предписание об устранении нарушения антимонопольного законодательства	2018 г.

В 2016 году проведена масштабная работа по формированию в Евразийском экономическом союзе общего рынка лекарственных средств и медицинских изделий. Соглашение о единых принципах и правилах обращения лекарственных средств в рамках ЕАЭС было ратифицировано в установленный срок, до конца 2015 года, всеми государствами-членами, кроме России, завершившей процесс ратификации 12 февраля 2016 года. Для того чтобы рынок заработал, в 2016 году Комиссией был подготовлен пакет из 25 документов наднационального регулирования. Но из-за разногласий по центральному документу о регистрации лекарственных средств было решено отложить подписание, чтобы позже отправить для исполнения весь пакет единым блоком. Страны долго не могли

договориться относительно внедрения в пакет документов понятия «взаимозаменяемость лекарств». В итоге было решено, что это понятие будет применяться при регистрации лекарств по решению каждой страны и не будет являться обязательным условием. Для полноформатного запуска общего рынка лекарств Комиссией совместно со странами ЕАЭС подготовлены 19 нормативных актов «второго уровня» в сфере обращения лекарств. Среди них: Концепция гармонизации государственных фармакопей государств — членов Евразийского экономического союза; пять документов, касающихся основных видов надлежащих практик (лабораторной, клинической, производственной, фармаконадзора, дистрибьюторской); требования к инструкции по медицинскому применению; правила исследований лекарственных препаратов; требования к маркировке лекарственных средств; документы, регламентирующие процедуры инспектирования, и др. Законодательство в сфере регулирования лекарственных средств в ЕАЭС разработано с учетом европейских норм. Реализация разрешительных и контрольно-надзорных функций пока останется на национальном уровне. Страны также будут самостоятельно проводить процедуры государственных закупок лекарств. Для участников рынка установлен длительный переходный период — 10 лет, а для процедур регистрации — пять лет, после чего все правила станут едиными, наднациональными. До 31 декабря 2021 года в рамках ЕАЭС будут сосуществовать две процедуры допуска медицинских изделий в обращение — по единым требованиям Союза и в соответствии с законодательством стран ЕАЭС; производители сами смогут выбрать, по какой процедуре проходить регистрацию. Переходный период в пять лет позволит производителям привести производство медицинских изделий в соответствие с новыми требованиями.[564]

При рассмотрении жалоб о нарушениях антимонопольного законодательства в сфере здравоохранения чаще всего выявляются следующие нарушения:

- навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора;

- экономически или технологически не обоснованные отказ либо уклонение от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) в случае наличия возможности производства или поставок соответствующего товара.

ФАС России обращает внимание на необходимость предоставления недискриминационного доступа к товарам, а также исключения требований к дистрибьюторам, носящих субъективный характер. Такие требования дают возможность хозсубъекту, занимающему доминирующее положение

[564] Евразийский экономический союз. – Санкт-Петербург: ЦИИ ЕАБР, 2017. – 296 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eabr.org/upload/data/EDB_Centre_2017_Monograph_TOC_Lists.pdf (дата обращения 24.08.2019)

на товарном рынке, необоснованно отказывать или уклоняться от заключения с дистрибьюторами договоров купли-продажи.

Таблица 8.1.5 - Нарушения антимонопольного законодательства на рынке легковых автомобилей

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
Volkswagen	Россия	Нарушение Федерального закона «О рекламе»	Административная ответственность в виде штрафа за ненадлежащую рекламу в размере ста десяти тысяч рублей.	2012 г.
Volkswagen	Россия	В действиях «Фольксваген Груп Рус» было выявлено нарушение закона о конкуренции. Основание для признания автопроизводителя монополистом стало то, что компания занимает более 50% рынка оптовой торговли запчастями для автомобилей Volkswagen, Audi и Seat	Сейчас «Фольксваген Груп Рус» через суд пытается избавиться от статуса монополиста. Включение компании в реестр доминирующих субъектов влечет автоматическое распространение на такую компанию запретов, установленных ст. 10 Закона о защите конкуренции.	2018 г.
Toyota Motor	Россия, Армения, Беларусь	Нарушение ООО «Тойота Моторс» пункта 1 части 4 статьи 5 Федерального закона от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе»	Комиссия Управления установила, что реклама автомобиля «Toyota Land Cruiser Prado», распространенная в сети Интернет, побуждает к совершению противоправных действий, предусмотрены штрафные санкции	2015-2016 г.

Федеральная антимонопольная служба России отмечает наличие на отечественном авторынке антиконкурентных практик организации продаж, приводящих к ущемлению интересов отдельных дилеров, ограничению конкуренции и завышению стоимости дилерского и сервисного обслуживания.

В качестве предложений по развитию конкуренции на автомобильном рынке начальник управления контроля промышленности и оборонного комплекса ФАС России отметил необходимость формирования автодистрибьюторами прозрачных и недискриминационных правил отбора дилерских и сервисных центров, исключение обязательного совмещения функций продаж и сервисного обслуживания автомобилей, упразднение необоснованных ограничений выбора дилерскими и сервисными центрами поставщиков необходимого оборудования и материалов.

Таблица 8.1.6 - Нарушения антимонопольного законодательства на рынке услуг связи

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
МТС	Россия, Беларусь, Казахстан	Нарушение ПАО «МТС» законодательства Российской Федерации о рекламе, согласно которому не допускается реклама, в которой отсутствует часть существенной информации о рекламируемом товаре, об условиях его приобретения или использования, если при этом искажается смысл информации и вводятся в заблуждение потребители рекламы	Выдано предписание о прекращении нарушения законодательства о рекламе, в случае невыполнения наложить штраф	2015 г.
МТС, МегаФон, Вымпелком, Т2 Мобайл	Россия	Нарушение части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции в действиях ПАО «МегаФон», ПАО «МТС», ПАО «ВымпелКом» и ООО «Т2 Мобайл», выразившихся во введении поклиентского учета смс-трафика при расчетах с смс-агрегаторами, что привело к повышению стоимости услуг смс-рассылки для конечных потребителей – лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность (заказчиков рассылки смс-сообщений).	Выдано предписание об устранении нарушения антимонопольного законодательства.	2017 г.
МТС	Россия	Недобросовестная конкуренция, связанная с введением в гражданский оборот на территории РФ стартовых комплектов и СИМ-карт тарифа «Свободный», имитирующих фирменный стиль ПАО «Мегафон»	Добровольное устранение нарушения, принято решение предписание не выдавать	2016 г.
МТС	Россия	Нарушение ПАО «МТС» антимонопольного законодательства, выразившегося в создании дискриминационных условий.	Выдано предписание об устранении нарушения антимонопольного законодательства	2018-2019 г.
Вымпелком	Россия	Нарушение пункта 4 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» при совершении действий по необоснованному отказу в организации дополнительных точек присоединения в период с 21.12.2009 по 17.09.2010 в рамках договоров о присоединении сетей связи ОАО «ВымпелКом» и ТЕЛЕ2 на территории Томской,	Рассмотрение дела по необоснованному отказу в организации дополнительных точек присоединения прекратить в связи с добровольным устранением ОАО «ВымпелКом» нарушения антимонопольного законодательства	2009-2010 г.

		Брянской, Тульской, Орловской, Кировской, Рязанской областей.		
Вымпелком	Россия	Навязывание ОАО «ВымпелКом» невыгодных условий договора о присоединении сетей электросвязи в части цены за услуги завершения вызова на сеть подвижной радиотелефонной связи ОАО «ВымпелКом».	Выдано предписание о прекращении нарушения	2010 г.
Вымпелком	Россия	Нарушение ПАО «ВымпелКом» пунктов 1, 3, 8 части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции в части установления и поддержания монопольно высоких цен (тарифов) на услугу рассылки коротких текстовых сообщений, создания дискриминационных условий, в части установления в договорах на оказание услуг по рассылке коротких текстовых сообщений специальных условий по установлению, изменению цен на услуги по рассылке коротких текстовых сообщений, навязывании контрагенту невыгодных условий договора, в части отмены транслитерации кириллических символов на латиницу в рамках оказания услуг по рассылке коротких текстовых сообщений.	Выдано предписание о прекращении нарушения	2019 г.

Таким образом, преимущества, которые дает компаниям транснациональная сетевая организация бизнеса, можно рассматривать в современном мире как один из источников монопольной власти. Сеть дает возможность мультиплицировать возможности каждой организации, входящей в сеть, предоставляя ей доступ к другим ресурсам власти. Сети обладают всеми возможностями ограничивать конкуренцию на товарных рынках, злоупотреблять своим доминирующим положением, завышать цены и ограничивать объемы производства. В рамках Евразийского союза крайне важно соблюдать антимонопольную политику как на наднациональном, так и на уровне стран – участниц Союза.

8.2. Перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными компаниями были совершены нарушения в разрезе отраслей экономики с указанием периода нарушения, вида нарушения, рынка, компаний и др.

Организации, осуществляющие деятельность по реализации газа, нефти, а также их транспортировке в своём большинстве являются субъектами, занимающими доминирующее положение на соответствующих товарных рынках, в связи с чем, попадают под контроль со стороны антимонопольных органов. В рамках Евразийского экономического союза деятельность таковых компаний регулирует Статья 76 Договора о «Евразийском экономическом союзе». В России в соответствии с Федеральным законом № 135-ФЗ «О защите конкуренции» контроль за соблюдением антимонопольного законодательства возложен на Федеральную антимонопольную службу и её территориальные органы.

Большая доля нарушений антимонопольного законодательства приходится именно на нефтегазовую отрасль. Так, например, в 2009 году Федеральная антимонопольная служба установила, что в начале 2009 года ОАО «ТНК-ВР Холдинг», ОАО «Газпром нефть», ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «ЛУКОЙЛ» осуществляли изъятие товара из обращения, результатом которого явилось повышение цены товара. ФАС России квалифицировала указанные действия как очередные нарушения Закона о защите конкуренции. Все решения и предписания ФАС России по данным делам также были обжалованы нефтяными компаниями в арбитражных судах. По результатам судебных разбирательств ОАО «ТНК-ВР Холдинг», ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «ЛУКОЙЛ» были заключены мировые соглашения с ФАС России. 15.02.2011 Президиум Высшего арбитражного суда подтвердил законность и обоснованность решения и предписания ФАС России в отношении ОАО «Газпром нефть» (изъятие товара из обращения и создание дискриминационных условий) В настоящее время нефтяные компании оплатили штрафные санкции в бюджет Российской Федерации. Суммарный объем штрафов более 15 миллиардов рублей.

25 ноября 2011 года ФАС России признала ОАО «АНК «Башнефть» нарушившим пункт 1 части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции. Нарушение выразилось в установлении и поддержании монопольно высоких цен на оптовом рынке автомобильных бензинов в период с апреля по сентябрь 2011 года. В соответствии со статьей 48 Закона о защите конкуренции комиссия приняла решение о прекращении дела в отношении ОАО «АНК «Башнефть» о нарушении антимонопольного законодательства в связи с добровольным устранением компанией нарушения и его последствий. Штрафные санкции составили 778 млн.руб. 23 декабря 2011 года ФАС России признала ОАО «ТНК-ВР Холдинг» нарушившим пункт 1

части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции. Нарушение выразилось в установлении и поддержании монопольно высоких цен на оптовом рынке автомобильных бензинов и создании дискриминационных условий в период с апреля по сентябрь 2011 года. На основании принятого решения компании выдано предписание[565].

Таблица 8.2.1 - Примеры нарушений антимонопольного законодательства в нефтегазовой отрасли

Компания	**Страна**	**Вид правонарушения**	**Результат рассмотрения дела**	**Период**
АО «КазТрансОйл»	Казахстан	Факты нарушения законодательства о естественных монополиях, а именно нарушения норм, установленных подпунктами 7-2) и 18) статьи 7 Закона Республики Казахстан «О естественных монополиях». Указанные нарушения обусловлены тем, что АО «КазТрансОйл» не выполнило обязанности по исполнению тарифной сметы за 2014, 2016, 2017 годы и инвестиционной программы за 2014 год на общую сумму 1 041 133 640 тенге.	Вынесен приказ о возврате потребителям необоснованно полученного дохода и начислен штраф	2014-2017 г.
ТОО «Казцинк» и ТОО «Корпорация «Казахмыс»	Казахстан	Наличие в действиях ТОО «Казцинк» и ТОО «Корпорация «Казахмыс» признаков злоупотребления своим доминирующим положением	Направлены уведомления, нарушения компаниями устранены	2019 г.
Роснефть	Россия	Неправомерные действия органов власти Курганской области и ОАО «НК «Роснефть» - Курганнефтепродукт», которые выразились в ограничении конкуренции при предоставлении ОАО «НК «Роснефть» - Курганнефтепродукт» участка под строительство автозаправочной станции по адресу: ул. Бурова – Петрова в районе перекрестка с улицей Дзержинского рядом с ГСК.	Выдано предписание о прекращении нарушения	2013 г.
Роснефть	Россия	Нарушение пункта 8 части 1 статьи 10 Федерального закона	Выдано предписание о прекращении	2008 – 2011 г.

[565] Отчет Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/netcat_files/410/523/Golomolzin.pdf (дата обращения 25.08.2019)

		РФ «О защите конкуренции», в части злоупотребления доминирующим положением путем разделения покупателей по способу участия в оптовых покупках на товарном рынке автобензинов, дискриминация покупателей-участников тендера, результатом которых может и является ограничение конкуренции в виде создания дискриминационных условий доступа на товарный рынок оптовой продажи нефтепродуктов	нарушения	
Роснефть	Россия	Действия (бездействие) заказчика ОАО «НК «Роснефть» при проведении открытого запроса предложений в электронной форме на право заключения договора на Закупка зимней и летней спецодежды для дочерних обществ ОАО «НК «Роснефть в соответствии со статьей 18.1 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее - Закон о защите конкуренции),	Выдано предписание об устранении нарушений	2015-2016 г.
Роснефть	Россия	Нарушения со стороны ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» пунктов 2, 4 части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции, выразившегося в систематическом уклонении ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» от поставок этилена и снижении объемов поставок до технологического минимума	Производство по делу прекращено в связи с отсутствием нарушения антимонопольного законодательства в рассматриваемых Комиссией ФАС России действиях	2016 г.
Сургутнефтегаз	Россия	Нарушение ОАО «Сургутнефтегаз» пункта 5 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее — Закон о защите конкуренции), выразившегося в экономически необоснованном отказе от заключения договора с отдельными покупателями в случае наличия возможности производства или поставок соответствующего товара, а именно признаки необоснованного уклонения ОАО «Сургутнефтегаз» от	Принято решение производство по делу прекратить в связи с отсутствием признаков нарушения антимонопольного законодательства в рассмотренных комиссией действиях	2014 г.

		заключения прямого договора на поставку нефтепродуктов с ООО «Фаэтон — топливная сеть номер 1».		
Сургутнефтегаз	Россия	Нарушении ОАО «Сургутнефтегаз» требований антимонопольного законодательства, выразившемся в установлении монопольно низких цен на розничном рынке автомобильных бензинов Санкт-Петербурга	Рассмотрение дела отложено	2014 г.
Татнефть	Россия	Нарушение антимонопольного законодательства, выразившегося в установлении оптовых цен на сжиженный углеводородный газ для заправки автомобилей для ООО «Татнефть – АЗС Центр» ниже, чем для других хозяйствующих субъектов.	Выдано предписание	2014 г.
Башнефть	Россия	Нарушения ОАО АНК «Башнефть; ОАО «НК «Роснефть; ОАО «ЛУКОЙЛ» и ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт части 4 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», выразившегося в заключении соглашений в рамках купли - продажи автомобильных бензинов на биржевых торгах, которые привели или могли привести к ограничению конкуренции	Признано отсутствие признаков нарушения антимонопольного законодательства	2014 - 2017 г.
АрмРосгазпром	Армения	Необоснованное повышение цен на газ	Выдано предписание	2008 г.

Наиболее проработанным является вопрос антимонопольного регулирования деятельности формальной сети, например, аптечной или розничной сети. Под сетью в этом случае понимается два и более учреждения, принадлежащих одному или нескольким хозяйствующим субъектам, работающим под одним торговым наименованием или торговой маркой. В этом случае для Федеральной антимонопольной службы сеть воспринимается как единый субъект права. Наиболее частыми нарушениями антимонопольного законодательства для аптечных и розничных торговых сетей являются нарушения порядка ценообразования и ограничение конкуренции.

Таблица 8.2.2 - Примеры нарушений антимонопольного законодательства в отрасли здравоохранения (рынок лекарственных средств)

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
ТОО «СК-Фармация»	Казахстан	Злоупотребления своим доминирующим положением, выраженном в разделе рынка закупа услуг хранения и транспортировки лекарственных средств и изделий медицинского назначения (ЛС и ИМН) в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи по кругу лиц путем ограничения лотов, навязывание победителям лотов дополнительных обязательств.	Судом наложен штраф в размере1,3 млрд. тенге	2016-2017 г.
Фармация	Россия	Установление завышенной торговой надбавки	Оштрафована на 2 млн. 200 тыс. рублей	2009-2010 г.
TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES LIMITED	Россия	Нарушение антимонопольного законодательства, предусмотренного пунктом 5 части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», выразившихся в экономически и технологически не обоснованном уклонении от заключения с Закрытым акционерным обществом «Межрегиональная Фармацевтическая Производственно-Дистрибьюторская Корпорация «БИОТЭК» договора на поставку лекарственного препарата Копаксон®-Тева	Выдано предупреждение о прекращении действий	2013 г.

Таблица 8.2.3 - Примеры нарушений антимонопольного законодательства в цифровой отрасли

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
Acer, Asus, Toshiba, Hewlett-Packard, Samsung Electronics и Dell	Россия	Нарушение закона о защите конкуренции путем навязывания операционной системы семейства Microsoft Windows поку пателям	Рассмотрение дела прекращено, в связи с отсутствием в действиях компании нарушения пункта 5 части 1 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции».	2009-2015
Google	Россия	Нарушение Google Inc., Google Irel and Limited, ООО «Гугл» части 1 статьи 14 Закона о защите конкуренции, выразившегося в	Выдано предписание о прекращении нарушений	2015 г.

		действиях, направленных на создание условий для отказа производителей мобильных устройств от договорных отношений с хозяйствующими субъектами-конкурентами		
Google	Россия	Нарушение Google Inc., Google Ireland Limited части 1 статьи 10 Закона о защите конкуренции, выразившееся в предоставлении контрагентам — производителям смартфонов и планшетных компьютеров под управлением операционной системы «Андроид» для предустановки на мобильные устройства, предназначенные для введения в оборот на территории Российской Федерации под управлением операционной системы «Андроид» магазина приложений Google Play	Признать Google Inc виновным в совершении административного правонарушения, и назначить ему наказание в виде административного штрафа в размере 438 067 400 руб. 39 коп. (четыреста тридцать восемь миллионов шестьдесят семь тысяч четыреста рублей тридцать девять копеек).	2016 г.
Телемаркет	Армения	Факт недобросовестной конкуренции	Назначен штраф в размере 100 тыс драмов	2007 г.

Таблица 8.2.4 - Примеры нарушений антимонопольного законодательства в торговой сфере

Компания	**Страна**	**Вид правонарушения**	**Результат рассмотрения дела**	**Период**
Макро-Фуд	Армения	Факт недобросовестной конкуренции	Был назначен штраф в размере 10 млн. драмов	2018 г.
Армен-Амик егбайрнер	Армения	Факт недобросовестной конкуренции	Был назначен штраф в размере 15 млн. драмов	2018 г.
ООО «ХАК»	Армения	Факт недобросовестной конкуренции	Был назначен штраф в размере 5 млн. драмов	2018 г.

Таблица 8.2.5 - Примеры других нарушений антимонопольного законодательства

Компания	Страна	Вид правонарушения	Результат рассмотрения дела	Период
«Арментел»	Армения	Злоупотребление доминирующим положением	Штраф в размере 2% от выручки за предыдущий год	2018 г.
Мегафон	Россия	Навязывание ОАО «МегаФон» невыгодных условий договора о присоединении сетей электросвязи в части порядка изменения цены за услуги завершения вызова на сеть подвижной радиотелефонной связи ОАО «МегаФон».	Выдано предписание о прекращении нарушения	2010-2013 г.
Ростелеком	Россия	Нарушение ПАО «Ростелеком» ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции в части действий, выразившихся в отказе ПАО «Мегафон» в предоставлении допуска к объекту инфраструктуры ПАО «Ростелеком» - помещению ПРС-03744 «Сейда»	Выдано предписание о прекращении нарушения	2017-2018 г.
ПАО "НЛМК" и ООО "ВИЗ - Сталь	Россия, Казахстан, Беларусь	Наличие в действиях ПАО "НЛМК" и ООО "ВИЗ - Сталь" признаков нарушения положений подпункта 6 пункта 1 статьи 76 Договора, выразившегося в злоупотреблении доминирующим положением путем создания дискриминационных условий при реализации электротехнической анизотропной стали на территориях государств-членов.	Назначены штрафы: ООО "ВИЗ - Сталь" штраф в размере 139586073 российских рублей; ПАО "НЛМК" штраф в размере 77781511 российских рублей.	2017 г.
«Дельрус» и «Дельрус РК»	Россия, Казахстан	Зафиксировано антиконкурентное соглашение между этими компаниями. Действия (бездействие) ЗАО «Дельрус» и ТОО «Дельрус РК», выразившиеся в наличии и реализации соглашения с конкурентом – ТОО «Дельрус РК» ЗАО «Дельрус» соответственно, которое привело к разделу рынка услуг по калибровке ультразвуковых датчиков к аппарату «Фиброскан» по территориальному принципу, нарушением подпункта 3 пункта 3 статьи 76 Договор о ЕАЭС.	Компаниям назначен штраф	2019 г.

Так, ЕЭК пресекает нарушения, допускаемые участниками рынка в сфере недобросовестной конкуренции. Условие - хозяйствующий субъект, действия которого нарушают установленный запрет, и конкурент, которому причинен вред или может быть причинен ущерб, были зарегистрированы на территории разных государств.

Кроме того, ЕЭК пресекает нарушения запрета на ограничивающие конкуренцию соглашения хозяйствующих субъектов. Условие - субъекты, чьи действия приводят или могут привести к нарушению запрета, зарегистрированы на территории разных государств.

Важным элементом механизма контроля за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничном рынке Евразийского экономического союза является соблюдение принципа добросовестной конкуренции. Юридическим императивом названного принципа выступает эффективное недопущение и пресечение недобросовестной конкуренции как на трансграничных, так и на национальных рынках государств – членов ЕАЭС. Несмотря на то, что соответствующий раздел Договора о ЕАЭС не содержит прямого указания на проведение государствами-членами единой конкурентной политики, комплексное толкование формулировок ст. 2, 74, 76 Договора о ЕАЭС позволяет прийти к выводу о том, что на территории государств – членов ЕАЭС осуществляется единая конкурентная политика, которая распространяется как на отношения, связанные с реализацией конкурентной политики на территории государств-членов, так и на отношения с участием хозяйствующих субъектов государств-членов[566].

В настоящее время правовая основа для охраны общих правил конкуренции представлена в Договоре о ЕАЭС, одним из приложений к которому является Протокол об общих принципах и правилах конкуренции. Указанный протокол определяет нарушения общих правил конкуренции как любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия хозяйствующего субъекта (субъекта рынка) (группы лиц) или нескольких хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) (групп лиц), которые противоречат законодательству государств-членов, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить ущерб другим хозяйствующим субъектам (субъектам рынка) – конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации[567]

Соответственно анализ рисков в рамках рекомендуемого механизма (системы) аналитической деятельности в сфере предотвращения нарушений общих правил конкуренции должен рассматриваться как эффективный процесс учета как наднационального регулирования в рамках деятельности

[566] Трубинова, Е.И. Законодательство о недобросовестной конкуренции в государствах – членах ЕАЭС как аспект Становления в ЕАЭС единой конкурентной политики /Е.И. Трубинова // Седьмой Пермский конгресс ученых-юристов (г. Пермь, 18–19 ноября 2016 г.): Сборник научных статей. – М.: Статут, 2017. – с. 441-442.

[567] Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г. (подп. 14 п. 2 приложения № 19)

ЕЭК, как законодательства стран-членов, что предполагает как повышение эффективности процесса предотвращения нарушений на основе комплексного воздействия, так и повышение конкурентоспособности участников рынка на мировом рынке.

Для национального уровня государств – членов в Договоре о ЕАЭС закреплены общие принципы конкуренции (ст. 75), которые подлежат развитию в законодательстве национального уровня, а для наднационального - общие правила конкуренции (ст. 76), непосредственно действующие в рамках ЕАЭС и подлежащие применению посредством реализации полномочий наднационального органа исполнительной власти Союза - Евразийской экономической комиссии.

Установление общих принципов и правил конкуренции иллюстрирует понятия единой и скоординированной политик, обеспечивающих функционирование ЕАЭС. Общие правила конкуренции свидетельствуют об установлении в ЕАЭС единой политики в сфере конкуренции на трансграничных рынках на основе применения государствами – членами унифицированного правового регулирования, в том числе единых штрафных санкций, налагаемых на нарушителей Евразийской экономической комиссией, реализации контроля за соблюдением общих правил конкуренции, осуществляемый названной Комиссией[568].

О проведении комплексной скоординированной политики свидетельствует установление в ст. 75 Договора общих принципов конкуренции, которые подлежат развитию в законодательстве государств – членов.

Среди общих принципов конкуренции п. 1 ст. 75 Договора закрепляет принцип национального режима в отношении хозяйствующих субъектов других государств-членов в сфере действий конкурентного (антимонопольного) законодательства[569].

К числу иных принципов относятся:

1) запрет:

- на соглашения между органами государственной власти, органами местного самоуправления, иными осуществляющими их функции органами или организациями, или между ними и хозяйствующими субъектами (субъектами рынка), если такие соглашения приводят или могут привести к недопущению, ограничению или устранению конкуренции, за исключением случаев, предусмотренных Договором и (или) другими международными договорами государств – членов;

- на предоставление государственных или муниципальных преференций, за исключением случаев, предусмотренных в законодательстве государств-членов и с учетом особенностей, установленных Договором и (или) другими международными договорами

[568] ст. 76 Договора о ЕАЭС; п. п. 5 - 7 Протокола об общих принципах и правилах конкуренции (Приложение N 19 к Договору)
[569] п. 1 ст. 75 Договора о ЕАЭС

государств-членов;

2) принятие государствами – членами эффективных мер по предупреждению, выявлению и пресечению действий (бездействия), нарушающих принцип национального режима в отношении хозяйствующих субъектов других государств – членов в сфере конкуренции и несоблюдение запретов на ограничивающие конкуренцию соглашения, а также неправомерное предоставление государственных или муниципальных преференций;

3) обеспечение эффективного контроля за экономической концентрацией в той мере, в какой это необходимо для защиты и развития конкуренции на территориях каждого государства – члена;

4) обеспечение наличия органа государственной власти, в компетенцию которого входит реализация и (или) проведение конкурентной (антимонопольной) политики;

5) установление в национальном законодательстве штрафных санкций за совершение антиконкурентных действий в отношении хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) и должностных лиц органов; обеспечение контроля за их применением; признание предпочтительности наиболее высоких штрафных санкций за нарушения, представляющие наибольшую угрозу для конкуренции (ограничивающие конкуренцию соглашения, злоупотребление доминирующим положением), с учетом исчисления штрафных санкций исходя из суммы выручки правонарушителя от реализации товара или из суммы его расходов на приобретение товара, на рынке которого совершено правонарушение;

6) обеспечение информационной открытости конкурентной политики;

7) осуществление уполномоченными органами государств – членов взаимодействия путем направления уведомлений, запросов о предоставлении информации, проведения консультаций, информирования о расследованиях (рассмотрении дел), затрагивающих интересы другого государства – члена, проведения расследований (рассмотрении дел) по запросу уполномоченного органа одного из государств – членов и информирование о результатах.

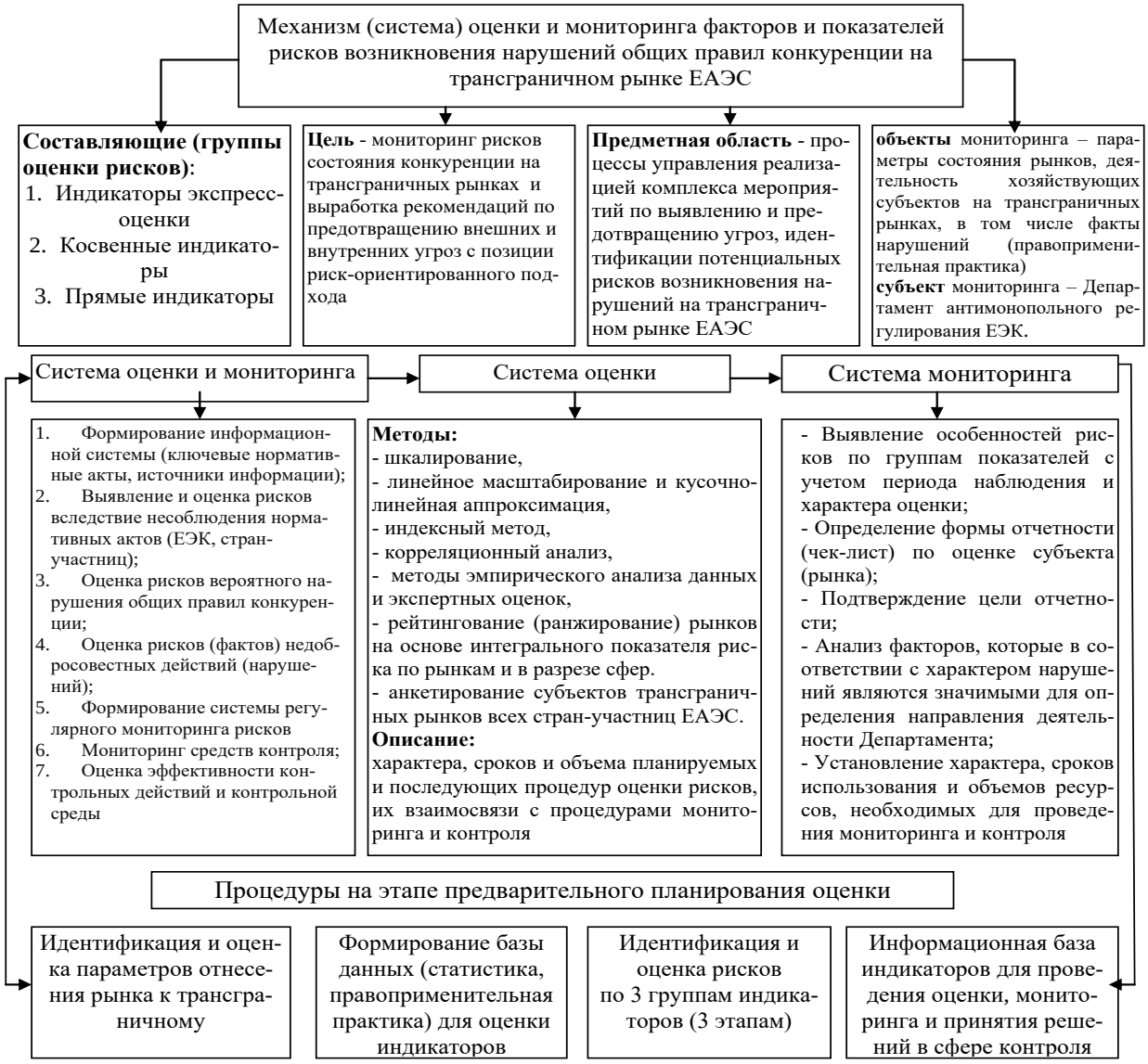


Рисунок 8.2.1 – Механизм (система) оценки и мониторинга факторов и показателей рисков возникновения нарушений общих правил конкуренции на трансграничном рынке ЕАЭС

Предлагаемый в рамках исследования механизм (система) оценки и мониторинга факторов и показателей рисков возникновения нарушений общих правил конкуренции на трансграничном рынке ЕАЭС построен как с учетом антимонопольного законодательства национального и наднационального уровня, так и требований к реализации риск-ориентированного подхода в системе контроля, регулирования и надзора контрольных органов ЕАЭС и государств - членов, а также композиционно учитывает рекомендуемую систему индикаторов рисков по 3 группам. Система оценки предварительно строится с учетом индикаторов экспресс-оценки и соответствующего уровня опасности на основе карты рисков. Наибольшая вероятность возникновения нарушений (наибольший уровень значимости) свойственна группе индикаторов экспресс-оценки (0,377), имеющих наибольшую прямую связь с системой регулирования, косвенные

и прямые индикаторы отнесены ко 2 уровню вероятности (0,312) (незначительное различие вероятности ориентировано на повышение объективности оценки).

Вес индикаторов установлен в соответствии методом иерархического упорядочивания (метод Т. Саати) в виде относительной значимости векторов приоритетов. Предлагаемые значения векторов приоритетов являются оценками в шкале уровней риска. Таблица 8.2.1 содержит карту рисков, в которой представлена экспертная оценка индикаторов трех групп риска по трем уровням вероятности возникновения рисков. Первые два индикатора оцениваются вторым уровнем, а индикаторы административно-правового мониторинга – третьим уровнем. Эффективность весов, предложенных в соответствии с методом Саати, планируется проверять статистически на стадии «настройки», сравнивая получаемые результаты с некоторой независимой экспертной оценкой.

Таблица 8.2.6 – Карта рисков возникновения нарушений по группам индикаторов

№	Индикаторы риска	Вероятность возникновения нарушения			Уровень опасности		
		I (0,1-0,2)	II (0,3)	III (0,4-0,6)	I	II	III
1	Индикаторы экспресс-оценки			+			+
2	Косвенные индикаторы - барьеры		+			+	
3	Прямые индикаторы		+			+	

Представленные группы индикаторов композиционно встраиваются как в рыночную, так и правоприменительную практику предотвращения нарушений конкуренции, их идентификация позволит комплексно учесть все оцениваемые составляющие в рамках системы оценки и мониторинга.

На основе разработанной модели определен перечень трансграничных рынков, которые наиболее подвержены риску возникновения нарушений общих правил конкуренции со стороны транснациональных компаний в установленных сферах экономической деятельности (таблица 8.2.2).

Таблица 8.2.7 - Оценка риска нарушения условий конкуренций транснациональными компаниями на трансграничных рынках (в 2018 г.)

Сфера/ Рынок/ код ТН ВЭД	Наименование	Экспресс-оценка	Косвенная оценка	Прямая оценка	Интегральная оценка
Сфера	**Промышленность (пищевая)**	217	196	228	214
Рынок 1806	Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао	217	196	228	214
Сфера	**Энергетика**	232	275	256	253
Рынок 2710	Нефтепродукты	232	275	256	253
Сфера	**Лекарственные средства**	240	258	283	259

Рынок 3003	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	240	258	283	259
Сфера	**АПК / удобрения**	215	238	253	234
Рынок 3808	Инсектициды, гербициды	215	238	253	234
Сфера	**Промышленность**	122	196	191	167
Рынок 4011	Шины	122	196	191	167
Сфера	**Транспорт**	179	242	268	226
Рынок 8703	Автомобили легковые	179	242	268	226
Рынок 8704	Автомобили грузовые	90	225	250	182
Сфера	**Связь**	226	179	220	209
Рынок 8517	Аппаратура связи и части к ней	226	179	220	209
Сфера	**Медицинское оборудование**	223	275	269	252
Рынок 9018	Приборы и устройства, применяемые в медицине	218	275	269	252
Рынок 9019	Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	223	233	267	240
Сфера	**Услуги**	217	300	200	238
Рынок	Услуги	217	300	200	238
Сфера	**Цифровые рынки**	217	275	188	226
Рынок	Цифровые	217	275	188	226

По результатам диагностики рисков по группам можно определить наиболее рисковые сферы: промышленность (пищевая), энергетика, лекарственные средства, АПК, связь, медицинское оборудование, услуги и цифровые рынки.

Распределение нарушений по сферам, рынкам, анализируемым периодам представлено в приложении 7.

Оценка корреляционной зависимости подтверждает высокий уровень связи индикаторов всех групп с наличием нарушений по выбранным сферам (рынкам) в Союзе и в третьих странах.

9. Методические рекомендации по применению Департаментом Комиссии риск-ориентированного подхода при осуществлении контроля за соблюдением общих правил конкуренции, в том числе при исследовании состояния конкуренции на трансграничных рынках в инициативном порядке, а также результаты анализа, в том числе лучшего международного опыта в правоприменительной практике антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов Союза, Европейской комиссии и Федеральной торговой комиссии (США) сложившихся в отношении транснациональных (глобальных) компаний

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 9 Протокола об общих принципах и правилах конкуренции (приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года) (далее соответственно – Протокол, Договор) и Рекомендаций по применению риск-ориентированного подхода при выборе товарных рынков для проведения анализа состояния конкуренции на трансграничных рынках, в инициативном порядке (далее Рекомендаций по применению РОП) в целях осуществления Евразийской экономической комиссией (далее – Комиссия) полномочий по контролю за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках на территориях двух и более государств-членов Евразийского экономического союза (далее соответственно – трансграничные рынки, государства-члены, Союз).

В настоящих рекомендациях используются термины, определенные в пункте 2 Протокола и используемые в Рекомендациях по применению РОП:

Маркеры риска – критерии, по которым оцениваются обстоятельства, характеризующие ситуацию на рассматриваемом товарном рынке с применением балльной системы, это измеримые параметры (признаки) риска, связанные с повышенной вероятностью наличия неблагоприятного исхода, которые могут быть использованы в качестве индикатора этого повышенного риска.

Мониторинг правоприменительной практики – результаты сбора и анализа с использованием открытых официальных источников решений национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов по нарушениям антимонопольного (конкурентного) законодательства.

Мониторинг актов органов Союза – результаты сбора и анализа решений (распоряжений, поручений) Коллегии Комиссии, Совета Комиссии, Межправительственного совета, Высшего Евразийского экономического совета.

Перечень рынков первого уровня – перечень рынков, в отношении которых проводится оценка маркеров риска.

Перечень рынков второго уровня – перечень рынков, в отношении которых проводится оценка состояния конкуренции.

Объект риск-ориентированного подхода (далее – объект РОП) – хозяйствующий субъект (транснациональная компания – субъект рынка), осуществляющий деятельность на рассматриваемом товарном рынке, в отношении которого национальными и (или) зарубежными антимонопольными (конкурентными) органами принимались решения о нарушении антимонопольного (конкурентного) законодательства.

Риск-ориентированный подход – это метод организации и осуществления контроля (надзора), при котором в предусмотренных законодательством ЕАЭС случаях выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) проведения мероприятий по контролю и проведению инициативных расследований определяется отнесением деятельности юридического лица и рынков к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности.

Субъект недобросовестной конкуренции (далее – субъект НДК) – хозяйствующий субъект (субъект рынка), которому в результате факта недобросовестной конкуренции причинен или мог быть причинен ущерб, либо нанесен или мог быть нанесен вред деловой репутации.

Степень риска – степень вероятности обнаружения признаков нарушений общих правил конкуренции.

Товар (работа, услуга), в отношении которого установлен факт НДК (далее – товар (работа, услуга) НДК) – товар (работа, услуга), оценка маркеров риска по которому проводится по результатам мониторинга правоприменительной практики антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов по фактам недобросовестной конкуренции.

Реализация риск-ориентированного подхода осуществляется по следующим этапам:

1 этап – мониторинг правоприменительной практики национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов, актов органов Союза;

2 этап – формирование перечня рынков первого уровня на основе результатов мониторинга, проводимого на первом этапе и проведение в отношении таких рынков экспресс-оценки индикаторов риска (на основе части индикаторов риска);

3 этап – формирование перечня рынков второго уровня на основе результатов экспресс-оценки маркеров риска, в соответствии с которой товарные рынки отнесены к высокой или средней степени риска для

дальнейшего проведения оценки состояния конкуренции на основе полной системы индикаторов риска, а в случае недобросовестной конкуренции – для проведения расследований или направления информационных писем.

Мониторинг правоприменительной практики антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов проводится по решениям (делам) по следующим видам нарушений (за последние 15 лет, при необходимости):

– злоупотребление доминирующим положением;
– антиконкурентные соглашения и (или) согласованные действия;
– запрещенная координация экономической деятельности;
– недобросовестная конкуренция.

Мониторинг правоприменительной практики зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов проводится по решениям (делам) по следующим видам нарушений (за последние 15 лет, при необходимости):

– злоупотребление доминирующим положением;
– антиконкурентные соглашения и (или) согласованные действия.

Мониторинг актов органов Союза проводится в отношении принятых Коллегией Комиссии, Советом Комиссии, Межправительственным советом, Высшим Евразийским экономическим советом решений (распоряжений, поручений), которые оказывают или могут оказать влияние на состояние конкуренции на трансграничных рынках.

При проведении мониторинга правоприменительной практики национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов, мониторинга актов органов Союза, а также при проведении оценки состояния конкуренции, в зависимости от доступности информации, используются следующие источники:

– сведения (информация), размещенные на официальных сайтах, сетевых ресурсов органов (организаций, хозяйствующих субъектов);
– сведения (информация), опубликованные в печатных изданиях;
– данные официальной статистической информации;
– результаты маркетинговых, социологических исследований;
– результаты экономических и иных экспертиз, заключений специализированных организаций;
– издания органов исполнительной власти и независимых информационных центров и служб;
– сообщения средств массовой информации;
– материалы Комиссии и сведения, полученные от антимонопольных (конкурентных) органов, а также данные ранее проведенных ими исследований;
– государственные стандарты, технические условия и другие нормативы;

– данные, полученные от государственных органов, хозяйствующих субъектов (субъектов рынка) и других органов (при необходимости);

– материалы официальных сайтов антимонопольных (конкурентных) органов;

– другие источники информации, размещенные в сети «Интернет» (с указанием).

Формирование перечня рынков первого уровня осуществляется на основе результатов мониторинга правоприменительной практики национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов, актов органов Союза.

В отношении товарных рынков, включенных в перечень первого уровня осуществляется оценка маркеров риска, путем анализа обстоятельств, характеризующих ситуацию на товарном рынке, повышающие или снижающие вероятность возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции на товарном рынке.

Выделяются два типа индикаторов риска в отношении транснациональных (глобальных) компаний: прямые (рыночные и административно-правовые), которые непосредственно связаны с рисками нарушений общих условий конкуренции, и косвенные (характеризующие условия для появления нарушений условий конкуренции, например, условия-барьеры) индикаторы риска. Эти индикаторы риска распределяются по трем основным группам: индикаторы экспресс-оценки (сюда входит часть прямых и часть косвенных индикаторов риска); индикаторы косвенной оценки риска и индикаторы прямой оценки риска содержат соответственно индикаторы косвенной и прямой оценки, которые не вошли в группу индикаторов экспресс-оценки.

Группа маркеров экспресс-оценки.

Маркер риска 1.1. Наличие трансграничной торговли:

Применение маркера риска 1.1 основывается на статистике ЕЭК – учитывается количество направлений взаимной торговли в рамках ЕАЭС: расширение направлений поставок снижает риски. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если имеется более 6 направлений взаимной торговли; 100 баллов – если имеется 5-6 направлений взаимной торговли; 200 баллов – имеется 3-4 направления взаимной торговли; 300 баллов – направлений взаимной торговли не более двух.

Маркер риска 1.2. Наличие производства товара в государствах-членах ЕАЭС:

Применение маркера риска 1.2 осуществляется на основе практик субъектов Союза: наличие производства в нескольких странах Союза снижает риски. Данному маркеру присваивается 0 баллов, когда нет производителей или стран-производителей Союза более 3; 100 баллов – имеется 3 страны-производителя; 200 – имеется 2 страны-производителя; 300 баллов – имеется только 1 производитель.

Маркер риска 1.3. Наличие на рынке субъектов, когда-либо занимавших или занимающих доминирующее положение:

Применение маркера риска 1.3 осуществляется на основе практик субъектов Союза: наличие доминантов повышает риски нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если нет и не было доминантов в странах Союза; 100 баллов – доминанты были в прошлом; 200 баллов – доминанты имеются в 1 стране; Союза; 300 баллов – число стран с доминантами не менее 2.

Маркер риска 1.4. Сокращение направлений торговли между странами ЕАЭС.

Применение маркера риска 1.4 осуществляется на основе статистики ЕЭК – количества сокращений направлений взаимной торговли в рамках ЕАЭК: рост числа сокращений направлений поставок повышает риски нарушения условий конкуренции. Появление новых направлений не учитывается (не влияет на уровень риска по данном индикатору). Данному маркеру присваивается 0 баллов, если нет фактов сокращений торговли; 100 баллов – имеется сокращение 1-го направления торговли; 200 баллов – имеется сокращение 2-х направлений торговли; 300 баллов – сокращение 3-х и более направлений торговли.

Маркер риска 1.5. Наличие на товарном рынке фактов нарушения национального антимонопольного законодательства государств-членов ЕАЭС за последние 8 лет.

Применение маркера риска 1.5 осуществляется на основе практик субъектов Союза: наличие фактов нарушений повышает риски нарушения условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если не было фактов нарушений национального антимонопольного законодательства государств-членов; 100 баллов – была практика, но не было вынесено решение; 200 баллов – было вынесено решение в 1 стране; 300 баллов – решения выносились в 2-х и более странах Союза.

Маркер риска 1.6. Наличие на товарном рынке фактов нарушения антимонопольного законодательства иностранных юрисдикций за последние 10 лет.

Применение маркера риска 1.6 осуществляется на основе анализа мировой практики: наличие фактов нарушений повышает риски нарушения условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если не было фактов нарушений в третьих странах; 150 баллов – была практика в 1 стране; 300 баллов – была мировая практика в нескольких странах.

Маркер риска 1.7. Наличие на рынке сделок по слиянию (поглощению) за последние 8-10 лет.

Применение маркера риска 1.7 осуществляется на основе практик субъектов Союза: наличие сделок по слиянию (поглощению) повышает риски нарушения условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если не было сделок по слиянию (поглощению); 150 баллов –

сделки были в одной стране; 300 баллов – сделки были в двух и более странах.

Маркер риска 1.8. Доля импорта ЕАЭС в общем объеме импорта товара в страну.

Применение маркера риска 1.8 осуществляется на основе статистики ЕЭК: рост доли импорта ЕАЭС в общем объеме импорта товара в данную страну повышает риски нарушения условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если доля импорта ЕАЭК не превышает 50%; присваивается 300 баллов, если доля импорта ЕАЭС составляет 100%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования в диапазоне от 0 баллов и до 300 баллов (пропорционально превышению доли в 50%).

Маркер риска 1.9. Уровень различия в ценах в рамках взаимных поставок.

Применение маркера риска 1.9 осуществляется на основе статистики ЕЭК: рост различия в ценах в рамках взаимных поставок повышает риски нарушения условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если различие в ценах не превосходит 20% (между минимальным и максимальным уровнем средних цен поставок товара в страны ЕАЭС; маркеру присваивается 300 баллов, если различие в ценах превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования в диапазоне от 0 баллов и до 300 баллов (пропорционально уровню превышению порогового значения 20% различия в ценах).

Группа маркеров косвенной оценки.

Маркер риска 2.1. Необходимость получения лицензий (разрешений) для осуществления деятельности на рынке:

Применение маркера риска 2.1 основывается на основе практик субъектов Союза: рост числа лицензионных требований в странах Союза повышает риски нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если нет лицензионных требований в странах Союза; 100 баллов, если требуется лицензия в одной стране Союза; 200 баллов – требуется лицензия в двух странах Союза; 300 баллов – требуется лицензия в трех и более странах Союза.

Маркер риска 2.2. Наличие мер государственной поддержки (субсидии):

Применение маркера риска 2.2 основывается на основе практик субъектов Союза: рост числа стран Союза с мерами государственной поддержки повышает риски нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если нет мер государственной поддержки в странах Союза; 100 баллов, если имеется поддержка в одной стране Союза; 200 баллов – имеется поддержка в двух странах Союза; 300 баллов – имеется поддержка в трех и более странах Союза.

Маркер риска 2.3. Необходимость получения сертификатов качества на товар:

Применение маркера риска 2.3 основывается на основе практик субъектов Союза: рост числа стран Союза, в которых необходимо получать сертификаты качества на товар повышает риски нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если нет необходимости получения сертификатов в странах Союза; 100 баллов, если такая необходимость имеется в одной стране Союза; 200 баллов – имеется необходимость получения сертификатов в двух странах Союза; 300 баллов – необходимость получения сертификатов имеется в трех и более странах Союза.

Маркер риска 2.4. Наличие защитных мер в отношении товара, произведенного в иностранных юрисдикциях (антидемпинговая, компенсационная, защитная):

Применение маркера риска 2.4 основывается на основе практик субъектов Союза: рост числа стран Союза, в которых имеется наличие защитных мер в отношении товара, повышает риски нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если нет защитных мер в странах Союза; 100 баллов, если защитные меры имеются в одной стране Союза; 200 баллов – имеются защитные меры в двух странах Союза; 300 баллов – защитные меры имеются в трех и более странах Союза.

Маркер риска 2.5. Ресурсные ограничения, связанные с возможной сменой импортёров товара:

Применение маркера риска 2.5 основывается на основе практик субъектов Союза: наличие ресурсных ограничений, связанных со сменой импортёра товара повышает риски нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если в странах Союза, потребляющих товар, нет ресурсных ограничений; 100 баллов, если имеются частичные ограничения в одной стране Союза; 200 баллов, если имеются частичные ограничения в двух странах Союза или имеются ресурсные ограничения в одной стране; 300 баллов – в остальных случаях (в трех или более странах Союза имеются ресурсные или частичные ограничения либо в двух или более странах Союза имеются ресурсные ограничения.

Маркер риска 2.6. Наличие на рынке ассоциаций:

Применение маркера риска 2.6 основывается на основе практик субъектов Союза: наличие странах Союза ассоциаций повышает риски нарушения общих условий конкуренции. Рассматриваются любые ассоциации: торговые, производственные, отраслевые и международные союзы и т.д. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если в странах Союза, потребляющих товар, нет ассоциаций; 100 баллов, если ассоциация имеется только в одной стране Союза; 200 баллов – ассоциации имеются в двух странах Союза; 300 баллов – ассоциации имеются в трех и более странах Союза.

Маркер риска 2.7. Наличие на рынке вертикально интегрированных компаний (ВИК):

Применение маркера риска 2.7 основывается на основе практик субъектов Союза: наличие странах Союза ВИК способствует повышению рисков нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если в странах Союза, потребляющих товар, нет ВИК; 100 баллов, если нет ВИК имеются только в одной стране Союза; 200 баллов – ВИК имеются в двух странах Союза; 300 баллов – ВИК имеются в трех и более странах Союза.

Маркер риска 2.8. Оценка взаимозаменяемости товара:

Применение маркера риска 2.8 основывается на основе практик субъектов Союза: риск нарушения общих условий конкуренции повышается, если страна Союза потребляет товар, который для нее является невзаимозаменяемым. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если страны Союза потребляют товар, который для них является взаимозаменяемым. Маркеру присваивается 300 баллов, если в одной стране Союза, потребляющей товар, данный товар является невзаимозаменяемым.

Группа маркеров прямой оценки.

Маркер риска 3.1. Динамика взаимных поставок товара:

Применение маркера риска 3.1 основывается на статистике ЕЭК объемов поставок (отдельно в стоимостном и натуральном выражении) по каждому направлению взаимных поставок (до 20 направлений). Наличие значительной динамики (по модулю, т.е. как с точки зрения роста, так и с точки зрения сокращения объемов) поставок в стоимостном или натуральном выражении свидетельствует о повышении рисков нарушения общих условий конкуренции. Сначала определяется маркер риска по каждому направлению поставок. По данному направлению поставок (отдельно в стоимостном и натуральном выражении) присваивается 0 баллов, если изменение объемов поставок по направлению не превышает 20%; если изменение объема поставок превышает 50%, то присваивается 300 баллов. Промежуточным значениям динамики присваиваются баллы риска от 0 баллов до 300 баллов методом линейного масштабирования (пропорционально уровню превышения барьерного значения динамики в 20%). Далее определяется величина маркера риска взаимных поставок в стоимостном выражении как среднее арифметическое значение маркеров риска в стоимостном выражении по всем имеющимся направлениям. Точно также определяется величина маркера риска взаимных поставок в натуральном выражении – как среднее арифметическое маркеров риска в натуральном выражении по всем имеющимся направлениям. Итоговое значение маркера риска 3.1 определяется как максимальное значение маркеров риска динамики взаимных поставок товара в стоимостном и натуральном выражении.

Маркер риска 3.2. Динамика импорта (из третьих стран):

Применение маркера риска 3.2 основывается на статистике ЕЭК объемов поставок (отдельно в стоимостном и натуральном выражении) из третьих стран. Наличие значительной динамики (по модулю, т.е. как с точки зрения роста, так и с точки зрения сокращения объемов импорта) поставок в стоимостном или натуральном выражении свидетельствует о повышении рисков нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если максимальное изменение объемов импорта (из третьих стран) в страны Союза в стоимостном и натуральном выражении не превышает 10%. Маркеру риска присваивается 300 баллов, если изменение объема поставок импорта из третьих стран превышает 25%. Промежуточные значения маркера риска вычисляются методом линейного масштабирования (пропорционально уровню превышения барьерного значения динамики в 10%).

Маркер риска 3.3. Динамика экспорта (в третьи страны):

Применение маркера риска 3.3 основывается на статистике ЕЭК объемов экспорта (отдельно в стоимостном и натуральном выражении) в третьи страны. Наличие значительной динамики (по модулю, т.е. как с точки зрения роста, так и с точки зрения сокращения объемов импорта) поставок в стоимостном или натуральном выражении свидетельствует о повышении рисков нарушения общих условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если максимальное изменение объемов экспорта в третьи страны в стоимостном и натуральном выражении не превышает 10%. Маркеру риска присваивается 300 баллов, если изменение объема поставок экспорта в третьи страны превышает 25%. Промежуточные значения маркера риска вычисляются методом линейного масштабирования (пропорционально уровню превышения барьерного значения динамики в 10%).

Маркер риска 3.4. Наличие на рынке дистрибьюторов, дилеров:

Применение маркера риска 3.4 основывается на основе практик субъектов Союза: наличие в странах Союза развитой сети дистрибьютеров (дилеров) снижает риски нарушений общих условий конкуренции. Отсутствие таких сетей в странах Союза, потребляющих данный товар, повышает риски нарушения условий конкуренции. Данному маркеру присваивается 0 баллов, если страны Союза не являются потребителем товара или у них имеется более трех сетей дистрибьютеров (дилеров). Маркеру присваивается 150 баллов, если в каждой стране Союза – потребителя товара имеется развитая сеть 1-3 дистрибьютеров (дилеров); Маркеру присваивается 300 баллов, если имеется страна Союза – потребитель товара, в которой отсутствует развитая сеть дистрибьютеров (дилеров).

Маркер риска 3.5. Принадлежность производителей и дистрибьютеров (дилеров) к одной группе лиц:

Применение маркера риска 3.5 основывается на основе практик субъектов Союза: наличие хотя бы в одной стране Союза (потребителе

товара) недопустимого соглашения, т.е. не попадающее под допустимые соглашения Приложения 19 к Договору ЕАЭС, повышает риски нарушений общих условий конкуренции. По другому, наличие соглашения в стране – потребителе товара считается недопустимым, если отсутствует развитая сеть дистрибьютеров (дилеров). Данному маркеру присваивается 0 баллов, если в странах Союза отсутствует принадлежность производителей и дистрибьютеров (дилеров) к одной группе лиц или у стран Союза – потребителей товара имеются только допустимые соглашения, т.е. попадающие под юрисдикцию Приложения 19 к Договору ЕАЭС). Маркеру присваивается 300 баллов, если хотя бы в одной стране Союза имеется недопустимое соглашение, т.е. не попадающее под юрисдикцию Приложения 19 к Договору ЕАЭС.

Маркер риска 3.6. Динамика изменения цен в рамках взаимных поставок:

Применение маркера риска 3.6 основывается на статистике ЕЭК динамики цен по каждому направлению взаимных поставок (до 20 направлений). Наличие значительных изменений цен (по модулю, т.е. как с точки зрения роста, так и с точки зрения снижения цен) взаимных поставок свидетельствует о повышении рисков нарушения общих условий конкуренции. Сначала определяется маркер риска по каждому направлению поставок. По данному направлению поставок маркеру риска присваивается 0 баллов, если изменение цен по направлению не превышает 20%; если изменение цен превышает 50%, то присваивается 300 баллов. Промежуточным значениям изменения цен присваиваются баллы риска от 0 баллов до 300 баллов методом линейного масштабирования (пропорционально уровню превышения барьерного значения изменения в 20%). Маркеру риска 3.6 (изменения цен взаимных поставок) присваивается среднее арифметическое значение маркеров риска цен взаимных поставок по всем имеющимся направлениям поставок.

Маркер риска 3.7. Динамика изменения цен в рамках импортных поставок (из третьих стран):

Применение маркера риска 3.7 основывается на статистике ЕЭК изменения цен импортных поставок из третьих стран (%). Наличие значительных изменений цен (по модулю, т.е. как с точки зрения роста, так и с точки зрения снижения цен) импортных поставок свидетельствует о повышении рисков нарушения общих условий конкуренции. Маркеру риска присваивается 0 баллов, если максимальное значение изменения цен по всем странам Союза, потребляющим товар, не превышает 20%. Маркеру риска присваивается 300 баллов, если изменение цен поставок товара из третьих стран превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования (пропорционально уровню превышения барьерного значения изменения в 20%).

Маркер риска 3.8. Разброс цен импорта товара из третьих стран в страны ЕАЭС:

Применение маркера риска 3.8 основывается на статистике ЕЭК цен импортных поставок из третьих стран. Наличие значительных различий средних цен импортных поставок в страны Союза повышает риск нарушения общих условий конкуренции. Маркеру риска присваивается 0 баллов, если различие в ценах импорта из третьих стран в страны Союза, потребляющие товар, не превышает 20%. Маркеру риска присваивается 300 баллов, если различие в ценах поставок товара из третьих стран превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования (пропорционально уровню превышения барьерного значения изменения в 20%).

Маркер риска 3.9. Динамика изменения цен в рамках экспортных поставок (в третьи страны):

Применение маркера риска 3.9 основывается на открытых данных статистики ЕЭК по изменению цен экспортных поставок в третьи страны (%). Наличие значительных изменений цен (по модулю, т.е. как с точки зрения роста, так и с точки зрения снижения цен) экспортных поставок свидетельствует о повышении рисков нарушения общих условий конкуренции. Маркеру риска присваивается 0 баллов, если максимальное значение изменения цен по всем странам Союза, экспортирующим товар, не превышает 20%. Маркеру риска присваивается 300 баллов, если изменение цен поставок товара в третьи страны превышает 50%. Промежуточные значения вычисляются методом линейного масштабирования (пропорционально уровню превышения барьерного значения изменения в 20%).

По результатам оценки индивидуальных маркеров риска экспресс-оценки формируется групповой маркер риска экспресс-оценки. Данный маркер вычисляется как средневзвешенная величина группы маркеров риска экспресс-оценки.

С целью снижения затрат, связанных с реализацией РОП при выборе и анализе состояния конкуренции на трансграничных рынках предлагается формирование перечня рынков второго уровня, на основе маркера экспресс-оценки: при соответствии экспресс оценки пороговому значению в диапазоне **от 0 и до 75 баллов** (при округлении до целых значений), считается, что рассматриваемый рынок имеет **низкую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, дальнейшее исследование рынка с помощью косвенных и прямых маркеров риска, а также итоговой (интегральной) оценки риска не требуется и проведение оценки состояния конкуренции в отношении такого рынка не проводится. Все остальные рынки, которые получили маркер экспресс-оценки риска более 75 баллов (76 баллов и более) попадают во второй перечень рынков и для них осуществляются дополнительные оценки риска с помощью групповых маркеров – косвенного и прямого маркеров риска, а также итогового маркера риска.

Аналогично групповому маркеру экспресс-оценки вычисляются групповой маркер Косвенной оценки и групповой маркер Прямой оценки. Итоговый интегральный маркер риска формируется как средневзвешенное значение групповых маркеров риска. В основе весов всех групповых и интегрального маркеров риска лежат целочисленные экспертные (балльные) оценки влияния индивидуальных маркеров риска, значения которых были скорректированы с учетом корреляционного анализа взаимосвязи групповых и интегрального маркеров риска с фактами нарушения общих условий конкуренции на трансграничных рынках транснациональными компаниями. Фактические веса индивидуальных индикаторов (маркеров) риска в группе (так же, как и в процессе интегральной оценки) определяются в форме отношения балльной оценки влияния маркера риска к сумме балльных оценок маркеров риска данной группы индикаторов (интегрального индикатора) риска.

Экспертные значения индивидуальных и групповых маркеров риска и их весовые значения в групповых и интегральной оценках маркеров риска представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 - Влияние индикаторов риска на групповые маркеры риска и итоговый интегральный маркер риска

	Показателя экспресс-оценки (индикаторы риска)	Степень влияния, балл	Вес в группе	Вес в итоговой оценке
1.1	Наличие трансграничной торговли	2	0,069	0,026
1.2	Наличие производства товара в государствах-членах ЕАЭС	2	0,069	0,026
1.3	Наличие на рынке субъектов, когда-либо занимавших или занимающих доминирующее положение	4	0,138	0,052
1.4	Сокращение направлений торговли между странами ЕАЭС	2	0,069	0,026
1.5	Наличие на товарном рынке фактов нарушения национального антимонопольного законодательства государств-членов ЕАЭС за последние 8 лет	5	0,172	0,065
1.6	Наличие на товарном рынке фактов нарушения антимонопольного законодательства иностранных юрисдикций за последние 10 лет	5	0,172	0,065
1.7	Наличие на рынке сделок по слиянию (поглощению) за последние 8-10 лет	4	0,138	0,052
1.8	Доля импорта ЕАЭС в общем объеме импорта товара в страну.	2	0,069	0,026
1.9	Уровень различия в ценах в рамках взаимных поставок	3	0,103	0,039
	Сумма	29	1,000	0,377
	Косвенные показатели (индикаторы риска)			
2.1	Необходимость получения лицензий (разрешений) для осуществления деятельности на рынке	3	0,125	0,039
2.2	Наличие мер государственной поддержки (субсидии)	2	0,083	0,026
2.3	Необходимость получения сертификатов качества на товар	3	0,125	0,039
2.4	Наличие защитных мер в отношении товара, произведенного в иностранных юрисдикциях (антидемпинговая, компенсационная, защитная)	2	0,083	0,026

2.5	Ресурсные ограничения, связанные с возможной сменой импортёров товара	2	0,083	0,026
2.6	Наличие на рынке ассоциаций	5	0,208	0,065
2.7	Наличие на рынке ВИК	5	0,208	0,065
2.8	Оценка взаимозаменяемости товара	2	0,083	0,026
	Сумма	24	1,000	0,312

Прямые показатели (индикатора риска)

3.1	Динамика взаимных поставок товара	5	0,208	0,065
3.2	Динамика импорта (из 3-х стран)	2	0,083	0,026
3.3	Динамика экспорта товара (в 3-и страны)	2	0,083	0,026
3.4	Наличие на рынке дистрибьюторов, дилеров	2	0,083	0,026
3.5	Принадлежность производителей и дистрибьютеров (дилеров) к одной группе лиц	2	0,083	0,026
3.6	Динамика изменения цен в рамках взаимных поставок	2	0,083	0,026
3.7	Динамика изменения цен в рамках импортных поставок (из 3-х стран)	2	0,083	0,026
3.8	Разброс цен импорта товара из третьих стран в страны ЕАЭС	5	0,208	0,065
3.9	Динамика изменения цен в рамках экспортных поставок	2	0,083	0,026
	Сумма	24	1,000	0,312

Таким образом, итоговый интегральный маркер риска формируется в виде суммы индивидуальных маркеров риска с весами, представленными в последнем столбце таблицы 9.1. По-другому, интегральный маркер риска представляется в виде суммы групповых маркеров риска (экспресс-оценки, косвенных и прямых маркеров риска) с весами 0,377, 0312 и 0,312 соответственно.

Общее количество баллов, полученное в итоговом (интегральном) маркере риска сопоставляется со значениями, определенными в следующих диапазонах (по товарным рынкам и (или) объектам РОП, применение риск-ориентированного подхода в отношении которых осуществлялось на основании результатов мониторинга правоприменительной практики национальных и зарубежных антимонопольных (конкурентных) органов по фактам злоупотребления доминирующим положением, антиконкурентных соглашений и (или) согласованных действий, координации экономической деятельности, а также мониторинга актов органов Союза):

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 226 до 300 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **высокую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение оценки состояния конкуренции на таком рынке является приоритетным;

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 151 до 225 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **значительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение оценки состояния конкуренции на таком рынке является менее приоритетным;

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 76 и до 150 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **незначительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение оценки состояния конкуренции на таком рынке не требуется, продолжается осуществляться мониторинг рынка.

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 0 и до 75 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **низкую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции, и проведение оценки состояния конкуренции на таком рынке не требуется.

По товарам (работам, услугам) НДК:

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 226 до 300 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **высокую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем является приоритетным (первоочередным);

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 151 до 225 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **значительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем является менее приоритетным (во вторую очередь);

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 76 до 150 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **незначительную** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем является еще менее приоритетным (может быть в третью очередь);

– при соответствии итоговой оценки пороговому значению в диапазоне **от 0 до 75 баллов**, рассматриваемый рынок имеет **низкую** степень риска возникновения признаков нарушений общих правил конкуренции и проведение расследования или направление информационных писем не требуется.

Информация о применении маркеров риска вносится в форму (реестр) оценки рынков по уровню рисков.

Результаты анализа, в том числе лучшего международного опыта в правоприменительной практике антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов Союза, Европейской комиссии и Федеральной торговой комиссии (США) сложившихся в отношении транснациональных (глобальных) компаний.

Для оценки степени влияния как отдельных индикаторов маркеров риска, так и групповых на интегральный показатель риска использовались экспертные оценки представителей ФАС и результаты корреляционного анализа между уровнем риска нарушения условий конкуренции на основе

групповых и интегрального индикатора и фактами нарушения условий конкуренции на трансграничных рынках Союза, а также мировой практики нарушений условий конкуренции. На основе такого анализа были определены бальные (целочисленные) параметры оценки степени влияния факторов (приложение 3). На основе данных балльных оценок были установлены весовые коэффициенты влияния групповых индикаторов риска (экспресс-оценки, косвенной оценки и прямой оценки) на общий интегральный риск – эти веса соответственно составили 0,377, 0,322 и 0,322.

Для апробации модели были рассмотрены 12 рынков за 3 года (2015-2018 гг.), т.е. всего 36 рынков-наблюдений. При корреляционном анализе связи индикаторов риска и фактами общих нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках со стороны транснациональных компаний было установлено следующее:

Результаты экспресс-оценки риска сильно коррелируют с фактами нарушений условий конкуренции на трансграничных рынках Союза транснациональными компаниями – с коэффициентом 0,88; значительный уровень корреляции наблюдается с накопленными нарушениями условий конкуренции в странах ЕАЭС (с учетом числа стран, в которых эти факты фиксировались, коэффициент корреляции составляет 0,62), а также с фактами нарушений условий конкуренции в третьих странах (коэффициент 0,67).

Результаты косвенной оценки риска умеренно коррелируют с фактами нарушений условий конкуренции в рамках Союза – с коэффициентом 0,39 и с учетом числа стран, в которых эти факты фиксировались – 0,34. Корреляционная связь с нарушениями в третьих странах – слабая, практически отсутствует (менее 0,3).

Прямая оценка рисков умеренно коррелирует с фактами нарушений условий конкуренции в рамках Союза – с коэффициентом 0,46, а с учетом числа стран, в которых эти факты фиксировались – 0,30. Корреляционная связь с нарушениями в третьих странах практически отсутствует.

Итоговая интегральная оценка риска коррелирует с фактами нарушений условий конкуренции в рамках Союза – с коэффициентом 0,83; с учетом числа стран, в которых эти факты фиксировались корреляция значительная – 0,61; связь с фактами нарушений конкуренции в третьих странах умеренная – с коэффициентом 0,45.

Таким образом, экспресс-оценка риска, как и интегральная оценка риска, связана фактами нарушений условий конкуренции в рамках Союза (коэффициент корреляции превышает 0,83). Экспресс-оценка и интегральная оценка рисков имеют значительную корреляционную связь как с фактами нарушений с учетом числа стран, в которых эти факты фиксировались (более 0,60), так и с фактами нарушений в третьих странах (0,62 и 0,45 соответственно). Прямые и косвенные индикаторы в большей степени характеризуют риски нарушений условий конкуренции в рамках Союза. Наибольшая (значительная) корреляционная связь с фактами

нарушений в третьих странах наблюдается по результатам экспресс-оценки (0,67).

Заключение

Риск-ориентированный подход при осуществлении контроля (надзора) в течение последних двадцати лет все более активно используется государственными надзорными, в том числе антимонопольными органами ряда стран ЕАЭС, Европейского союза, стран ОЭСР и США при организации своей работы.

Актуальность научного исследования была обусловлена необходимостью повышения эффективности осуществления Комиссией контроля за соблюдением общих правил конкуренции в инициативном порядке на трансграничных рынках на основе риск-ориентированного подхода, а также необходимостью изучения особенностей поведения транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США, изучения особенностей принятия ими бизнес-решений и их воздействия на состояние конкуренции на глобальных рынках и рынках государств – членов Союза.

Применение риск-ориентированного подхода при осуществлении контроля со стороны Департамента антимонопольного регулирования Европейской экономической комиссии позволит достигать одновременно двух основных целей: повышение как эффективности контрольной деятельности, так и рациональности действий в процессе оценки состояния конкуренции на трансграничных рынках и проведения расследований в инициативном порядке. При этом рост эффективности контроля означает повышение уровня безопасности, снижение количества случаев нарушений общих правил конкуренции на трансграничных рынках. В свою очередь, внедрение риск-ориентированного подхода в систему антимонопольного регулирования подразумевает снижение издержек на проведение расследований, приведение этих издержек в соответствие с уровнем опасности, которую несет деятельность проверяемых субъектов. Также построение модели риск-ориентированного анализа позволяет выявить риски для целей обеспечения здоровой конкуренции на глобальных рынках и рынках государств – членов ЕАЭС.

С учетом развития новых рынков, в частности в сфере цифровой экономики, необходима новая категоризация бизнеса и рисков для антимонопольного регулирования при реализации контроля за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках.

Целью НИР являлась разработка научно-обоснованного риск-ориентированного подхода, применимого при определении Департаментом антимонопольного регулирования Евразийской экономической комиссии трансграничных рынков, которые наиболее подвержены риску ограничения конкуренции, в том числе разработка механизма (системы) оценки рисков возникновения нарушений общих правил конкуренции на трансграничных рынках, определение перечня трансграничных рынков, которые наиболее подвержены риску ограничения конкуренции (с разделением рынков по

уровням в зависимости от степени риска возникновения нарушений, с учетом информации о результатах мониторинга правоприменительной практики и мониторинга проектов актов органов Союза, к которым применяется риск-ориентированный подход.

В процессе первого этапа были решены следующие задачи:

1. Проведен сравнительный анализ практики применения оценки рисков возникновения нарушений антимонопольного (конкурентного) законодательства антимонопольных (конкурентных) ведомств государств-членов ЕАЭС, ведомств государств – членов Европейского союза, Европейской комиссии, антимонопольных (конкурентных) ведомств стран ОЭСР и США.

2. Представлена методология риск-ориентированного подхода, рекомендуемого для определения Департаментом антимонопольного регулирования Евразийской экономической комиссии трансграничных рынков, которые наиболее подвержены риску ограничения конкуренции, в том числе механизм (система) оценки рисков возникновения нарушений общих правил конкуренции на трансграничных рынках.

3. Представлены результаты оценки факторов и показателей рисков возникновения нарушений общих правил конкуренции на выбранных трансграничных рынках в сферах: промышленное производство, транспорт, лекарственные средства, медицинское оборудование и инвентарь, удобрения.

4. Определены критерии оценки рисков антиконкурентного поведения на трансграничных рынках (36 качественных и количественных показателей по 3 группам индикаторов рисков: рыночным индикаторам, индикаторам-барьерам, индикаторам административно-правового), с учетом особенностей национальных рынков и их регулирования, а также необходимости учета требований нормативно-правовой базы Союза.

5. Определен перечень трансграничных рынков, которые наиболее подвержены риску возникновения нарушений общих правил конкуренции в сферах: промышленное производство, транспорт, лекарственные средства, медицинское оборудование и инвентарь, удобрения.

6. Представлен алгоритм оценки факторов рисков с учетом индикаторов рейтингования, определения условных зон рисков по выделенному перечню рынков (12 рынков в сферах: промышленное производство, транспорт, лекарственные средства, медицинское оборудование и инвентарь, удобрения.).

7. Представлены рекомендации и определен перечень мероприятий, направленных на совершенствование мер антимонопольного воздействия и снижения уровня нарушений в области конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза.

В процессе второго этапа НИР:

8. Представлен сравнительный анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний, в

том числе анализ форм и методов получения конкурентных преимуществ транснациональных (глобальных) компаний в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США.

9. Представлен сравнительный анализ форм и методов влияния транснациональных (глобальных) компаний на состояние конкуренции, в том числе на трансграничных рынках товаров и услуг, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США, на глобальных площадках, на площадках капиталистических государств, имеющих сложившуюся и стабильную социально-политическую систему, на площадках государств с динамично развивающейся социально-политической структурой и экономикой (БРИКС, «новые европейцы»).

10. Проведен сравнительный анализ правоприменительной практики выявления антиконкурентных действий транснациональных (глобальных) компаний в ЕАЭС, Европейском союзе, странах ОЭСР и США.

11. Представлен анализ участия и стратегии поведения, положительных и отрицательных факторов деятельности крупных международных транснациональных (глобальных) компаний, осуществляющих деятельность в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование) на трансграничных рынках Союза.

12. Проанализирован алгоритм поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках стран участниц Союза и его использования в модели риск-ориентированного подхода. Сформирован перечень трансграничных рынков в разрезе участия на них конкретных транснациональных корпораций и возникновения в связи с этим риска нарушений общих правил конкуренции.

13. Представлен анализ национальных и зарубежных (государств-членов Европейского союза, стран ОЭСР, США) подходов (методов) к проведению оценок (анализов) рынков в различных секторах экономики (промышленность, связь, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, сфера услуг, транспорт, цифровые рынки, лекарственные средства, медицинское оборудование).

14. Представлен сравнительный анализ практики взаимоотношений транснациональных (глобальных) компаний с другими участниками рынка, влияющих на состояние конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза, в Европейском союзе, а также в странах ОЭСР и США.

15. Проанализированы особенности деятельности (поведения, стратегий) транснациональных (глобальных) компаний на трансграничных рынках государств – членов Союза, а также в Европейском союзе, в странах ОЭСР и США на предмет влияния такой деятельности (поведения, стратегий) на состояние конкуренции на трансграничных рынках.

16. Представлен перечень трансграничных рынков, на которых транснациональными (глобальными) компаниями были совершены нарушения с указанием периода нарушения, вида нарушения, рынка, компаний и др.

17. Разработаны методические рекомендации по применению Департаментом Комиссии риск-ориентированного подхода при осуществлении контроля за соблюдением общих правил конкуренции, в том числе при исследовании состояния конкуренции на трансграничных рынках в инициативном порядке.

Проведена оценка факторов и показателей рисков возникновения нарушений общих правил конкуренции на трансграничных рынках в сферах деятельности транснациональных (глобальных) компаний на основе рекомендуемого алгоритма риск-ориентированного подхода по этапам:

- определение категорий риска и особенностей осуществления мероприятий по контролю;
- выявление рынков, наиболее подверженных рискам нарушения конкуренции на трансграничных рынках;
- выявление системы показателей / индикаторов оценки уровня риска на трансграничных рынках в сферах деятельности ТНК, оценка уровня значимости показателей / индикаторов; построение иерархической модели оценки общего уровня риска нарушения конкуренции на трансграничных рынках.

Определены категории риска и особенности осуществления мероприятий по контролю Департамента антимонопольного регулирования.

Предлагается использовать 4 категории (классы / уровни) риска / опасности нарушения общих правил конкуренции на трансграничных рынках:

Для качественной трактовки количественных показателей риска, в частности, интегрального показателя риска, а также групповых показателей риска по шкале от 0 до 300 баллов использовано 4 уровня (категории) риска (при округлении до целочисленных значений):

- низкий риск – от 0 до 75 баллов,
- умеренный риск – от 76 до 150 баллов,
- значительный риск – от 151 до 225 баллов,
- высокий риск – от 226 до 300 баллов.

На основе представленной шкалы рекомендовано исследуемым рынкам присваивать соответствующую категорию риска, а по значению маркера X производить ранжирование рынков (транснациональных компаний) по уровню риска нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках.

Для снижения затрат, связанных с оценкой рисков нарушения условий конкуренции на трансграничных рынках (транснациональными компаниями на этих рынках), предлагается проводить многоуровневый анализ.

На первом этапе осуществляется первичный отбор трансграничных

рынков для оценки нарушений условий конкуренции – формирование первого перечня трансграничных рынков и трансграничных компаний, присутствующих на них.

Формирование перечня рынков первого уровня осуществляется на основе Решения Высшего Евразийского экономического совета от 19 декабря 2012 г. № 29 “Об утверждении Критериев отнесения рынка к трансграничному” и определения сфер, относящихся к компетенции Комиссии на основании Договора о Евразийском экономическом союзе (раздел XVIII и приложение № 19).

Второй этап – экспресс-оценка риска трансграничных рынков первого перечня (рынков деятельности транснациональных компаний) на основе группового маркера риска Z_1 (экспресс-оценки). Если величина рыночного риска оказывается не более 75 баллов (низкий риск, вероятность не более 0,25), то для исследуемого рынка (транснациональных компаний на этом рынке) устанавливается низкий риск нарушений условий конкуренций, и дальнейшее исследование данного рынка не производится. Остальные рынки формируют второй перечень трансграничных рынков (рынков деятельности транснациональных компаний) и подвергаются дальнейшему исследованию. Формирование маркера экспресс-оценки риска осуществляется на основе упрощенной системы индикаторов, которая включает часть прямых и часть косвенных индикаторов риска.

Третий этап – оценка риска трансграничных рынков (рынков деятельности транснациональных компаний) второго перечня на основе интегрального индикатора (итогового маркера) риска Z. Формирование интегрального индикатора осуществляется на основе трех групповых: маркера экспресс-оценки риска (полученного на втором этапе) Z_1, маркера риска косвенных индикаторов (на основе косвенных индикаторов – барьеров, не входящих в экспресс-оценку) Z_2, и маркера риска прямых индикаторов (на основе прямых индикаторов – рыночных индикаторов, не входящих в экспресс-оценку) Z_3.

Четвертый этап – присвоение рынкам категории риска, ранжирование рынков (рынков деятельности транснациональных компаний) по уровню интегрального риска Z и по отдельным индикаторам риска (маркерам риска Z_1, Z_2, Z_3); разработка мер по снижению рисков.

В процессе исследования выявлены трансграничные рынки (рынки деятельности транснациональных компаний) Евразийского экономического Союза, наиболее подверженные рискам нарушения конкуренции.

Формирование перечня индикаторов рисков осуществлялось на основе нормативно-правовых актов в сфере антимонопольного регулирования ЕАЭС и стран-участниц Союза, а также на основании результатов мониторинга правоприменительной практики антимонопольных (конкурентных) органов государств-членов и международной практики.

Для оценки уровней риска используются индикаторы двух групп. Первая группа включает прямые (рыночные и административно-правовые) индикаторы, которые могут напрямую свидетельствовать о наличии нарушений условий конкуренции. Вторая группа содержит индикаторы, которые косвенно характеризуют о возможных признаках нарушения условий конкуренции. В основном косвенные индикаторы характеризуют условия-барьеры функционирования на трансграничном рынке.

Источниками информации по оценке индикаторов риска послужили данные статистики ЕЭК, субъектов Союза и мировая практика. В частности, использовались результаты мониторингов актов органов Союза в отношении принятых Коллегией Комиссии, Советом Комиссии, Межправительственным советом, Высшим Евразийским экономическим советом решений (распоряжений, поручений), которые оказывают или могут оказать влияние на состояние конкуренции на трансграничных рынках, материалы Комиссии и сведения, полученные от антимонопольных (конкурентных) органов, а также данные ранее проведенных ими исследований, данные официальной статистики, данные официальных сайтов хозяйствующих субъектов и аналитических систем.

Интегральный показатель вычислялся по 3 группам индикаторов рисков, формирующихся на основе прямых и косвенных индикаторов: экспресс-оценка риска на основе 4 прямых (рыночных) и 5 косвенных (барьерных) индикаторов; косвенная оценка риска на основе 8 косвенных индикаторов-барьеров, не входящих в экспресс-оценку, и прямая оценка риска на основе 9 прямых (рыночных) индикаторов, не вошедших в экспресс-оценку.

Расчет групповых и интегрального индикаторов риска осуществляется в балльной шкале (от 0 и до 300) как среднее взвешенное значение балльных оценок прямых или косвенных индикаторов. При оценке важности (весомости) индикаторов использовались экспертные оценки представителей ФАС Российской Федерации и Кировской области, а также результаты корреляционного анализа (при оценке корреляционной взаимосвязи между групповыми и интегральным индикаторами риска и фактами нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках Союза, а также фактов нарушений условий конкуренций в третьих странах).

В рамках оценивания индикаторов определялись барьерные уровни, соответствующие категориям риска.

Разработанная модель риск-ориентированного подхода позволяет решить ряд практических задач. С одной стороны, модель позволяет описывать алгоритм поведения транснациональных компаний на трансграничных рынках с точки зрения рисков нарушения условий конкуренции. С другой стороны, модель позволяет обеспечить реализацию принципов риск-ориентированного подхода к управлению рисками нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках. В третьих, наличие открытых сведений об основных принципах оценки рисков и

принятия соответствующих мер дает основание транснациональным компаниям вести бизнес в странах Союза в определенных рамках, способствующих снижению рисков нарушения условий конкуренций на трансграничных рынках.

На основе разработанной модели определен перечень трансграничных рынков, которые наиболее подвержены риску возникновения нарушений общих правил конкуренции со стороны транснациональных компаний в установленных сферах экономической деятельности (энергетика, лекарственные средства, связь, медицинское оборудование, услуги, цифровые рынки).

Обоснованы индикаторы рейтингования по условным зонам рисков по выделенному перечню 12 рынков в различных сферах экономической деятельности. В результате рейтингования выявлены трансграничные рынки, наиболее подверженные рискам нарушения конкуренции в рамках рынков и сфер экономики.

Разработаны рекомендации по практическому применению рекомендуемого риск-ориентированного подхода и обоснован перечень мероприятий, направленных на совершенствование мер антимонопольного воздействия и снижения уровня нарушений в области конкуренции на трансграничных рынках государств – членов Союза.

В результате исследования предложена и обоснована методология риск-ориентированного подхода, которая может быть применена в системе мониторинга и оценки трансграничных рынков Евразийского экономического союза, подверженных рискам ограничения конкуренции. Рынки высокого и значительного риска должны быть отнесены к областям особого внимания. Модель предполагает проведение оценки и мониторинга индикаторов как по хозяйствующим субъектам – транснациональным компаниям, так и по рынкам и сферам экономической деятельности. Предлагаемая методика риск-ориентированного подхода применима к любым рынкам и хозяйствующим субъектам и апробирована на ряде отобранных рынков на основе первичной, корректируемой в последующем информации в процессе обработки данных.

Список используемых источников и литературы

1. Протокол об общих принципах и правилах конкуренции: [Приложение № 19 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014]

2. О защите конкуренции: [федеральный закон РФ от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 18.07.2019)]

3. Договор о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014

4. Szalavetz, Andrea (2016). Post-crisis developments in multinational corporations' global organizations. Competition & Change, 20(4), pp. 221–236.

5. The retreat of the global company / The Economist. 2017. January 28. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.economist. com/news/briefing/21715653-biggest-business-idea-past-three-decades-deep-troubleretreat-global (дата обращения 15.08.2019)

6. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. The governance of global value chains. / G.Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon // Review of International Political Economy. - 2005. - Vol. 12.- P.78-104.

7. The Economist (2017). The retreat of the global company, January 28, http://www.economist. com/news/briefing/21715653-biggest-business-idea-past-three-decades-deep-troubleretreat-global.

8. John Dilyard and Caroline Witte (2018). The contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals Transnational Corporations, № 3. Vol. 24. P. i

9. El-Erian, Mohamed A. (2016). The only game in town: Central banks, instability, and avoiding the next collapse (New York: Random House)

10. Sharma, Ruchir (2016). The rise and fall of nations: Forces of change in the post-crisis world (New York: Norton & Company).

11. Двухсторонняя статистики ПИИ. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://unctad.org/en/Pages/DIAE/FDI%20Statistics/FDI-Statistics-Bilateral.aspx (дата обращения 15.08.2019)

12. Porter, Michael E., and Mark R. Kramer (2011). Creating shared value, Harvard Business Review, 89(1/2), pp. 62–77.

13. Мировая экономика и международный бизнес: учебник / кол. авт.; под общ. ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина. - 6-е изд. - М.: КНОРУС, 2011. С.48.

14. Статистика ЮНКТАД. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx (дата обращения 16.08.2019).

15. IBM Annual Report 1999. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ibm.com. (дата обращения 16.08.2019); IBM Annual Report 2010. . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ibm.com. (дата обращения 16.08.2019)

16. Buckley, P. J., Ghauri, P. N. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises / P.J. Buckley, P.N.Ghauri // Journal of International Business Studies.- 2004. - Vol. 35.- P. 81-98.

17. Barnard A.., Redding S., Schott P. Comparative Advantage and Heterogeneous Firms / A. Barnard, S. Redding, P. Schott//Review of Economic Studies. - 2007. - January. - Vol. 74. - Issue 1.- P.31-66.

18. Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации: дисс.... доктора эконом.наук/ Н.Ю. Конина. - Москва. - 2009. - С.232.

19. Harney J. Offshore Outsourcing: The Ongoing Political Debate / J.Harney // Outsourcing Journal. - 2003. -November. - P. 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.outsourcing-journal.com/nov2003-offshore.html (дата обращения 16.08.2019).

20. Caterpillar 2010 Annual Report. P. 17 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.caterpillar.com/en/investors/reports.html. (дата обращения 16.08.2019).

21. Флергонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва 2012. С. 43.

22. Motorola Annual report, 2010. P. 67. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.motorolasolutions.com/en_us/about/company-overview/history/annual-report-archive.html (дата обращения 16.08.2019)

23. Mass layoffs reach record levels. Manufacturing Technology New. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.reliableplant.com/Read/24538/Manufacturing-sector-mass-layoffs (дата обращения 15.08.2019).

24. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. -СПб.: Питер, 2003.- С. 67.

25. Данные статистики ЮНКТАД. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx (дата обращения 17.08.2019).

26. Loreal Report. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.loreal.com/ en/ ww/html/our-company/welcome.aspx (дата обращения 05.08.2019).

27. Moniz A. and Kovacs I. Conditions of inter-firm co-operation in a virtual enterprise concept: The case of automotive sector in Portugal/ A.Moniz and I. Kovacs // Proceedings Rencontre International GERPISA, 2000

28. Kraemer K.L., Dedrick J. Dell Computer: Organization of a Global Production Network/ K.L. Kraemer, J.Dedrick.- Center for Research on Information Technology and Organizations.- 2002.-lst December.- Paper 255.- [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=crito (дата обращения 05.08.2019)

29. DaimlerChrysler to boost parts purchases in China //The Daily Star.- 2006.-vol 5, Num 716.-03rd June. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.thedailystar.net/2006/06/03/d60603050965.htm (дата обращения

05.08.2019)
30. Hawranek D. Daimler and BMW Get Cozy / D. Hawranek // Business week. - 2009. -10th March. - P. 37.
31. Froese F.J., Goeritz L.E. Integration Management of Western Acquisitions in Japan / F.J. Froese, L.E.Goeritz // Asian Business & Management. - 2007. - Vol. 6.- P. 95-114.
32. Balfour F.Lenovo CEO Is Out; Chinese Execs Return / F.Balfour// Business Week. - 2009. - 5th February. -P. 18.
33. Научный центр при Управделами президента торгует сервисами, позволяющими деанонимизироват любого жителя России. Расследование «Медузы» [Электронный ресвурс]. Режим доступа: https://meduza.io/feature/2019/08/08/maksimalnoe-kolichestvo-kompromata-na-vseh. (дата обращения: 09.08.2019 г.)
34. The home team // The Economist. - 2008. - 13,h November. - P. 21-25.
35. Edmondson G. The race to build really cheap cars/ G. Edmondson // Business week. - 2007. - 23rd April - P.28-32.
36. Krantz R. Toyota,GM top global R&D spending./R.Krantz // Automotive News. - 2007. - 27th October.
37. World R& D spending rising // Research Technology Management. - 2008. - 1st January. - P.17-22.
38. Конина Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009. с. 76.
39. Hungry tiger, dancing elephant // The Economist. - 2007. - 4lh April. - P. 19.
40. Humphreys J. Opinion: The Dysfunctional Evolution of Goal Setting / J. Humphreys // MIT Sloan Management Review. - 2003. - Vol.44. - Issue 4. - P. 96.
41. Конина Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе. - М.: ТК Велби, 2008. С4.
42. ЮНКТАД о слияниях и поглощениях // БИКИ. – 2016. – № 52.
43. Ильичева Л. Е. Лоббизм в структурах законодательной и исполнительной власти европейских стран. М.: Альянс правового сотрудничества, 2009. 320 с. (с. 45-48).
44. Бинецкий А. Э. Лоббизм в современном мире. М.: Теис, 2010. 296 с.
45. Колупаева Ю.В. Лоббирование интересов транснациональных корпораций в Евросоюзе // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 133-138.
46. Lobbying: Is registration sufficient? [Электронный ресурс]. – режим досутпа: http://www.integrity.qld.gov.au/library/document /catalogue/speeches-articles/apsac-paper.pdf (дата обращения 12.08.2019)
47. Katarzyna Tarnawska. The Evolution of Lobbying in the European

Union. Warsaw, 2011

48. Фарнель, Ф. Лоббирование. Стратегии и техники вмешательства / Ф. Фарнель. М.: А-приор, 2009. 403 с. (с.14).

49. New Patterns of Industrial Globalisation. Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances. OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development.- 2001. - P. 28.

50. Culpan R. Global Business Alliances Theory and Practice / R.Culpan. Greenwood Publishing Group, 2002.- P.157-189.

51. Microsoft Annual Report 2006. PP.38-41. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.microsoft.com/.../reports/710k_fr_bus_07.html (дата обращения 12.08.2018)

52. Steinhilber S. Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work / S. Steinhilber. - Harvard Business School Press, 2008. - P. 112.

53. Yoshino M.Y., Rangan U.S. Strategic alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization / M.Y. Yoshino and U.S. Rangan.Boston: Harvard Business School Press, 1995.- P.203-241

54. Health N.Shell Inks $4 Billion IT Outsourcing Deal/ N.Health//Business Wcek.-2008.-31st March.-P.29.

55. K.edia B.L., Lahiri S. International outsourcing of services: A partnership model / B.L.Kedia, S.Lahiri // Journal of International Management. - 2007. - Vol. 13.- Issue 1.- P. 22-37.

56. Green B. Getting outsourcing right: it's evolving from a pure cost play to a strategic management tool/ Green//Chief Executive/-2005.-1st December.-P. 19.

57. Ильичева Л. Е. Лоббизм в структурах законодательной и исполнительной власти европейских стран. М.: Альянс правового сотрудничества, 2009. 320 с. (с. 47-48).

58. Британские гендиректора готовятся к переездам [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/ management/articles/2016/10/05/659640-gendirektora-pereezdam (дата обращения: 28.07.2019)

59. Bloomberg подсчитал убытки британских компаний из-за Brexit [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/finances/12/04/2019/5cb03dcf9a794744c08e1963 (дата обращения: 13.08.2019)

60. Лондон и Европа схлестнулись в борьбе за крупный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://xn----8sbeybxdibygm.ru-an.info/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%BD-%D0%B8-%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0-%D1%81%D1%85%D0%BB%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%8C-%D0%B2-%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%8C%D0%B1%D0%B5-%D0%B7%D0%B0-

%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/ (дата обращения: 13.08.2019)

61. Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государтсвом посредством КСО в России и Китае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2011-08-10_ru.pdf (дата обращения: 15.08.2019)

62. See Porter M., Kramer M. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism--and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review

63. Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государтсвом посредством КСО в России и Китае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2011-08-10_ru.pdf (дата обращения: 15.08.2019)

64. Mills E. Yahoo, Microsoft join IM hands/ E.Mills// CNET News.-2005.-12,h October. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://news.cnet.com/Yahoo,-Microsoft-join-IM-hands/2100- 1025_3-5893802.html (дата обращения 22.08.2019)

65. Harvard Business Review on Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School Press, 2002 - 26th February. - P. 224

66. Microsoft Annual Report 2006. PP.38-41. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.microsoft.com/.../reports/710k_fr_bus_07.html (дата обращения 22.08.2019)

67. Koen D. The evolution of innovation networks in the global ICT / D.Koen .- DRUID Summer 2002 Conference.-2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.druid.dk/conferences/summer2002/Papers/Dittrich.pdf (дата обращения 22.08.2019)

68. Frauenheim E.The in thing: Outsourcing/ E. Frauenheim//CNET news.-2004.-13th May. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://news.cnet.com/The-in-thmg-Outsourcing/2008-1001_3-5212470.html?tagmncol (дата обращения 24.08.2019)

69. Конина, Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. 2009.. С.84-85.

70. Глушенкова, Е.И. Международные неправительственные экологические организации и ТНК: глобальное политическое противостояние // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / Отв. ред. к.пол.н. Э.Г. Соловьев М.: ИМЭМО РАН, 2005. с. 99-105.

71. Войтоловский, Ф.Г. Механизмы косвенного влияния ТНК на

принятие внешнеполитических решений в США: истоки и современность // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / Отв. ред. к.пол.н. Э.Г. Соловьев М.: ИМЭМО РАН, 2005. с. 92-99.

72. Korten D.C. When Corporations Rule the World. N.Y.: Kumarian Press, 1995.; Domhoff W. Who Rules America Now? N.Y.: Touchstone Books, 1983.

73. McGann J. Think Tanks and The Transnationalization of Foreign Policy // U.S. Foreign Policy Agenda, 2002, November. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://usinfo.state.gov/journals/itps/1102/ijpe/pj73mcgann.htm (дата обращения 22.08.2019)

74. Falk R., Strauss A. Toward Global Parliament // Foreign Affairs, 2001, January/February; Nye J.S. Globalization's Democratic Deficit: How to Make International Institutions More Accountable // Foreign Affairs, 2001, July/August.

75. Войтоловский Ф.Г. Механизмы косвенного влияния ТНК на принятие внешнеполитических решений в США: истоки и современность // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / Отв. ред. к.пол.н. Э.Г. Соловьев М.: ИМЭМО РАН, 2005. с. 92-99.

76. Toyota Motor Annual Report 2008. - P. 17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://global.toyota/en/ir/library/annual/ (дата образения 12.08.2019)

77. Мовсесян, А.Г. Мировая экономика: Учебник / А.Г. Мовсесян, С.Б.Огнивцев. - М: Финансы и статистика. - 2001. - С. 97.

78. 'Olson P. Porsche Mired In Debt / P.Olson // Forbes. - 2009. - 31st March. - P. 28.

79. Chen G. and Wei M. Lenovo seeks BRIC acquisition opportunities/ G. Chen and M.Wei //Reuters.-2009.- 4 March. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://www.reuters.corn/article/ninaNewsTechMediaTelco/idUSPEK.10417320090305 (дата обращения 22.08.2019)

80. Lawrence P.K., Thornton D.W. Deep stall: the turbulent story of Boeing commercial airplanes / P.K.Lawrence, D.W.Thornton. - Ashgate Publishing, Ltd., 2005. - P.136-137

81. The goodwill, the bad and the ugly // The Economist. - 2009. - 22nd January. - P. 28

82. Конина Н. Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний / Н. Ю. Конина. М.: Проспект, 2005. - С. 28, 31.

83. Andrews E.L. British American Tobacco Will Buy Rothmans / E.L. Andrews // The New York Times.-1999. -12th January. Kapner S. Europe Britain: B.A.T. Profit Is Up/ S.Kapner// The New York Times. - 2001. -Is' August

84. Taylor C. Compaq: Fiorina's Folly Or HP's Only Way Out? / C Taylor // Time.-200l.-09,h September.-PP.34-36. Kane M.Wall Street: HP plus

Compaq may not add up / M.Kane // CNET News.-2001. - 4,h September. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://news.cnet.eom/2100-1001-272527.html&tag=txt. (дата обращения 22.08.2019)

85. Edwards C, Park A. HP and Compaq: It's Showtime / C.Edwards, A.Park// Business Week. - 2002. - 17th June.-P. 29-30. Burrows P. Ousting Carly Was Just The Start / P. Burrows // Business week. - 2005. - 7lh March. - P.27.

86. Chrysler's Press Takes a Spin in a Fiat // The Wall Street Journal. - 2009. - 8th April

87. Flannery R.A Real Chinese Entrepreneur / R.Flannery // Forbes. - 2005. - 25,h July. - P.39-42.

88. Wubben B. German Mergers and Acquisitions in the USA: Transaction Management and Success / B.Wubben.-Wiesbaden: Springer, Deutscher Universitats Verlag, 2007. - P. 148-150.

89. International Monetary Fund (2019). Группы стран мира. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weoselgr.aspx (дата обращения: 28.04.2019).

90. Любимов, А.П. Правовые институты демократии России и стран Европы: выборы, лоббизм и парламентаризм / А.П. Любимов. М.: Институт Европы, 2009. - 157 с. (с. 106-108).

91. Алиева, Б.Р. кызы. Британские транснациональные корпорации на современном этапе / Б.Р. кызы Алиева // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2016. № 6 (90). С. 138-147.

92. Дайер Д, Далзелл Ф., Олегарио Р. Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов / Д. Дайер, Ф.Далзелл, Р. Олегарио. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 78.

93. U.S.Japan strategic alliances in the semiconductor industry: technology transfer, competition, and public policy / National Research Council (U.S.). Committee on Japan.Washington, National Academies Press, 1992. - P. 91-101.

94. Особенности производственной деятельности Италии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ilecta1.ru/italiya/proizvodstva-italii/osobennosti-proizvodstvennoi-deyatel-nosti-italii.html (дата обращения 22.08.2019)

95. Семухин С. Транснациональная военно-промышленная корпорация Leonardo / С. Семухин // Зарубежное военное обозрение. 2018. - № 11. - с. 26-33.

96. International Monetary Fund (2019). Группы стран мира. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weoselgr.aspx (дата обращения: 28.04.2019).

97. Johanson J., Wiedersheim-Paul F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases // Journal of Management Studies. October 1975. P. 305–322.

98. A bigger world // The Economist.- 2008.-18№ September -P. 13. The challengers// The Economist.- 2008. -10' January. - P. 17.

99. Петиненко, И.А. Иностранные транснациональные компании в экономике стран БРИКС: инновационный аспект / И.А. Петиненко, Е.Н. Соболева, Н.А. Редчикова, М.В. Чиков // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 381. С. 202 – 213.

100. Глобализация и феномен БРИКС [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://narzur.ru/globalizacija-i-fenomen-briks/ (дата обращения 14.08.2019 г.)

101. World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development. N.Y., Geneva, 2011. Web table 29 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.unctad.org. (дата обращения 22.08.2019)

102. Johanson J., Wiedersheim-Paul F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases // Journal of Management Studies. October 1975. P. 305–322.

103. Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государтсвом посредством КСО в России и Китае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2011-08-10_ru.pdf (дата обращения: 15.08.2019 г)

104. Кубузов, А.А. Особенности формирования транснациональных корпораций БРИКС /А.А. Кубузов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 2 (25). С. 56-60.

105. Мальгинов, Е.А. Регулирование корпоративных правоотношений в Российской Федерации и государствах - членах Евразийского экономического союза: диссертация кандидата юридических наук / Е.А. Мальгинов - Москва, 2017. - 282 с.

106. Ергин, С.М. Институт закрытой монополии как системный феномен экономики цензовых рынков: автореферат дис. ... доктора экономических наук / С.М. Ергин. - Краснодар, 2015. - 42 с

107. Маличенко, В.С. Международно-правовые механизмы обеспечения безопасности обращения лекарственных средств: диссертация ... кандидата юридических наук / В.С. Маличенко. - Москва, 2015. - 196 с.

108. Комолов, О.О. Тенденции монополизации современной рыночной экономики: политико-экономический аспект : автореферат дис. ... кандидата экономических наук / О.О. Комолов. - Москва, 2016. - 27 с.

109. Сапунцов, А.Л. Транснациональные корпорации развивающихся стран: внешнеэкономическая экспансия в Африке: автореферат дис. ... доктора экономических наук / А.Л. Сапунцов. - Москва, 2016. - 49 с.

110. Юргенс, А.А. Финансово-экономическая интеграция России, Белоруссии и Казахстана: диссертация ... кандидата экономических наук /

А.А. Юргенс. - Москва, 2015. - 163 с.

111. Филиппова, А.В. Использование опыта международной интеграции в мировой электроэнергетике в Евразийском экономическом союзе: диссертация ... кандидата экономических наук / А.В. Филиппова. - Москва, 2019. - 207 с.

112. Драпкин, И.М. Вертикальные межфирменные взаимосвязи в национальной экономике в условиях глобализации: автореферат дис. ... доктора экономических наук / И.М. Драпкин. - Санкт-Петербург, 2016. – 46 с.

113. Степаненко, А.В. Политические аспекты интеграционных процессов на постсоветском пространстве: диссертация ... кандидата политических наук / А.В. Степаненко. - Москва, 2015. - 160 с.

114. Скоков, Р.Ю. Государственное регулирование рынков аддиктивных товаров: концепция, эволюция, совершенствование: автореферат дис. ... доктора экономических наук / Р.Ю. Скоков. - Ростов-на-Дону, 2018. - 57 с.

115. Хамуков, М.А. Развитие инструментария антикартельного управления в российской промышленности: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / М.А. Хамуков. - Москва, 2018. - 26 с.

116. Хамуков, М.А. Развитие инструментария антикартельного управления в российской промышленности: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / М.А. Хамуков. - Москва, 2018. - 26 с.

117. Титов, Е.Е. Административная ответственность за нарушения антимонопольного законодательства РФ: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / Е.Е. Титов. - Екатеринбург, 2015. - 26 с.

118. Касымов, Р.Ш. Правовые модели координации экономической деятельности в Российской Федерации: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / Р.Ш. Касымов. - Москва, 2015. - 35 с.

119. Новиков, М.В. Недобросовестная конкуренция как одна из форм злоупотребления гражданским правом: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / М.В. Новиков Максим Владимирович. - Саратов, 2018. - 30 с.

120. Максимов С. В., Утаров К. А. Уголовная политика в сфере защиты конкуренции: цели и возможности. Монография / Под ред. В. П. Заварухина. – М.: ИПРАН РАН, 2018. – 80 с.

121. Попков, А. В. Краткий отчёт по результатам анализа состояния конкуренции на рынке смартфонов Samsung, реализуемых в розницу с использованием торговых объектов (в рамках дела № 1-11-11/00-22-19). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/documents/685036 (дата обращения: 24.08.2019)

122. Российской «дочке» LG назначен штраф за координацию цен на смартфоны. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/news/25245 (дата обращения: 24.08.2019)

123. Дела в отношении Apple признаны лучшими в 2017 году.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/news/25608 (дата обращения: 20.08.2019)

124. Аналитический отчет о состоянии конкуренции на рынке услуг по оказанию информационного взаимодействия пассажиров и водителей такси (рынок агрегаторов такси) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/documents/678673 (дата обращения: 20.08.2019)

125. Анализ состояния конкуренции на рынке колес для локомотивов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/documents/561915 (дата обращения: 16.08.2019)

126. Винокуров, Е.Ю. Экономика ЕАЭС: повестка дня / Е.Ю. Винокуров, Т.В. Цукарев // Евраз. экон. интеграция. — 2015. — № 4 (29). — С. 7—12.

127. Береговский, А.Н. Направления повышения конкурентоспособности экономических субъектов в условиях интеграции России в систему мирохозяйственных связей: монография / науч. ред. Ю. П. Дусь, Г Д. Боуш. — Новосибирск : Изд-во СО РАН. - 2008. — 530 с.

128. Мигранян, А.А. Агрегированная модель оценки конкурентного потенциала стран ЕАЭС / А.А. Мигранян // Евраз. экон. интеграция. — 2015. — № 4. — С. 45—64.

129. Моисеев, Е.Г. Международно-правовые основы создания и функционирования Евразийского экономического союза: монография / Е.Г. Моисеев. - М. - 2014. 170 с.

130. Типы филиалов ТНК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnoe-povedenie-transnatsionalnyh-korporatsiy-na-globalnyh-rynkah (дата обращения: 15.05.2019)

131. Конкурентное поведение транснациональных корпораций на глобальных рынках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/v/konkurentnoe-povedenie-transnatsionalnyh-korporatsiy-na-globalnyh-rynkah (дата обращения 28.04.2019)

132. Шагурин, С.В. Экономика транснационального предприятия: Учебное пособие / С.В. Шагурин, Шимко П.Д. - Санкт-Петербург. - 2008. - с.106-107

133. Кукушкина, Ю.М. Глобальные цепочки создания стоимости и корпоративные интересы транснациональных корпораций /Ю.М. Кукушкина // Современная конкуренция. – 2016. Том 10. №2 (56). – С.11

134. Официальный сайт компании «Volkswagen» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.volkswagen.ru/ (дата обращения: 20.05.2019)

135. Официальный сайт компании «ToyotaMotor» Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.toyota.ru (дата обращения: 20.05.2019)

136. Официальный сайт компании «Syngenta» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.syngenta.ru (дата обращения: 22.05.2019)

137. Официальный сайт компании «Bayer» [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: https://www.bayer.ru (дата обращения: 22.05.2019)

138. Официальный сайт компании «GSK» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.gsk.com (дата обращения: 22.05.2019)

139. Котировки и курсы акций – финансовые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/equities (дата обращения: 22.05.2019)

140. Официальный сайт компании «Apple» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.apple.com/ru/ (дата обращения: 24.05.2019)

141. Официальный сайт компании «Samsung» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.samsung.com/ru/ (дата обращения: 26.05.2019)

142. Рынок смартфонов 2018: лидеры и статистика продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://5nch.com/rynok-smartfonov (дата обращения: 26.05.2019)

143. Котировки и курсы акций – финансовые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/equities (дата обращения: 26.05.2019)

144. Официальный сайт компании «МТС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moskva.mts.ru/personal (дата обращения: 03.06.2019)

145. Официальный сайт компании «Вымпелком» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://beeline.ru/customers/products/ (дата обращения: 03.06.2019)

146. Официальный сайт компании «Allianz» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://allianz.ru (дата обращения: 05.06.2019)

147. Электронный эколог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e-ecolog.ru (дата обращения: 05.06.2019)

148. TURE / Компания Мишлен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/blog/page/12 (дата обращения: 06.06.2019)

149. Официальный сайт компании J&J «Джонсон & Джонсон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://jnj.ru/ (дата обращения: 12.06.2019)

150. Zdrav.expert: медтех-портал / Компания: Medtronic [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://zdrav.expert/index.php/Компания:Medtronic (дата обращения: 12.06.2019)

151. Официальный сайт компании Medtronic [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.medtronic.com/ru-ru/about/locations.html (дата обращения: 12.06.2019)

152. Фармацевтический вестник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pharmvestnik.ru/content/news/medtronic-opublikovala-rezuljtaty-iv-kvartala-i-vsego-2016-finansovogo-goda.html (дата обращения: 12.06.2019)

153. Zdrav.expert: медтех-портал / Компания: Johnson & Johnson [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://zdrav.expert/index.php/Компания:Johnson%26Johnson (дата обращения:

12.06.2019)

154. Проблемы и перспективы расширения ЕАЭС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://svom.info/entry/676-problemy-i-/ (дата обращения: 16.06.2019)

155. Влияние развития ТНК на международные экономические отношения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scienceforum.ru/2013/article/2013007149 (дата обращения: 16.06.2019)

156. Об Основных направлениях промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза (с изменениями на 27 ноября 2018 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/420301148 (дата обращения: 18.06.2019)

157. Официальный сайт компании «Лукойл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lukoil.ru (дата обращения: 16.06.2019)

158. Официальный сайт компании «Volkswagen» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.volkswagen.ru/ (дата обращения: 18.06.2019)

159. Официальный сайт компании «Syngenta» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.syngenta.ru (дата обращения: 20.06.2019)

160. Официальный сайт компании «Bayer» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bayer.ru (дата обращения: 20.06.2019)

161. Официальный сайт компании «Pfizer» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pfizer.ru (дата обращения: 20.06.2019)

162. Официальный сайт компании «Zurich» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zurich.com (дата обращения: 22.06.2019)

163. Официальный сайт компании «Unilever» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.unilever.ru (дата обращения: 22.06.2019)

164. Официальный сайт компании «Nestle» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nestle.ru (дата обращения: 22.06.2019)

165. Официальный сайт компании Michelin / Медиацентр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-poluchila-nagradu-postavshchik-goda-ot-kompanii-boeing/ (дата обращения: 26.06.2019)

166. Официальный сайт компании Michelin / Ассортимент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://snip1.ru/shiny-michelin-preimushhestva-i-assortiment/ (дата обращения: 26.06.2019)

167. Официальный сайт компании Michelin / Медиацентр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-v-formula-e/ (дата обращения: 26.06.2019)

168. Грузовые шины / Преимущества шин Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tractyres.ru/articles/6024/ (дата обращения: 28.06.2019)

169. Официальный сайт компании Bridgestone / About Bridgestone / Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.bridgestone.com/corporate/strategy/index.html (дата обращения: 28.06.2019)

170. Энциклопедия маркетинга / Библиотека маркетолога / «На каких аспектах стратегии бренда сфокусироваться» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/focus.htm (дата обращения: 30.06.2019)

171. Роль транснациональных корпораций в создании и развитии свободных экономических зон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://applied-research.ru/ru/article/view?id=9818 (дата обращения: 30.06.2019)

172. Десятниченко, Д.Ю. Влияние транснациональных корпораций на мировую экономику / Десятниченко Д. Ю. // Экономические отношения. - 2017. - № 3

173. Основные направления экономического развития ЕАЭС до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eurasianeconomic.org/pdf/analiz02.pdf (дата обращения: 02.07.2019)

174. Сапир, Е.В. Глобальные стратегии ТНК и формирование международного производства: учебное пособие / Е.В. Сапир// Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 132 с.

175. Глобальный рынок слияний и поглощений (M&A) 1 полугодие 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:https:-//inventure.com.ua /analytics/investments/globalnyj-rynok-sliyanij-i-pogloshenij-manda-or-1-polugodie-2018 (дата обращения: 06.07.2019)

176. Субконтрактация: международный опыт применения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5349/1/Субконтрактация%20международный%20опыт%20применения.pdf (дата обращения: 06.07.2019)

177. Материалы сайта аналитической компании «Ernstand Young». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ey. com/RU /ru/ Newsroom/News-releases/Press-Release—2019 (дата обращения: 06.07.2019)

178. Создание на территории ЕАЭС крупных финансово-промышленных групп и ТНК как альтернатива гегемонии западных транснациональных капиталов на постсоветском пространстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/user/Downloads/sozdanie-na-territorii-eaes-krupnyh-finansovo-promyshlennyh-grupp-i-tnk-kak-alternativa-gegemonii-zapadnyh-transnatsionalnyh-kapitalov.pdf (дата обращения: 06.07.2019)

179. Столярова, Е.В. Цифровая трансформация бизнеса на примере транснациональных компаний ЕАЭС И ЕС / Е.В. Столярова// Беларусь в современном мире: материалы XVII Междунар. науч. конф., посвящ. 97-летию образования Белорус. гос. ун-та, Минск, 26 окт. 2018 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: В. Г. Шадурский (пред.) [и др.]. — Минск : БГУ, 2018. — С. 224-225.

180. Трифонова, И.В. Роль транснациональных корпораций в глобализации мировой экономики /И.В. Трифонова// Молодой ученый. - 2013. - № 9. С. 243–245.

181. Шагурин, С.В. Экономика транснационального предприятия: Учебное пособие / С.В.Шагурин, П.Д. Шимко. - СПб.: СПбГПУ, 2008. - 335 с.

182. Коварда, В.В. Анализ влияния транснациональных компаний на национальные экономики / В.В. Коварда, В.И. Макаров // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 415-416. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/102/23151/ (дата обращения: 02.08.2019).

183. Корзик, П.М. Воздействие транснациональных корпораций на экономику принимающей страны на макроуровне / П.М. Корзик // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVII междунар. науч.-практ. конф. № 3(47). – Новосибирск: СибАК. - 2015.

184. Климов, Д.Б. Влияние ТНК на различные аспекты общественной жизни / Д.Б. Климов, Т.В. Морозова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sibac.info/archive/economy/Economy05.11.2013.pdf (дата обращения: 02.08.2019)

185. Афонцев, С.А. Транснациональные компании и проблемы глобального управления / С.А. Афонцев // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы / отв. ред. Э. Г. Соловьев. М.: ИМЭМО РАН. - 2015. - С. 4.

186. Климов, Д.Б. Влияние ТНК на различные аспекты общественной жизни / Д.Б. Климов, Т.В. Морозова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sibac.info/archive/economy/Economy05.11.2013.pdf (дата обращения: 02.08.2019)

187. Создание на территории ЕАЭС крупных финансово-промышленных групп и ТНК как альтернатива гегемонии западных транснациональных капиталов на постсоветском пространстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ipi1.ru/images/PDF/2016/74/sozdanie-na-territorii-eaes.pdf (дата обращения: 06.08.2019)

188. Официальный сайт ЕЭК. Расследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/podm/rassledovaniya/Pages/default.aspx (дата обращения: 10.08.2019)

189. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru (дата обращения: 12.08.2019)

190. Курдин, А.А. Альтернативные показатели для оценки состояния конкуренции на товарных рынках / А.А. Курдин // Бюллетень конкурентной политики Лаборатории проблем конкуренции и конкурентной политики. - 2012. - № 8.

191. Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке: [приказ ФАС России от 28.04.2010 № 220 (ред. от 20.07.2016)].

192. Радченко, Т.А. Оценки уровня конкуренции и состояния конкурентной среды: обзор методови результаты опросов в 2014-2016 гг. / Т.А. Радченко, К.А. Сухорукова // Современная конкуренция. - 2016. - №5 (59) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenki-urovnya-konkurentsii-i-sostoyaniya-konkurentnoy-sredy-obzor-metodovi-rezultaty-oprosov-v-2014-2016-gg (дата обращения: 10.08.2019).

193. Рекомендации по оценке горизонтальных слияний в рамках регламента Совета ЕС о контроле за концентрацией компаний (Guidelines on the assessment of horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings). 2004/C 31/03. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2004:031:0005:0018:EN:PDF (дата обращения 12.08.2019)

194. Туров, А.В. Зарубежный опыт доказательства доминирующего положения / А.В. Туров, П.Ю. Меркулова, О.А. Найденышева // Вестник М-ва РФ по антимонопольной политике. – 2002. – №4-5.

195. Парменeнков, К.Н. Методы анализа состояния конкурентной среды на товарных рынках / К.Н. Парменeнков // Аудит и финансовый анализ. - 2011. - №2. С. 3-8.

196. Парменeнков, К.Н. Методы анализа состояния конкурентной среды на товарных рынках / К.Н. Парменeнков // Аудит и финансовый анализ. - 2011. - №2. С. 3-8.

197. Baker, J. Economic Evidence in Antitrust: Defining Markets and Measuring Market Power / J. Baker, T. Bresnahan //. UK: Stanford Law School, John M. Olin Program in Law and Economics. — 2006. — 41 p.

198. Пахомова, Н.В. Экономика отраслевых рынков и политика государства / Н.В. Пахомова, К.К. Рихтер. — М.: Экономика. - 2009. — 815 с.

199. Ларионова, Н.И. Рыночная власть и методы ее оценки / Н.И. Ларионова, Я.С. Рехлицкая // Вестник Поволжского государственного технологического университета. — 2010. — № 3. С. 33–40.

200. Wang, Y.Y. Effects of Corporate Governance and Competition on Corporate Performance of International Enterprises /Y.Y. Wang // Acta Oeconomica. — 2015. — Vol. 65. — Pp.71–85. — DOI: 10.1556/032.65.2015.S2.6.

201. Болочев, С. А. Моделирование изменения цен монополиста при

переходе от единой цены к ценовой дискриминации на основе спектрального анализа / С. А. Болочев, А. Ю. Ситникова // Вестник Самарского университета. Аэрокосмическая техника, технологии и машиностроение. — 2012. — № 6 (37). — С. 57–71.

202. Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию Том 2: Руководство Версия 2.0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.oecd.org/daf/competition/49167036.pdf (дата обращения 20.08.2019)

203. Индекс глобальной конкурентоспособности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info (дата обращения: 14.09.2019)

204. Методология уплаты налогов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/methodology/paying-taxes#time (дата обращения: 06.09.2019)

205. Запуск бизнес-методологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://russian.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business#procedures (дата обращения: 06.09.2019)

206. Международный торговый центр (ITC) — агентство по техническому сотрудничествуООН по торговле и развитию и ВТО. Market Access Conditions/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.macmap.org/ (дата обращения: 06.09.2019)

207. Конкурентное право в Евразийском экономическом союзе: учеб. пос. Под общей редакцией: М.А. Кусаинова, А.М. Джумабаевой, А.Г. Сушкевича, В.В. Савченко– М.: - 2018. - 281 с.

208. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху. Как защищать конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции. / Под ред. А.Ю. Цариковского, А.Ю. Иванова, Е.А. Войниканис – М.: Издательский дом Высшей школы экономики. - 2018. – С.63.

209. ФАС России представила коллегам из ОЭСР способ определения географических границ рынков на примере дела Google [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://opendata.fas.gov.ru/press-center/news/detail.html?id=47993 (дата обращения 11.09.2019).

210. Крылова Н. Б. Рынок // Большая российская энциклопедия. Том 29. Москва, 2015, стр. 125-127

211. О Методике оценки состояния конкуренции: [решение Совета Евразийской экономической комиссии от 30.01.2013 N 7 (ред. от 21.12.2016)]

212. Об утверждении Критериев отнесения рынка к трансграничному: [решение Высшего Евразийского экономического совета от 19 декабря 2012 г. N 29 (ред. от 26.12.2016 N 26)]

213. Платонова, Е. Д. О конкурентных стратегиях иностранных ТНК на российском рынке / Е. Д. Платонова, Д. А. Стасюк // Современная конкуренция. 2007. №3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://cyberleninka.ru/article/n/o-konkurentnyh-strategiyah-inostrannyh-tnk-na-rossiyskom-rynke (дата обращения: 02.04.2019)

214. Кому в России жить хорошо: Крупнейшие шинные заводы России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ai-media.ru/news/komu-v-rossii-zhit-horosho-krupnejshie-shinnye-zavody-rossii/ (дата обращения: 08.07.2019)

215. Продажи шин в России: подведены итоги 2016 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoreview.ru/news/prodazhi-shin-v-rossii-podvedeny-itogi-2016-goda (дата обращения: 08.07.2019)

216. Социально-экономическое положение Республики Армения в январе-декабре 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.armstat.am/ru/?nid=82&id=2115 (дата обращения 08.07.2019)

217. Основные социально-экономические показатели Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://stat.gov.kz/faces/homePage?_adf.ctrl-state=mngunfudm_212&_afrLoop=7195769110518088 http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersIndustry?_afrLoop=7194801980916911#%40%3F_afrLoop%3D7194801980916911%26_adf.ctrl-state%3Dmngunfudm_68 (дата обращения: 08.07.2019)

218. Основные экономические показатели по промышленности Кыргызской Республики в январе-декабре 2018[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.stat.kg/ru/publications/ (дата обращения: 08.07.2019)

219. Fortune 500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fortune.com/global500/bridgestone/ (дата обращения 08.07.2019)

220. Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

221. BRIDGESTONE DATA2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/library/data_book/pdf/BSDATA2018.pdf (дата обращения 08.07.2019)

222. Networking 2018 Annual Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.continental.com/resource/blob/167610/6f107b888fd556412c6b263b67d60075/annual-report-2018-data.pdf (дата обращения 09.07.2019)

223. Официальный сайт Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.continental.ru/specialty/company/businessunit/headquarters-plants (дата обращения 09.07.2019)

224. Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

225. 2018 REGISTRATION DOCUMENT [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: https://www.michelin.com/en/finance/regulated-information/annual-report/ (дата обращения 09.07.2019)

226. BRIDGESTONE DATA2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/library/data_book/pdf/BSDATA2010.pdf (дата обращения 09.07.2019)

227. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/publications/Pages/default.aspx (дата обращения 09.07.2019)

228. Российский рынок шин на подъёме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ai-media.ru/news/rossijskij-rynok-shin-na-podjome/ (дата обращения 09.07.2019)

229. Анализ шинного рынка Казахстана: Российские компании сдают позиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38122 (дата обращения 09.07.2019)

230. Обзор белорусского рынка автошин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belshinajsc.by/about/news/2016/obzor-belorusskogo-rynka-avtoshin/ (дата обращения 09.07.2019)

231. Шинный рынок России - итоги 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/50334 (дата обращения 11.07.2019)

232. Российский рынок шин ожидает существенное повышение цен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://plastinfo.ru/information/articles/469 (дата обращения 11.07.2019)

233. Еремкин, В.А. Входные барьеры на российском рынке высокотехнологичной продукции и роль государственных институтов в их снижении / В.А. Еремкин, В.В. Рыбалкин // Экономический журнал. 2014. №1 (33). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vhodnye-bariery-na-rossiyskom-rynke-vysokotehnologichnoy-produktsii-i-rol-gosudarstvennyh-institutov-v-ih-snizhenii (дата обращения 08.07.2019)

234. Эксперты: Строить шинный завод в Казахстане – нерационально [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/13154 (дата обращения 08.07.2019)

235. Российский рынок шин на подъёме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ai-media.ru/news/rossijskij-rynok-shin-na-podjome/ (дата обращения 08.07.2019)

236. Bridgestone подписывает контракт с Volvo [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2010_05_02.shtml (дата обращения: 08.07.2019)

237. Michelin заявила о «безупречности» своей деловой политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/2520 (дата обращения 08.07.2019)

238. Continental расширяет сотрудничество с европейской тюнинг-

индустрией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/21350 (дата обращения 11.07.2019)

239. Новые Chevrolet Camaro ZL1 в Австралии будут переобувать в резину Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyun/25/novye-chevrolet-camaro-zl1-v-avstralii-budut-pereobuvat-v-rezinu-continental.html (дата обращения 11.07.2019)

240. Каждый третий автомобиль в Европе оснащается на конвейере шинами Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/30/kazhdyy-tretiy-avtomobil-v-evrope-osnaschaetsya-na-konveyere-shinami-continental.html (дата обращения 08.07.2019)

241. Bridgestone будет поставлять шины линеек Alenza и Blizzak для оснащения новых BMW X5 и X7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/31/bridgestone-budet-postavlyat-shiny-lineek-alenza-i-blizzak-dlya-osnascheniya-novyh-bmw-x5-i-x7.html (дата обращения: 08.07.2019)

242. FCA наградила Bridgestone премией за достижения в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/30/fca-nagradila-bridgestone-premiey-za-dostizheniya-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya.html (дата обращения 08.07.2019)

243. «Группа ГАЗ» подписала с Мишлен договор на поставку шин для автобусов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/gruppa-gaz-podpisala-s-mishlen-dogovor-na-postavku-shin-dlya-avtobusov/ (дата обращения 09.07.2019)

244. Мирная логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://5koleso.ru/content/mirnaya-logistika (дата обращения 09.07.2019)

245. Дальнейшее развитие отечественного рынка шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zakon.kz/195473-dalnejjshee-razvitie-otechestvennogo.html (дата обращения 09.07.2019)

246. Michelin и Porsche расширяют сотрудничество в гонках на выносливость [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/22163 (дата обращения 08.07.2019)

247. Bridgestone DriveGuard - шины, «меняющие правила игры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/49245 (дата обращения 08.07.2019)

248. О компании Тесла-пром [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.teslaprom.ru/index.php?about (дата обращения: 08.07.2019)

249. Там же

250. Компания Michelin подписала контракт на поставку шин с Wincanton [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/2027 (дата обращения: 08.07.2019)

251. Инновационные решения компании MICHELIN делают жизнь проще и безопаснее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autodela.ru/main/top/review/michelin_innovazii_2014 (дата обращения 08.07.2019)

252. Continental отстоял свои патентные права в споре с китайской Aeolus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/17/continental-otstoyal-svoi-patentnye-prava-v-spore-s-kitayskoy-aeolus.html (дата обращения 12.07.19)

253. Bridgestone выиграла у Triangle суд о копировании рисунка протектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/50542 (дата обращения 12.07.19)

254. Победа Мишлен против шести конкурентов в гонке «24 часа Нюрбургринга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/pobeda-mishlen-protiv-shesti-konkurentov-v-gonke-24-chasa-nyurburgringa/ (дата обращения 15.07.19)

255. Открытие компанией Michelin (Мишлен) программы партнерства Michelin Truck Pro [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tyrenews.ru/anonsy/otkrytie/ (дата обращения 12.07.19)

256. FIA продлила контракт с Мишлен на поставку шин в чемпионат Формулы-Е [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=27684 (дата обращения 12.07.19)

257. Michelin включилась в борьбу за поставку шин командам Формулы-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://motor.ru/news/formulatyres-17-06-2015.htm (дата обращения 12.07.19)

258. Камран Воссуги, Michelin: «2017 год был для нас рекордным в России и Восточной Европе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dvizhok.su/business/kamran-vossugi,-michelin-2017-god-byil-dlya-nas-rekordnyim-v-rossii-i-vostochnoj-evrope (дата обращения 15.07.19)

259. Мишлен развивает в Казахстане программу партнерства TYREPLUS и открывает в стране десятый шинный центр TYREPLUS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-razvivaet-v-kazahstane-programmu-partnerstva-tyreplus-i-otkrivaet-v-strane-desyatiy-shinniy-centr-tyreplus/ (дата обращения 15.07.19)

260. Шины укатали рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/512088 (дата обращения 15.07.19)

261. Самойленко, И.В. Схема продвижения корпоративного бренда шинной промышленности / И.В. Самойленко // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. — 2011 .— №3 (16) .— С. 142-145

262. Дисконтная программа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ukolesa.tom.ru/diskontnaya-programma (дата обращения 15.07.19)

263. Bridgestone расширяет сеть шинных центров в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/60196 (дата обращения 15.07.19)

264. Bridgestone DriveGuard - шины, «меняющие правила игры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/49245 (дата обращения 15.07.19)

265. Сеть BestDrive запустила собственный шинный бренд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/59879 (дата обращения 15.07.19)

266. Michelin приобрела компанию Meyer Lissendorf - крупнейшего шинного оптовика в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/47063 (дата обращения 15.07.19)

267. Мишлен приобрел крупнейшего британского интернет-ритейлера шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=25424 (дата обращения 15.07.19)

268. Bridgestone покупает контрольный пакет акций шинной компании A.R.S из Словакии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2015/11/bridgestone-pokupaet-kontrolnyj-paket-aktsij-shinnoj-kompanii-a.r.s-iz-slovakii (дата обращения 15.07.19)

269. Bridgestone конкурирует с Icahn Enterprises за право приобретения компании Pep Boys 16 декабря 2015 г. Блог интернет-магазина 4 tochki [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=29298 (дата обращения 15.07.19)

270. Bridgestone покупает британскую торгово-сервисную сеть http://colesa.ru/news/58630 (дата обращения 15.07.19)

271. Компания Bridgestone приобрела австралийского оператора мобильного автосервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vianor.ru/publications/news/kompaniya-bridgestone-priobrela-avstralijskogo-operatora-mobilnogo-avtoservisa (дата обращения 15.07.19)

272. Bridgestone покупает британскую торгово-сервисную сеть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/58630 (дата обращения 15.07.19)

273. Continental покупает Alençon Pneus и интегрирует в свою сеть «BestDrive» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2015_06_19.shtml (дата обращения 15.07.19)

274. Мишлен стал владельцем 99,64% акций индонезийской компании PT Multistrada [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyun/21/mishlen-stal-vladelcem-9964-akciy-indoneziyskoy-kompanii-pt-multistrada.html (дата обращения 15.07.19)

275. Continental приобретает финскую компанию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pokrishka.ru/news.html?newsid=34

(дата обращения 15.07.19)

276. Continental покупает шинную компанию в Индии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2011_07_23.shtml (дата обращения 15.07.19)

277. Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

278. Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

279. Goodyear и Bridgestone создают совместное предприятие в Америке 18 апреля 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2018/aprel/18/goodyear-i-bridgestone-sozdayut-sovmestnoe-predpriyatie-v-amerike.html (дата обращения 13.07.19)

280. Информация о Aeolus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://aeolus.shiny.ru/info (дата обращения 13.07.19)

281. Continental отстоял свои патентные права в споре с китайской Aeolus [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/news/novosti-rynka-shin-i-avtokomponentov/2019/iyul/17/continental-otstoyal-svoi-patentnye-prava-v-spore-s-kitayskoy-aeolus.html (дата обращения 15.07.19)

282. Автомобильные грузовые шины Double Coin [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.4tochki.ru/company-history/istoriya-double-coin/ (дата обращения 13.07.19)

283. Michelin в суде защищает свои патентные права [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/894 (дата обращения 15.07.19)

284. Michelin обвиняет Tire Mart в незаконном копировании рисунка протектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2017/09/michelin-obvinyaet-tire-mart-v-nezakonnom-kopirovanii-risunka-protektora (дата обращения 15.07.19)

285. Bridgestone судится с компанией, выпускающей шины Amberstone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/4864 (дата обращения 15.07.19)

286. Bridgestone подает иск о нарушении патентных прав и недобросовестных торговых практиках против компании TreadWright [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2014/04/bridgestone-podaet-isk-o-narushenii-patentnykh-prav-i-nedobrosovestnykh-torgovykh-praktikakh-protiv-kompanii-treadwright (дата обращения 15.07.19)

287. Bridgestone выиграла иск о нарушении патентного права против wanli tire в суде интеллектуальной собственности в Шанхае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/about/news/465/ (дата

обращения 15.07.19)

288. Что ждет российский рынок легковых шин в новом году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38680 (дата обращения 15.07.19)

289. Bridgestone: Наша главная цель – стать бесспорным номером один в шинной индустрии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/15327 (дата обращения 15.07.19)

290. Дальнейшее развитие отечественного рынка шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zakon.kz/195473-dalnejjshee-razvitie-otechestvennogo.html (дата обращения 15.07.19)

291. Мишель Ролье, соуправляющий компании Michelin: «Нам нужны конкуренты» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://automps.ru/2007/12/mishel-role-soupravlyayushhij-kompanii-michelin-nam-nuzhny-konkurenty/ (дата обращения 17.07.19)

292. Официальный сайт Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.continental.ru/car/tires?season=summer&cartype=car (дата обращения 15.07.19)

293. Официальный сайт Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://www.continental-reifen.de/autoreifen/reifen?season=summer&cartype= (дата обращения 20.07.19)

294. Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/continental/ (дата обращения 15.07.19)

295. Центр разработок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autocentre.ua/ua/opyt/shiny/shinnye-innovatsii-continental-sponsor-tekhnologiy-i-futbola-58262.html (дата обращения 20.07.19)

296. Continental обновила логотип [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/18011 (дата обращения 15.07.19)

297. Где производятся шины континенталь. Где производят шины Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.guarblog.ru/gde-proizvodyatsya-shiny-kontinental-gde-proizvodyat-shiny-continental/ (дата обращения 15.07.19)

298. Официальный сайт Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/catalog/ (дата обращения 15.07.19)

299. Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/bridgestone/ (дата обращения 15.07.19)

300. Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 20.07.19)

301. Bridgestone представит несколько новинок в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/52447 (дата обращения 15.07.19)

302. Bridgestone цифровизирует заводы в Европе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/61110 (дата обращения

15.07.19)

303. Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/bridgestone/ (дата обращения 15.07.19)

304. Bridgestone запускает в России программу расширенной гарантии на зимние шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/20052 (дата обращения 15.07.19)

305. В Ульяновске с размахом открылся шинный центр «POLE POSITION»! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kolesa-darom.ru/news/news-corp/2019/03/18/v-ulyanovske-s-razmahom-otkrylsya-shinnyi-centr-pole-position.html (дата обращения 16.07.19)

306. Официальный сайт MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.michelin.ru/auto/browse-tyres/by-category/%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5 (дата обращения 15.07.19)

307. Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/michelin/ (дата обращения 15.07.19)

308. Шины Мишлен (Michelin) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/michelin/ (дата обращения 16.07.19)

309. Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 16.07.19)

310. Размерность и прочие маркировки шин автомобиля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/blog/markirovki-shin/razmernost-i-prochie-markirovki-shin (дата обращения 15.07.19)

311. Расширенная гарантия MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://koleso.ru/garantii/rasshirennaya-garantiya-michelin/ (дата обращения 15.07.19)

312. Специальная гарантия на шины MICHELIN! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/news/view/detail/godovaya-garantiya-na-shiny-michelin (дата обращения 15.07.19)

313. Медведев, А.Г. Стратегии и деловые операции мировых производителей шин в России (учебный кейс) / А.Г. Медведев // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. -2015. -Вып. 3-с.116-153

314. Летние шины: Впечатления от «непрофи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autocentre.ua/ua/opyt/shiny/letnie-shiny-vpechatleniya-ot-neprofi-58338.html (дата обращения 17.07.19)

315. В тени основного бренда: шины второй линии знаменитых производителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://road60.ru/novosti/28-v-teni-osnovnogo-brenda-shiny-vtoroj-linii-znamenitykh-proizvoditelej (дата обращения 17.07.19)

316. Brand Finance составил рейтинг ценности шинных брендов 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/13869/ (дата обращения 17.07.19)

317. Рейтинг AutoPacific потребительской удовлетворённости в 2017 году возглавили Michelin, Pirelli и Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/13358/ (дата обращения 15.07.19)

318. J.D. Power: на лояльность к бренду влияет удовлетворенность шинами из первичной комплектации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/19585/ (дата обращения 15.07.19)

319. Annual report 2018 the Bridgestone Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.com/corporate/library/annual_report/pdf/bs_annual_2018_operational.pdf (дата обращения 15.07.19)

320. EU Scoreboard 2018 (World 2500) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html#modal-one (дата обращения 15.07.19)

321. Итоги 2018 года: шинные концепты и технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/17398/ (дата обращения 21.07.19)

322. R&D ranking of the world top 2500 companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html (дата обращения 21.07.19)

323. Итоги 2018 года: шинные концепты и технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/17398/ (дата обращения 21.07.19)

324. R&D ranking of the world top 2500 companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html (дата обращения 21.07.19)

325. Пащенко, Л.П. "Куда прикатится рынок?" Автопанорама №2 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.motorpage.ru/analytics/kuda_prikatitsja_rinok.html (дата обращения 21.07.19)

326. Интервью с генеральным директором «Бриджстоун СНГ» Гловером Дж. 29 марта 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.carscope.ru/bridgestone/interview/13462/v_2018_godu_vyipustim_million_shin.html (дата обращения 21.07.19)

327. Камран Воссуги: «Завод в Давыдово занимает в "Группе Мишлен" первое место» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://5koleso.ru/articles/intervyu/kamran-vossugi-zavod-v-davydovo-zanimaet-v-gruppe-mishlen-pervoe-mesto (дата обращения 25.07.19)

328. Выручка Michelin выросла на 10 процентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/53902 (дата обращения 22.07.19)

329. Приемы ценообразования, которые взорвут ваши продажи 2 августа 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.business.ru/article/1021-priemy-tsenoobrazovaniya-kotorye-vzorvut-vashi-prodaji (дата обращения 25.07.19)

330. Bridgestone DriveGuard - шины, «меняющие правила игры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/49245 (дата обращения 25.07.19)

331. Правда о российских Bridgestone 28 Ноября 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 25.07.19)

332. Сайт AvtoShina24.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://avtoshina24.com/manufacturer/continental/ (дата обращения 25.07.19)

333. Bridgestone и Continental повышают цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/8026 (дата обращения 25.07.19)

334. Continental повышает цены на легковые шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.autoskat.ru/novosti-ot-proizvoditelej-shin/1022-continental-povyshaet-tseny-na-legkovye-shiny.html (дата обращения 25.07.19)

335. Continental начиная с 7 января планирует повысить цены на шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rubicom.su/info/news/2018/continental-povyshaet-tseny/ (дата обращения 25.07.19)

336. Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 25.07.19)

337. Bridgestone и Continental повышают цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/8026 (дата обращения 25.07.19)

338. Bridgestone снова повышает цены на шины в Европе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shina.guide/press/10906/ (дата обращения 25.07.19)

339. Continental повышает цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rubicom.su/info/news/2018/continental-povyshaet-tseny/ (дата обращения 26.07.19)

340. Правда о российских Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://autoshini.com/news/103-rynok-shin/2799-pravda-o-rossijskih-bridgestone (дата обращения 26.07.19)

341. Michelin объявил о повышении цен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://plastinfo.ru/information/news/2443_02.02.2006/ (дата обращения 26.07.19)

342. Группа Мишлен объявила о повышении цен на шины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tyreplus.ru/news/view/detail/gruppa-mishlen-objavila-o-povyshenii-cen-na-shiny (дата обращения 26.07.19)

343. Continental повышает цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rubicom.su/info/news/2018/continental-povyshaet-tseny/ (дата обращения 26.07.19)

344. Что ждет российский рынок легковых шин в новом году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38680 (дата обращения 26.07.19)

345. Новая Восточно - Европейская зона Мишлен (ZGEO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/novaya-vostochno-evropeyskaya-zona-mishlen-zgeo/ (дата обращения 26.07.19)

346. Жан-Доминик Сенар: Завод Michelin в Давыдове загружен на 100% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/12/11/744750-zhan-dominik-senar (дата обращения 26.07.19)

347. Дальнейшее развитие отечественного рынка шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zakon.kz/195473-dalnejjshee-razvitie-otechestvennogo.html (дата обращения 27.07.19)

348. Жан-Доминик Сенар: Завод Michelin в Давыдове загружен на 100% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/12/11/744750-zhan-dominik-senar (дата обращения 27.07.19)

349. Почему гигант Michelin сдает позиции небольшой Nokian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://shinexpress.ru/news.php?id_news=115 (дата обращения 27.07.19)

350. Компания Мишлен в России и СНГ объявляет о старте интернет-продаж мотошин MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pandia.ru/text/80/051/58988.php (дата обращения 27.07.19)

351. TYREPLUS — теперь и в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zr.ru/content/articles/237630-tyreplus_teper_i_v_belarusi/ (дата обращения 27.07.19)

352. Мишлен открывает второй шинный центр TYREPLUS в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/mishlen-otkrivaet-vtoroy-shinniy-centr-tyreplus-v-respublike-belarus/ (дата обращения 27.07.19)

353. Анализ шинного рынка Казахстана: Российские компании сдают позиции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/38122 (дата обращения 27.07.19)

354. Обзор казахстанского шинного рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/45016 (дата обращения 27.07.19)

355. Официальный сайт Vitesse LLC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vitesse.am/about_us (дата обращения 27.07.19)

356. Как собрать базу, если клиенты в офлайне: кейс «Мишлен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://blog.expertsender.ru/tag/michelin/ (дата обращения 27.07.19)

357. Michelin приобрела компанию Meyer Lissendorf - крупнейшего шинного оптовика в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/47063 (дата обращения 28.07.19)

358. Компания Мишлен в России и СНГ объявляет о старте интернет-продаж мотошин MICHELIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/kompaniya-mishlen-v-rossii-i-sng-obyavlyaet-o-starte-internet-prodazh-motoshin-michelin/ (дата обращения 28.07.19)

359. Мишлен приобрел крупнейшего британского интернет-ритейлера шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=25424 (дата обращения 28.07.19)

360. MICHELIN Energy 3A – шины для первичной комплектации автомобилей Toyota Camry российского производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/michelin-energy-3a-shini-dlya-pervichnoy-komplektacii-avtomobiley-toyota-camry-rossiyskogo-proizvodstva/ (дата обращения 28.07.19)

361. Michelin развивает сотрудничество с производителями спорткаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/53391 (дата обращения 28.07.19)

362. Michelin поставщик первичных шин для обновленного Kia Cee’d [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.anytyres.ru/michelin-postavshhik-pervichnyx-shin-dlya-obnovlennogo-kia-cee%E2%80%99d/ (дата обращения 28.07.19)

363. Группа Мишлен и GM представляют безвоздушные шины для легковых автомобилей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://media.michelin.ru/navi/gruppa-mishlen-i-gm-predstavlyayut-bezvozdushnie-shini-dlya-legkovih-avtomobiley/ (дата обращения 28.07.19)

364. Мишлен открывает логистический комплекс «МИР» на промышленной площадке в Давыдово [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pandia.ru/text/77/491/43511.php (дата обращения 28.07.19)

365. Интервью с господином Куроки Минору - Генеральным директором ООО "Бриджстоун СНГ" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2014/03/intervyu-s-gospodinom-kuroki-minoru-generalnym-direktorom-ooo-bridzhstoun-sng (дата обращения 30.07.19)

366. Официальный сайт Bridgestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/find-store/?city=%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F#city (дата обращения 30.07.19)

367. Bridgestone конкурирует с Icahn Enterprises за право приобретения компании Pep Boys 16 декабря 2015 г. Блог интернет-магазина 4 tochki [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=29298 (дата обращения 30.07.19)

368. Bridgestone конкурирует с Icahn Enterprises за право приобретения компании Pep Boys 16 декабря 2015 г. Блог интернет-магазина 4 tochki [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://blog.4tochki.ru/?p=29298

369. Bridgestone покупает британскую торгово-сервисную сеть

http://colesa.ru/news/58630 (дата обращения 30.07.19)

370. Компания Bridgestone приобрела австралийского оператора мобильного автосервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vianor.ru/publications/news/kompaniya-bridgestone-priobrela-avstralijskogo-operatora-mobilnogo-avtoservisa (дата обращения 30.07.19)

371. Интервью с господином Куроки Минору - Генеральным директором ООО "Бриджстоун СНГ" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2014/03/intervyu-s-gospodinom-kuroki-minoru-generalnym-direktorom-ooo-bridzhstoun-sng (дата обращения 30.07.19)

372. Bridgestone сотрудничает с BMW [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vianor-tyres.ru/news/bridgestone_sotrudnichaet_s_bmw/ (дата обращения 29.07.19)

373. Bridgestone поставляет шины для завода Citroën [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2010_02_09.shtml (дата обращения 29.07.19)

374. Bridgestone расширяет сотрудничество с японскими автопроизводителями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/52477 (дата обращения 30.07.19)

375. Bridgestone провела в Таиланде презентацию флагманской модели семейства Ecopia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/18840 (дата обращения 30.07.19)

376. Сеть BestDrive запустила собственный шинный бренд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/59879 (дата обращения 29.07.19)

377. На калужском заводе Continental начались испытания оборудования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/16824 (дата обращения 30.07.19)

378. ООО «Континентал Аутомотив Системс РУС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://russiaindustrialpark.ru/residents/1046 (дата обращения 30.07.19)

379. Continental покупает Alençon Pneus и интегрирует в свою сеть «BestDrive» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shina.ru/infa_2015_06_19.shtml (дата обращения 30.07.19)

380. Интернет-магазин шин Continental [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://continental.center/ (дата обращения 30.07.19)

381. На рекламу шин в российских СМИ потрачено 1,3 млрд рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=11994 (дата обращения 31.07.19)

382. Рекламная кампания Continental выиграла специальный приз фестиваля «Серебряный Меркурий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vmarketinge.ru/pages/1748.html (дата обращения 31.07.19)

383. Michelin выбрала Havas Media своим глобальным медиаагентством [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sostav.ua/publication/michelin-vybrala-havas-media-svoim-globalnym-

mediaagentstvom-75521.html (дата обращения 31.07.19)

384. Глобальный медиабюджет Michelin перешел в Havas Media [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://adindex.ru/news/ek/2017/07/24/161168.phtml (дата обращения 31.07.19)

385. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер; пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под. общ. ред. В. Н. Домнина. — Москва: Вершина, 2007

386. Continental – официальный спонсор Чемпионатов мира и Европы по футболу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blog.4tochki.ru/?p=6789 (дата обращения 31.07.19)

387. Почему Bridgestone не может покорить Европу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/23027 (дата обращения 31.07.19)

388. Компания Bridgestone увеличивает маркетинговый бюджет на 20% в 2012 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tyrereviews.ru/article/169-kompaniya-bridgestone-uvelichivaet-marketingovyy-byudzhet-na-20-v-2012-godu/ (дата обращения 31.07.19)

389. Michelin реализует новые социально значимые проекты в Давыдово [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/21344 (дата обращения 31.07.19)

390. Компания Мишлен выступила спонсором социальной службы «Инватакси» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.topof.ru/news/2015/04/kompaniya-mishlen-vystupila-sponsorom-sotsialnoj-sluzhby-invataksi (дата обращения 31.07.19)

391. Уникальная история жизни Бибендума [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.advertology.ru/article52551.htm (дата обращения 31.07.19)

392. Президент Michelin Group Жан-Доминик Сенар о реорганизации группы, прелести жизни в провинции и синергии ресторанных гидов с выпуском шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/12/11/744750-zhan-dominik-senar? (дата обращения 31.07.19)

393. Полные правила проведения Мотивационной программы «Bridgestone» по стимулированию продаж шин торговой марки Bridgestone и Firestone [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bridgestone.ru/partners/rules/ (дата обращения 31.07.19)

394. Continental сделает ставку на три бренда в предстоящем зимнем сезоне [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/47317 (дата обращения 31.07.19)

395. Профессиональные секреты шинного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://drugoigorod.ru/igres/ (дата обращения 31.07.19)

396. Профессиональные секреты шинного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://drugoigorod.ru/igres/ (дата обращения

31.07.19)

397. Дисконтная программа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ukolesa.tom.ru/diskontnaya-programma (дата обращения 31.07.19)

398. Китайские производители шин меняют маркетинговую политику для увеличения доли в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://igrader.ru/2016/07/kitayskie-proizvoditeli-shin-menyayut-marketingovuyu-politiku-dlya-uvelicheniya-doli-v-rossii/ (дата обращения 31.07.19)

399. Адаптация транснациональных корпораций к условиям ведения бизнеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://finuni.ru/adaptaciya-transnacionalnykh-korporaracii-v-rossii/ (дата обращения 31.07.19)

400. Структурные решения адаптации международных компаний к российскому рынку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.teslinov.ru/public/tekushee/index.html (дата обращения 31.07.19)

401. Bridgestone и Firestone празднуют 25 лет объединения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://colesa.ru/news/20158 (дата обращения 31.07.19)

402. Структурные решения адаптации международных компаний к российскому рынку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.teslinov.ru/public/tekushee/index.html (дата обращения 31.07.19)

403. Чернова, В.Ю. Подходы к управлению стратегией ТНК на рынке безалкогольной продукции в условиях кризисных явлений в мировой экономике /В.Ю. Чернова // Международный научно-исследовательский журнал - № 1 (43) - Часть 1 - Январь 2016г.

404. Почему гигант Michelin сдает позиции небольшой Nokian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://shinexpress.ru/news.php?id_news=115 (дата обращения 31.07.19)

405. Лазгиев, М.М. Транснационализация как объективный фактор глобализации российского потребительского рынка. / М.М. Лазгиев, И.В. Снимщикова //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015. - №2.

406. Лазгиев М.М. Влияние транснациональных корпораций на развитие потребительского рынка России в условиях глобализации: дисс.... канд.экон.наук/ Лазгиев М.М..–Краснодар, 2018.–203 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rsue.ru/avtoref/LazgievMM/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.pdf (дата обращения 16.07.2019)

407. Stefan Litz Images of the transnational corporation - sensemaking by German managers. - Great Britain]: London School of Economics and Political Science (University of London), 2010. – 113p.

408. DAIRY II: What can the UK learn from Coca-Cola's new US milk venture? GROCER-LONDON-07-FEB-2015. – 213p.

409. Legendre S., Coderre F. Determinants of GRI G3 Application Levels: The Case of the Fortune Global 500 // Corporate socialresponsibility and environmental management. – 2013. - №2. – P. 182-192.

410. Еремин, А.В. Развитие механизма управления адаптацией транснациональных компаний к российским экономическим условиям (на материалах подотраслей пищевой промышленности России): автореферат дисс.... канд.экон.наук/ Еремин А.В. .–Саратов., 2011.–27 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://new-disser.ru/_avtoreferats/01005446911.pdf (дата обращения 16.07.2019)

411. Договор о Евразийском экономическом союзе (Подписан в г. Астане 29.05.2014) (ред. от 15.03.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/ (дата обращения: 22.08.2019)

412. Бюллетень о развитии конкуренции. Полномочия Евразийской экономической комиссии в сфере защиты конкуренции. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ac.gov.ru/files/publication/a/16498.pdf (дата обращения: 24.08.2019)

413. Бюллетень конкурентной политики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lccp.econ.msu.ru/data/bulletins/LCCP_bulletin_6_2012.pdf (дата обращения: 24.08.2019)

414. Отчет Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/netcat_files/410/523/Golomolzin.pdf (дата обращения: 23.08.2019)

415. Отчет Федеральной антимонопольной службы «Развитие конкуренции в цифровую эпоху». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mart.gov.by/files/live/sites/mart/files/documents/%d0%9c%d0%a1%d0%90%d0%9f/%d0%90.%d0%9d.%d0%93%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%bb%d0%b7%d0%b8%d0%bd.pdf (дата обращения: 23.08.2019)

416. Евразийский экономический союз. – Санкт-Петербург: ЦИИ ЕАБР, 2017. – 296 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eabr.org/upload/data/EDB_Centre_2017_Monograph_TOC_Lists.pdf (дата обращения 24.08.2019)

417. Отчет Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/netcat_files/410/523/Golomolzin.pdf (дата обращения 25.08.2019)

418. Трубинова, Е.И. Законодательство о недобросовестной конкуренции в государствах – членах ЕАЭС как аспект Становления в ЕАЭС единой конкурентной политики /Е.И. Трубинова // Седьмой Пермский конгресс ученых-юристов (г. Пермь, 18–19 ноября 2016 г.): Сборник научных статей. – М.: Статут, 2017. – с. 441-442.

419. Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию Том I:

Принципы Версия 2.0 . Режим доступа: http://www.oecd.org/daf/competition/49167036.pdf

Приложение 1 - Value of cross-border M&A purchases, by sector/industry, 1990-2018, Millions of dollars

Sector/industry	**1990**	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Total	98 050	58 885	46 939	43 496	93 877	109 938	141 170	187 307	349 728	559 539	959 681	431 757	243 735	165 425
Primary	4 714	- 217	814	1 832	4 932	7 834	12 859	4 727	14 096	19 403	37 363	52 477	44 982	16 886
Agriculture, forestry and fishing	527	357	- 81	- 859	- 41	32	358	1 131	794	191	840	- 504	118	- 144
Mining, quarrying and petroleum	4 186	- 574	895	2 691	4 973	7 802	12 501	3 595	13 301	19 212	36 522	52 981	44 864	17 031
Manufacturing	45 168	30 167	13 353	12 900	54 798	44 795	35 317	70 294	126 887	143 259	205 787	95 109	48 964	50 643
Food, beverages and tobacco	4 200	1 642	2 063	3 581	8 118	12 456	3 426	13 467	-1 711	19 682	52 399	4 159	15 343	16 368
Textiles, clothing and leather	- 276	268	- 498	294	275	243	414	690	2 259	974	- 248	- 39	511	453
Wood and wood products	2 246	2	607	36	- 7	349	1 494	956	461	883	1 698	4 026	73	150
Paper and paper products	2 599	2 807	- 125	1 049	1 521	4 691	869	1 966	4 984	3 354	14 844	4 698	3 649	1 527
Publishing and printing	64	460	259	199	329	20	123	1 133	443	3 205	203	902	215	127
Coke, petroleum products and nuclear fuel	820	- 116	- 53	- 236	186	990	-3 334	- 642	5 393	14 145	- 995	6 028	-2 422	- 438
Chemicals and chemical products	11 332	1 472	2 781	2 982	14 476	12 649	6 210	23 906	10 761	29 411	20 342	3 961	12 420	11 192
Pharmaceuticals	1 430	1 946	567	615	14 879	8 762	6 725	3 023	11 737	995	- 189	11 370	519	3 295
Rubber and plastic products	1 323	1 115	225	263	-1 191	328	231	2 358	-4 107	1 496	1 371	228	774	1 505
Metals and metal products	2 860	1 156	1 125	1 225	665	392	7 355	243	5 871	7 061	17 911	2 418	4 220	6 717
Electrical and electronic equipment	5 449	17 549	418	2 483	3 459	-4 041	814	6 727	20 335	18 555	43 441	21 902	2 890	2 296
Motor vehicles and other transport equipment	7 483	495	1 604	-1 837	4 186	789	6 230	2 646	45 807	16 894	22 097	3 465	2 868	932
Non-metallic mineral products	4 314	398	3 454	4 306	1 728	907	51	3 262	5 294	9 223	17 051	8 474	2 538	1 015
Machinery and equipment	1 344	694	649	1 075	5 047	3 063	3 434	8 645	12 256	23 435	11 338	19 228	3 225	- 313
Manufacture of furniture	132	14	33	3	67	210	18	32	539	345	669	778	393	459
Other manufacturing	- 152	267	245	-3 138	1 060	2 986	1 259	1 884	6 565	-6 399	3 853	3 512	1 750	5 358
Services	48 168	28 935	32 772	28 764	34 148	57 308	92 994	112 286	208 746	396 877	716 531	284 171	149 789	97 896
Electricity, gas and water	405	854	- 242	982	106	7 957	9 883	14 650	14 849	43 840	73 656	4 299	27 880	-1 277

Construction	149	- 743	303	46	- 352	320	1 621	- 91	- 605	5 800	3 475	569	277	- 550
Trade	2 212	3 092	2 372	4 020	1 158	3 793	12 609	2 569	10 628	29 276	18 183	7 897	7 510	5 045
Accommodation and food service activities	2 960	379	147	666	1 905	4 558	2 419	2 555	4 996	9 971	2 629	5 995	1 338	- 582
Transportation and storage	2 345	797	442	999	1 835	1 238	1 552	7 127	14 442	12 685	11 412	5 787	2 146	7 850
Information and communication	6 799	526	- 983	1 894	11 766	3 865	15 852	12 970	49 846	170 027	363 371	92 308	44 391	7 518
Finance	29 681	21 790	29 880	18 426	15 163	31 529	41 401	64 341	100 100	112 028	187 224	147 897	53 708	74 249
Business services	3 749	1 344	323	1 041	2 139	3 699	8 999	9 173	11 430	14 291	54 905	17 898	11 984	4 813
Public administration and defense	- 618	- 577	- 19	- 197	- 209	- 347	-1 481	-1 418	193	- 318	1 534	- 34	293	- 86
Education	2	7	-	420	-	-	1	146	4	- 90	185	109	227	589
Health and social services	136	1 146	110	185	137	- 374	47	- 137	257	- 926	67	1 339	47	236
Arts, entertainment and recreation	121	6	506	143	87	79	61	115	2 464	514	- 119	- 129	224	- 54
Other service activities	226	315	- 66	138	412	992	32	285	142	- 219	11	234	- 234	145

Source: UNCTAD cross-border M&A database (www.unctad.org/fdistatistics).

Sector/industry	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	198 597	535 035	619 809	1 032 689	617 649	287 617	347 094	553 442	328 224	262 517	428 126	735 126	886 901	693 962	815 726
Primary	1 914	72 273	36 663	120 129	47 927	27 914	46 838	93 254	3 309	-52 580	13 319	7 700	9 324	-2 174	29 612
Agriculture, forestry and fishing	- 52	-1 061	- 339	1 078	2 173	1 784	408	366	-1 423	307	- 225	7 633	125	-1 011	- 860
Mining, quarrying and petroleum	1 966	73 334	37 002	119 052	45 754	26 130	46 430	92 888	4 732	-52 887	13 544	66	9 199	-1 163	30 471
Manufacturing	53 961	116 048	153 605	213 120	133 981	38 142	127 792	222 833	137 818	108 351	186 855	367 676	398 243	270 808	242 276
Food, beverages and tobacco	8 341	21 996	9 502	35 211	-43 041	- 467	33 620	31 541	31 671	40 207	30 121	28 055	121 471	75 237	40 314
Textiles, clothing and leather	266	3 242	494	-1 946	- 51	546	2 963	2 449	2 508	1 883	1 037	-12 267	3 405	2 055	1 223
Wood and wood products	855	155	880	1 533	521	225	382	118	216	473	583	461	- 20	52	999
Paper and paper products	-2 488	620	1 145	1 247	- 114	1 200	8 006	3 630	3 373	2 281	2 515	2 044	3 241	5 630	1 543
Publishing and printing	10	1 822	- 93	78	- 284	30	906	- 112	65	61	239	220	50	1 370	295
Coke, petroleum products and nuclear fuel	308	- 133	6 296	7 202	-3 333	- 844	-6 802	-2 673	-3 748	-2 049	-17 902	8 104	67 771	-10 310	-3 249
Chemicals and chemical products	11 179	12 743	23 449	25 597	32 329	6 917	8 541	34 649	21 668	14 141	29 712	22 838	40 118	74 265	113 273
Pharmaceuticals	7 537	16 119	19 258	63 731	28 472	19 499	38 333	55 053	19 817	21 443	46 389	147 808	106 162	18 518	44 724
Rubber and plastic products	322	- 332	5 856	1 691	461	- 285	127	1 367	570	381	2 457	1 714	2 948	2 983	2 581
Metals and metal products	2 392	14 971	40 202	41 953	21 660	2 746	5 075	18 375	9 705	234	47 567	11 210	-2 603	-3 236	4 737
Electrical and electronic equipment	15 823	13 466	28 925	40 657	47 336	4 713	11 758	39 440	26 821	13 682	16 288	39 897	31 843	43 712	10 513

Motor vehicles and other transport equipment	- 801	4 923	-2 441	1 042	9 221	73	6 737	10 899	4 902	1 449	8 193	22 899	-9 442	2 511	4 613
Non-metallic mineral products	3 838	17 938	6 349	17 502	23 126	- 567	5 198	1 663	755	3 622	2 098	25 537	8 895	2 288	6 575
Machinery and equipment	3 554	3 926	6 032	-34 240	7 837	1 814	5 910	14 564	12 836	7 754	10 647	-1 045	15 395	53 428	7 983
Manufacture of furniture	837	- 30	65	140	835	45	1	1 976	106	59	757	20 529	3 389	768	444
Other manufacturing	1 987	4 621	7 686	11 722	9 003	2 495	7 038	9 894	6 555	2 729	6 153	49 672	5 618	1 538	5 708
Services	142 722	346 714	429 541	699 439	435 741	221 562	172 464	237 355	187 097	206 746	227 952	359 750	479 334	425 328	543 838
Electricity, gas and water	-12 454	23 772	-19 156	45 036	26 510	44 246	-14 841	6 758	3 128	8 860	16 516	-1 885	42 363	7 911	8 887
Construction	- 32	4 852	2 436	7 047	-2 890	-2 561	-2 001	-1 575	2 774	4 878	- 137	3 851	365	1 025	3 180
Trade	4 280	1 066	5 151	-4 577	18 866	3 821	6 104	6 412	23 188	5 989	29 234	2 260	18 553	13 895	30 809
Accommodation and food service activities	- 29	- 875	1 355	-7 013	3 507	354	867	684	-1 847	898	16 267	2 965	5 708	1 048	3 936
Transportation and storage	1 122	21 071	22 946	18 827	6 993	3 651	7 637	6 595	9 129	3 479	6 570	17 551	45 759	52 934	27 214
Information and communication	-1 719	50 832	65 990	32 415	49 461	38 880	19 306	22 954	17 417	23 641	-77 063	15 849	30 869	27 904	80 900
Finance	143 086	213 081	313 766	555 246	312 975	125 835	138 016	168 033	113 475	131 210	190 276	265 274	264 825	247 165	337 003
Business services	9 704	36 202	35 596	48 896	32 050	7 773	16 864	26 423	18 839	27 112	38 868	47 058	55 218	62 320	44 077
Public administration and defense	- 803	-2 822	-3 823	-2 484	-11 118	- 594	-4 303	- 288	-1 165	-1 984	-2 038	- 878	690	-2 131	-4 146
Education	45	1 112	- 822	42	155	51	310	112	317	- 942	- 9	1 091	- 348	25	122
Health and social services	659	-1 614	755	7 778	- 730	187	3 815	729	954	2 636	3 156	682	13 600	8 315	299
Arts, entertainment and recreation	- 466	- 362	5 045	201	1 116	- 77	635	526	275	647	6 042	5 978	1 589	973	11 280
Other service activities	- 669	399	303	-1 973	-1 154	- 3	55	- 9	615	321	269	- 46	143	3 945	275

Приложение 2 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сферах деятельности ТНК

Таблица 2.1 – Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере энергетики (Лукойл, Газпром)

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
Энергетика	
ЛУКОЙЛ	Комиссия ФАС России признала ОАО «ЛУКОЙЛ» нарушившим пункт 1 части 1 статьи 10 закона "О защите конкуренции" (злоупотребление доминирующим положением) посредством установления и поддержания монопольно высоких цен на дизельное топливо в четвертом квартале 2010 года - январе 2011 года. Поскольку ОАО «ЛУКОЙЛ» добровольно устранило это нарушение, принято решение предписание не выдавать.
Газпром	10 мая 2017 г ФАС признала губернатора Самарской области, Министерство энергетики и ЖКХ Самарской области, Газпром, Газпром межрегионгаз нарушившими Закон о защите конкуренции. Учитывая, что к моменту привлечения к административной ответственности ПАО «Газпром» и ООО «Газпром межрегионгаз» исполнили предписание ФАС России в полном объеме, размер штрафа составил на ПАО «Газпром» составил 211 млн.руб., а на ООО «Газпром межрегионгаз» 412 тыс.руб.

Таблица 2.2 – Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере транспорта (Volkswagen, Toyota Motor)

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
Транспорт	
Volkswagen	Федеральная антимонопольная служба (ФАС) включила ООО «Фольксваген Груп Рус», российскую «дочку» немецкого автоконцерна, в реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке более 35%. В действиях «Фольксваген Груп Рус» было выявлено нарушение закона о конкуренции. Основание для признания автопроизводителя монополистом стало то, что компания занимает более 50% рынка оптовой торговли запчастями для автомобилей Volkswagen, Audi и Seat. Сейчас «Фольксваген Груп Рус» через суд пытается избавиться от статуса монополиста. Включение компании в реестр доминирующих субъектов влечет автоматическое распространение на такую компанию запретов, установленных ст. 10 Закона о защите конкуренции.
Toyota Motor	УФАС России оштрафовало ООО «Тойота Мотор» и эксперта по креативной рекламе организации. Комиссия Управления установила, что реклама автомобиля «Toyota Land Cruiser Prado», распространенная в сети Интернет, побуждает к совершению противоправных действий. Упомянутая реклама признана ненадлежащей, а ООО «Тойота Мотор» – нарушившим п.1 ч.4 ст.5 Закона о рекламе. В соответствии с ч.1 ст. 14.3 КоАП РФ Московское УФАС России назначило административное наказание ООО «Тойота Мотор» в размере 100 тысяч рублей. Должностное лицо организации оштрафовано на 4 тысячи рублей.

Таблица 2.3 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере АПК (Syngenta, Bayer).

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
1	2
АПК	
Syngenta	Коллегия Евразийской экономической комиссии 29 мая 2018 г. Приняла решение о применении сроком на 5 лет антидемпинговой меры посредством введения антидемпинговой пошлины в отношении ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза гербицидов, происходящих их Европейского союза, в следующих размерах (в процентах от таможенной пошлины): для производителей гербицидов под товарным знаком «SYNGENTA» - 27,47%
Bayer	Коллегия Евразийской экономической комиссии 29 мая 2018 г. Приняла решение о применении сроком на 5 лет антидемпинговой меры посредством введения антидемпинговой пошлины в отношении ввозимых на таможенную территорию Евразийского экономического союза гербицидов, происходящих их Европейского союза, в следующих размерах (в процентах от таможенной пошлины): для производителей гербицидов под товарным знаком «BAYER» - 52,23%

Таблица 2.4 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере здравоохранения (GSK, Pfizer)

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
Здравоохранение	
GSK	Британская фармацевтическая корпорация GlaxoSmithKline выплатит крупнейший в корпоративной истории штраф — $3 млрд — по обвинениям в мошенничестве. Такую сумму юристы компании согласовали с министерством юстиции США в рамках досудебного урегулирования. На оплату претензий государства пойдет $1 млрд из общей суммы штрафа, еще $2 млрд корпорация направит на выплаты по гражданско-правовым искам.
Pfizer	Федеральная антимонопольная служба (ФАС России) признала российское представительство компании Pfizer International LLC (США) распространителем недостоверной рекламы лекарственного средства «Дифлюкан». На основании пункта 1 части 3 статьи 5 ФЗ «О рекламе» ФАС России признала ненадлежащей рекламу препарата «Дифлюкан» с использованием выражения «Эффективность Дифлюкана в 2-4 раза выше дженериков». По факту нарушения Комиссия ФАС предписала российскому представительству Pfizer устранить нарушения законодательства о рекламе.

Таблица 2.5 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере цифровой индустрии (Apple, Samsung)

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
Цифровая индустрия	
Apple	Федеральная антимонопольная служба (ФАС) России признала ООО "Эппл Рус" - российская структура корпорации Apple - виновным в координации цен на ряд моделей iPhone пятого и шестого поколения. Так, ведомство признало нарушения в отношении смартфонов iPhone 5s и 5c, iPhone 6, 6 Plus, 6s и 6s Plus. По мнению ФАС, "Эппл Рус" нарушила часть 5 статьи 11 закона "О защите конкуренции", что выразилось в "осуществлении координации экономической деятельности реселлеров смартфонов Apple iPhone, которая привела к установлению и поддержанию цен на смартфоны". Вместе с тем ФАС не будет выдавать "Эппл Рус" предписание устранить нарушения. "Предписания нет, потому что в процессе рассмотрения дела "Эппл Рус" предпринимала те шаги, которые бы мы прописали в предписании. Они устранили (нарушения)".
Samsung	Федеральная антимонопольная служба (ФАС) сообщила, что признала Samsung виновной в том, что та поддерживала розничные цены на планшеты и смартфоны. ФАС определит размер штрафа в ходе административного дела – на его возбуждение у службы есть год.

Таблица 2.6 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере связи (МТС, Вымпелком)

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
1	2
Связь	
МТС	ФАС установила признать действия ПАО «МТС», связанные с введением в гражданский оборот на территории Российской Федерации стартовых комплектов и СИМ-карт тарифа «Свободный» с использованием в их оформлении элементов фирменного стиля ПАО «МегаФон», в том числе цветовой гаммы товара, вводимого в гражданский оборот ПАО «Мегафон», актом недобросовестной конкуренции, противоречащим пункту 2 статьи 14.6 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Предписание о прекращении нарушения антимонопольного законодательства ПАО «МТС» не выдавать в связи с добровольным устранением нарушения.
Вымпелком	При рассмотрении дела Комиссия ФАС России в части абонентских роуминговых тарифов установила наличие нарушения Закона о защите конкуренции (нарушения пункта 1 части 1 статьи 10) и признала компанию нарушившей антимонопольное законодательство.

Таблица 2.7 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере услуг (Zurich, Allianz)

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
Услуги	
Zurich	ФАС решила признать действия ООО Страховая компания «Цюрих», выразившиеся в введении в заблуждение относительно количества официальных представительств ООО СК «Цюрих» на территории Калининградской области, нарушением пункта 2 части 1 статьи 14 Федерального закона от 26.07.2006 г. N 135-ФЗ «О защите конкуренции». Выдать ООО СК «Цюрих» предписание о недопущении нарушений антимонопольного законодательства. Передать материалы дела № АМЗ-58/2010 должностному лицу Калининградского УФАС России для рассмотрения вопроса о привлечении лиц, виновных в нарушении антимонопольного законодательства, к административной ответственности.
Allianz	Анализ материалов дела не позволил ФАС обвинить Сбербанк в навязывании или принуждении заемщиков к страхованию. Как отмечают в ведомстве, участие в программе страхования является добровольным, а отказ от страхования не может служить основанием для отказа в предоставлении кредита. Кроме того, ФАС не обнаружила в материалах дела документов, которые бы указывали на существование между Сбербанком и РОСНО некоей договоренности по навязыванию заемщикам услуг страхования жизни и здоровья. По этим причинам ФАС не усмотрела в действиях Сбербанка России и ОАО СК «Альянс» нарушения ФЗ «О защите конкуренции» и прекратила рассмотрение дела.

Таблица 2.8 - Результаты расследования антимонопольных нарушений в сфере промышленности (Unilever, Nestle)

ТНК	Выявленные нарушения и результаты расследования.
Промышленность	
Unilever	В апреле 2011 года европейское антимонопольное ведомство наложило на компанию штраф в размере 104 млн евро за ценовой сговор с Procter & Gamble по цене на стиральные порошки. По данным контролирующего органа, сговор, связанный с поддержанием монопольно высоких цен и касавшийся Бельгии, Франции, Германии, Греции, Италии, Португалии, Испании и Голландии, длился с 2002 по 2005 год. Также в сговоре участвовала компания Henkel, но она была освобождена от штрафа за помощь в расследовании.
Nestle	Компания «Нестле Украина» была оштрафована Антимонопольным комитетом (АМКУ) на 500 тыс. грн за нарушение законодательства по защите от недобросовестной конкуренции. В «Нестле Украина» утверждают, что компания готова выплатить штраф.

Приложение 3 - Экспертная оценка степени влияния индикаторов (показателей) на риск возникновения условий конкуренции на трансграничных рынках

Необходимо оценить степень влияния индикаторов (факторов) на риски возникновения фактов нарушения условий конкуренции на трансграничных рынках по трем группа. Предлагается балльная шкала от 1 до 5 баллов:
1 балл – очень слабое влияние;
2 балла – слабое влияние;
3 балла – умеренное влияние;
4 балла – сильное влияние;
5 баллов – очень сильное влияние.

Показатели экспресс-оценки

	Название показателя (индикатора риска)	Характеристика риска	Степень влияния
1	Наличие трансграничной торговли	Число направлений взаимной торговли: чем меньше направлений, тем выше риск нарушений.	2
2	Наличие производства товара в государствах-членах ЕАЭС	Чем больше стран-производителей, тем меньше риск нарушений	2
3	Наличие на рынке субъектов, когда-либо занимавших или занимающих доминирующее положение	Наличие субъектов, занимавших и тем более занимающих доминирующее положение, повышает риск нарушений.	4
4	Сокращение направлений торговли между странами ЕАЭС	Чем больше сокращений имевшихся направлений взаимной торговли, тем выше риск нарушений. Появление новых направлений не меняет риска.	2
5	Наличие на товарном рынке фактов нарушения национального антимонопольного законодательства государств-членов ЕАЭС за последние 8 лет	Риски повышаются при наличии практики разбирательств о нарушении условий конкуренции, вынесении решений о нарушении конкуренции, особенно, если это происходит в нескольких странах.	5
6	Наличие на товарном рынке фактов нарушения антимонопольного законодательства иностранных юрисдикций за последние 10 лет	Риски повышаются при наличии иностранной практики разбирательств условий конкуренции, особенно при вынесении решений о наличии нарушении.	5
7	Наличие на рынке сделок по слиянию (поглощению) за последние 8-10 лет	Наличие сделок по слиянию (поглощению) повышает риски нарушения условий конкуренций.	4
8	Доля импорта ЕАЭС в общем объеме импорта товара в страну.	Риски нарушения условий конкуренции растут, если доля импорта ЕАЭС в общем объеме импорта товара в страну превышает барьерный уровень.	2
9	Уровень различия в ценах в рамках взаимных поставок	Риски нарушения условий конкуренции растут, если различие в ценах в рамках взаимных поставок превышает барьерный уровень.	3

Косвенные показатели.

	Название показателя (индикатора	Характеристика риска	Степень

	риска)		влияния
1	Необходимость получения лицензий (разрешений) для осуществления деятельности на рынке	Чем больше число стран, предъявляющих лицензионные требования, тем выше риск.	3
2	Наличие мер государственной поддержки (субсидии)	Наличие мер государственной поддержки повышает риск нарушений	2
3	Необходимость получения сертификатов качества на товар	Необходимость получения сертификатов повышает риск нарушений.	3
4	Наличие защитных мер в отношении товара, произведенного в иностранных юрисдикциях (антидемпинговая, компенсационная, защитная)	Наличие защитных мер повышает риск нарушений.	2
5	Ресурсные ограничения, связанные с возможной сменой импортёров товара	Наличие ресурсных ограничений повышает риск нарушений.	2
6	Наличие на рынке ассоциаций	Риски повышаются с ростом числа стран, имеющих ассоциации.	5
7	Наличие на рынке ВИК	Риски повышаются при наличии стран, имеющих вертикально интегрированные компании.	5
8	Оценка взаимозаменяемости товара	Риск повышается для невзаимозаменяемого товара.	2

Прямые показатели

	Название показателя (индикатора риска)	Характеристика риска	Степень влияния
1	Динамика взаимных поставок товара	Риски повышаются, если темпы изменения объемов взаимных поставок превышают барьерный уровень.	5
2	Динамика импорта (из 3-х стран)	Риски повышаются, если темпы изменения объемов импорта превышают барьерный уровень.	2
3	Динамика экспорта товара (в 3-и страны)	Риски повышаются, если темпы изменения объемов экспорта превышают барьерный уровень.	2
4	Наличие на рынке дистрибьюторов, дилеров	Чем в больших странах имеется развития сеть дистрибьютеров, тем выше риск.	2
5	Принадлежность производителей и дистрибьютеров (дилеров) к одной группе лиц	Риски повышаются при наличии принадлежности производителей и дистрибьютеров к одной группе лиц	2
6	Динамика изменения цен в рамках взаимных поставок	Риски повышаются, если темпы изменения цен в рамках взаимных поставок превышают барьерный уровень.	2
7	Динамика изменения цен в рамках импортных поставок (из 3-х стран)	Риски повышаются, если темпы изменения цен экспортных поставок превышают барьерный уровень.	2
8	Разброс цен импорта товара из третьих стран в страны ЕАЭС	Риски повышаются, если разброс цен импортных поставок превышает барьерный уровень.	5
9	Динамика изменения цен в рамках экспортных поставок	Риски повышаются, если темпы изменения цен импортных поставок превышают барьерный уровень.	2

Приложение 4 - Рейтинг риска нарушения условий конкуренций транснациональными компаниями на трансграничных рынках Союза

	Рынки	Экспресс-оценка	Косвенная оценка	Прямая оценка	Интегральная оценка
1	Шины	122	196	191	167
2	Автомобили грузовые	90	225	250	182
3	Аппаратура связи и части к ней	226	179	220	209
4	Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао	217	196	228	214
5	Цифровые	217	275	188	226
6	Автомобили легковые	179	242	268	226
7	Инсектициды, гербициды	215	238	253	234
8	Услуги	217	300	200	238
9	Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	223	233	267	240
10	Приборы и устройства, применяемые в медицине	218	275	269	252
11	Нефтепродукты	232	275	256	253
12	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	240	258	283	259

Приложение 5 - Рейтинг риска нарушения условий конкуренций транснациональными компаниями на трансграничных рынках Союза в разрезе сфер

	Сферы	Экспресс-оценка	Косвенная оценка	Прямая оценка	Интегральная оценка
1	Промышленность	122	196	191	167
2	Связь	226	179	220	209
3	Промышленность (пищевая)	217	196	228	214
4	Цифровые рынки	217	275	188	226
5	Транспорт	179	242	268	226
6	АПК	215	238	253	234
7	Услуги	217	300	200	238
8	Медицинское оборудование	223	275	269	252
9	Энергетика	232	275	256	253
10	Лекарственные средства	240	258	283	259

Приложение 6 - Рекомендация совета по оценке воздействия на конкуренцию

22 октября 2009 года Совет ОЭСР утвердил рекомендацию по оценке воздействия на конкуренцию. Ниже следует текст этой рекомендации.

РЕКОМЕНДАЦИЯ СОВЕТА ПО ОЦЕНКЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КОНКУРЕНЦИЮ

СОВЕТ,

Принимая во внимание Статью 5 b) Конвенции об Организации экономического сотрудничества и развития от 14 декабря 1960 года;

Принимая во внимание достигнутое на совещании Совета на уровне министров в 1997 году согласие относительно того, что ограничения конкуренции зачастую бывают дорогостоящими и неэффективными при продвижении общественных интересов и что их следует избегать [C/MIN(97)10)];

Принимая во внимание Руководящие принципы ОЭСР по качеству и показателям эффективности регулирования [C(2005)52], в которых содержится призыв к правительствам анализировать как действующие нормы регулирования, так и предложения по принятию новых норм с точки зрения их воздействия на конкуренцию;

Признавая, что конкуренция содействует повышению эффективности, помогая добиться того, чтобы товары и услуги, предлагаемые потребителям, более точно соответствовали их предпочтениям, давая такие выгоды как снижение цен, повышение качества, ускорение инновации и повышение производительности;

Признавая, что повышение производительности необходимо для обеспечения экономического роста и роста занятости;

Признавая, что государственная политика служит решению различных коммерческих и социальных задач, задач здравоохранения, безопасности, охраны природы и других задач;

Признавая, что порой государственная политика без нужды ограничивает конкуренцию;

Признавая, что такие не обусловленные необходимостью ограничения могут возникать непреднамеренно, даже если данная государственная политика не направлена на регулирование экономики и не имеет целью какое бы то ни было воздействие на конкуренцию;

Признавая, что государственную политику, без нужды ограничивающую конкуренцию, часто можно реформировать таким образом, чтобы она содействовала рыночной конкуренции, в то же время достигая поставленных перед ней целей;

Признавая, что регулирование и реформа регулируемых отраслей

обычно требуют детальной оценки вероятных последствий для конкуренции;

Признавая, что при прочих равных государственной политике, наносящей меньший вред конкуренции, следует отдавать предпочтение перед политикой, наносящей больший вред, при условии, что она обеспечивает достижение поставленных перед государственной политикой целей;

Отмечая, что ряд стран уже осуществляют оценку воздействия на конкуренцию; и

Отмечая, что ОЭСР и ряд стран-членов ОЭСР разработали инструментарии для оценки воздействия на конкуренцию;

I. Дают следующие РЕКОМЕНДАЦИИ правительствам государств-членов:

A. Выявление действующих или предлагаемых мер государственной политики, которые без нужды ограничивают конкуренцию

1. Правительства должны ввести в действие соответствующий процесс для выявления действующих или предлагаемых мер государственной политики, которые без нужды ограничивают конкуренцию, и разработать конкретные и прозрачные критерии для проведения оценки воздействия на конкуренцию, включая подготовку инструментов для выполнения скрининга.

2. При проведении оценки воздействия на конкуренцию правительства должны уделять особое внимание политическим мерам, которые ограничивают:

i) Число или круг участников рынка;

ii) Действия, которые могут предпринимать участники рынка;

iii) Стимулы, побуждающие участников рынка действовать в духе конкуренции;

iv) Выбор потребителей и имеющуюся у них информацию.

3. Меры государственной политики подлежат оценке на предмет их воздействия на конкуренцию даже в том случае, если они преследуют цель содействовать достижению конкурентных результатов и особенно, если они предусматривают:

i) создание органа или режима регулирования (например, оценка может позволить убедиться в том, что орган регулирования помимо всего прочего надлежащим образом изолирован от регулируемой отрасли);

ii) введение схемы регулирования цен или доступа на рынок (например, оценка может позволить убедиться в том, что других разумных, менее антиконкурентных путей вмешательства не существует);

iii) реструктуризацию существующих монополий (например, оценка может позволить убедиться в том, что меры реструктуризации в действительности обеспечивают достижение своих целей по развитию конкуренции);

iv)введение процессов, заставляющих конкурировать за рынок

(например, оценка может позволить убедиться в том, что процесс торгов обеспечивает стимулы, побуждающие участников рынка действовать эффективно в интересах потребителей).

B. Пересмотр мер государственной политики, без нужды ограничивающих конкуренцию

1. Правительствам следует ввести в действие надлежащий процесс пересмотра предлагаемых мер государственной политики, которые без нужды ограничивают конкуренцию, и разработать конкретные и прозрачные критерии для оценки подходящих альтернатив.

2. Правительствам следует делать выбор в пользу более благоприятной для конкуренции альтернативы, соответствующей преследуемым целям, представляющим общественный интерес, и принимая во внимание выгоды и затраты ее реализации.

C. Институциональные рамки

1. Оценку воздействия на конкуренцию следует включить в обзор мер государственной политики максимально эффективным и действенным образом с учетом институциональных ограничений и наличия ресурсов.

2. В процесс оценки воздействия на конкуренцию следует вовлекать органы защиты конкуренции или должностных лиц, имеющих опыт и навыки в области конкуренции.

3. Оценку воздействия предлагаемых мер государственной политики на конкуренцию следует интегрировать в процесс разработки политики на раннем этапе.

D. Определения

В целях настоящей Рекомендации:

«меры государственной политики» означают нормы регулирования, нормативные или законодательные акты.

«без нужды ограничивает конкуренцию» означает, что ограничения конкуренции, требуемые для достижения целей, представляющих общественный интерес, выходят за рамки того, что является необходимым, принимая во внимание реальные альтернативы и связанные с ними затраты.

«участники рынка» означают компании, физических лиц или государственные предприятия, занимающиеся поставкой или приобретением товаров или услуг.

«органы защиты конкуренции» означают государственные институты, включая национальное антимонопольное ведомство, которым поручена задача адвокатирования, продвижения и развития рыночной конкуренции, чья деятельность в этой роли не ограничивается каким-либо отдельным сектором.

под «процессами конкуренции за рынок» имеются в виду процессы торгов, организованных правительством для распределения прав поставки на определенный рынок или использования ограниченного государственного ресурса в течение определенного периода времени.

«оценка воздействия на конкуренцию» означает обзор последствий

мер государственной политики для конкуренции, включая рассмотрение альтернативных мер, носящих менее антиконкурентный характер. Принципы оценки воздействия на конкуренцию сохраняют силу для любого уровня государственной власти.

II. ПРИГЛАШАЕТ страны, не являющиеся членами, поддержать настоящую Рекомендацию и приступить к ее осуществлению.

III. ИНСТРУКТИРУЕТ Комитет по конкуренции:

Выступать в роли форума для обмена опытом в рамках настоящей Рекомендации для стран-членов и стран, не являющихся членами, которые поддержали настоящую Рекомендацию;

Продвигать настоящую Рекомендацию в других соответствующих Комитетах и Органах ОЭСР;

Отчитаться перед Советом через три года об опыте реализации настоящей Рекомендации[570].

[570] Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию Том I: Принципы Версия 2.0 . Режим доступа: http://www.oecd.org/daf/competition/49167036.pdf

Приложение 7 - Оценка рисков нарушений конкуренции по сферам, странам, периодам нарушений

Год	Код	Сфера / Рынок	Оценка рисков нарушений конкуренции				Нарушения конкуренции в Союзе					Итого		Третьи страны
			Экспресс-оценка	Косвенная оценка	Прямая оценка	Интегральная оценка	РА	РБ	РК	КР	РФ	Наличие фактов нарушения в Союзе: 0, 0,5 или 1	Сумма	Мировая практика нарушений: 0 (нет) или 1 (да)
		ТРАНСПОРТ												
2016	8704	Автомобили грузовые	160	225	258	**211**	0	0	0	0	0,5	**0,5**	**0,5**	**1**
2017	8704	Автомобили грузовые	93	225	267	**188**	0	0	0	0	0,5	**0,5**	**0,5**	**0**
2018	8704	Автомобили грузовые	90	225	250	**182**	0	0	0	0	0,5	**0,5**	**0,5**	**0**
2016	8703	Автомобили легковые	186	242	272	**230**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**0**
2017	8703	Автомобили легковые	179	242	259	**223**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**0**
2018	8703	Автомобили легковые	179	242	268	**226**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**0**
		СВЯЗЬ												
2016	8517	Аппаратура связи и части к ней	226	179	252	**220**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2017	8517	Аппаратура связи и части к ней	229	179	283	**230**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2018	8517	Аппаратура связи и части к ней	226	179	220	**209**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
		Удобрения / АПК												
2016	3808	Инсектициды, гербициды	215	213	262	**229**	1	1	1	1	1	**1**	**5**	**0**
2017	3808	Инсектициды, гербициды	228	238	246	**237**	1	1	1	1	1	**1**	**5**	**0**
2018	3808	Инсектициды, гербициды	215	238	253	**234**	1	1	1	1	1	**1**	**5**	**0**
		ЛЕКАРСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА												
2016	3003	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	222	258	263	**246**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**

2017	3003	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	219	258	292	**254**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2018	3003	Лекарственные средства из двух и более компонентов, не расфасованные для розничной продажи	240	258	283	**259**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
		ЭНЕРГЕТИКА												
2016	2710	Нефтепродукты	242	275	256	**257**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2017	2710	Нефтепродукты	228	275	239	**246**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2018	2710	Нефтепродукты	232	275	256	**253**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2016		Услуги	217	300	275	**261**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2017		Услуги	217	300	275	**261**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
2018		Услуги	217	300	200	**238**	0	1	1	0	1	**1**	**3**	**1**
		МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ												
2016	9018	Приборы и устройства, применяемые в медицине	218	275	269	**252**	0	0	0	0	1	**1**	**1**	**1**
2017	9018	Приборы и устройства, применяемые в медицине	217	275	278	**254**	0	0	0	0	1	**1**	**1**	**1**
2018	9018	Приборы и устройства, применяемые в медицине	203	275	275	**248**	0	0	0	0	1	**1**	**1**	**1**
2016	9019	Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	235	233	261	**243**	0	1	0	0	1	**1**	**2**	**1**
2017	9019	Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	226	233	266	**241**	0	1	0	0	1	**1**	**2**	**1**
2018	9019	Устройства для механотерапии, и прочая дыхательная терапевтическая аппаратура	223	233	267	**240**	0	1	0	0	1	**1**	**2**	**1**
		ЦИФРОВЫЕ РЫНКИ												

2016		Цифровые	217	275	300	**261**	0,5	1	1	0,5	1	**1**	**4**	**1**
2017		Цифровые	217	275	300	**261**	0,5	1	1	0,5	1	**1**	**4**	**1**
2018		Цифровые	217	275	188	**226**	0,5	1	1	0,5	1	**1**	**4**	**1**
		ПРОМЫШЛЕННОСТЬ												
2016	4011	Шины	68	196	216	**154**	0	0	0	0	0	**0**	**0**	**0**
2017	4011	Шины	117	196	207	**169**	0	0	0	0	0	**0**	**0**	**1**
2018	4011	Шины	122	196	191	**167**	0	0	0	0	0	**0**	**0**	**1**
2016	1806	Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао	224	188	224	**213**	0	0	0	0	1	**1**	**1**	**1**
2017	1806	Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао	210	188	226	**208**	0	0	0	0	1	**1**	**1**	**1**
2018	1806	Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао	217	196	228	**214**	0	0	0	0	1	**1**	**1**	**1**

	Экспресс-оценка	Косвенная оценка	Прямая оценка	Интегральная оценка
Корреляция с наличием нарушений в Союзе	0,88	0,39	0,46	**0,83**
Корреляция с наличием накопленных нарушений в Союзе	0,62	0,34	0,30	**0,61**
Корреляция с наличием нарушений в 3-х странах	0,67	0,14	-0,03	**0,45**