

## **РЫНОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ КАК ИСТОЧНИК АНТИМОНОПОЛЬНЫХ РИСКОВ**

**Мелешкина Анна Игоревна**

*Научный сотрудник*

*РАНХиГС,*

*Центр исследований конкуренции и экономического регулирования*

*(г. Москва, Россия)*

**Маркова Ольга Анатольевна**

*Младший научный сотрудник*

*РАНХиГС,*

*Центр исследований конкуренции и экономического регулирования*

*(г. Москва, Россия);*

**Власов Кирилл Вячеславович**

*Ассистент*

*МФТИ,*

*Кафедра алгоритмов и технологий программирования*

*(г. Москва, Россия)*

### **Аннотация**

*Стабильность и интенсивность экономического роста России в значительной степени зависит от эффективности стратегических решений корпораций и компаний малого и среднего бизнеса. Выбор модели производственного, сбытового и финансового управления в рамках системы стратегического менеджмента определяет формы взаимодействия фирм на рынке и уровень развития рыночной конкуренции. Растущее разнообразие бизнес-стратегий сопровождается ростом антимонопольных рисков компаний в силу модификации управленческих решений. В данном контексте необходимым является выявление способов стимулирования компаний к разработке внутрикорпоративного механизма управления антимонопольными рисками, выбору проконкурентных инструментов ведения бизнеса.*

---

Мелешкина А.И., e-mail: [ann.meleshkina@mail.ru](mailto:ann.meleshkina@mail.ru)

Маркова О.А., e-mail: [olya.eule@gmail.com](mailto:olya.eule@gmail.com)

Власов К.В., e-mail: [vlasoff.k@gmail.com](mailto:vlasoff.k@gmail.com)

**Ключевые слова:** антимонопольные риски, программа антимонопольного комплаенса, стратегическое планирование.

**JEL коды:** K21, L40.

## Введение

Антимонопольное законодательство является областью потенциального возникновения высоких антимонопольных рисков как для крупных, так и малых компаний. Под антимонопольным риском понимается изменение благосостояния рассматриваемого субъекта, которое возникает при нарушении требований антимонопольного законодательства (непосредственно закона о защите конкуренции, который относится к защитной функции антимонопольного регулирования, а также других федеральных законов, связанных с ним), а также при нарушении добровольно принятых на себя обязательств самим субъектом или его контрагентами.

Антимонопольные риски для компаний особенно актуальны для стран с переходной экономикой, с высокими барьерами входа на рынок и широкими полномочиями антимонопольного органа. Россию можно отнести к таким странам. В 2016 и 2017 гг. ФАС России возбудила 4040 и 3534 дел соответственно. Также в эти годы антимонопольное ведомство выдало соответственно 5486 и 4477 предупреждений по признакам нарушения антимонопольного законодательства хозяйствующими субъектами и представителями органов власти. Некоторое сокращение числа возбужденных дел и выданных предупреждений можно объяснить плавным переходом ФАС России от выявления к предупреждению нарушений. Однако немалую роль в сокращении количества возбужденных дел играют также сами компании, которые в последние годы стали активно работать над снижением своих антимонопольных рисков: разрабатывать и внедрять антимонопольный комплаенс, или систему «внутрикорпоративного предупреждения нарушений антимонопольного законодательства» (Аналитический центр при Правительстве РФ, 2015).

Структура статьи обусловлена следующей логикой: в первом разделе представлена классификация маркетинговых стратегий компании, основанная на концепции жизненного цикла продукта; второй раздел представляет собой эмпирический анализ антимонопольных рисков компаний по типам нарушений федеральных законов (с учетом источников антимонопольных рисков, связанных с выбором рыночной стратегии); третий раздел статьи посвящен теоретической модели, позволяющей определить факторы, являющиеся основанием для антимонопольных рисков фирм-участниц торгов.

## 1. Классификация маркетинговых стратегий фирмы

Маркетинг и конкурентная политика взаимосвязаны<sup>1</sup>: вмешательство антимонопольного органа обусловлено нарушениями компании на соответствующем рынке и, наоборот,

---

<sup>1</sup> См. подробнее: Shocker (2007)

решения антимонопольного ведомства и положения антимонопольного законодательства могут повлиять на будущие маркетинговые решения компании.

Идея изменения спроса на товар во времени заложена в концепции жизненного цикла продукта. Она предполагает, что продажи продукта будут следовать кривой в форме перевернутой буквы «S» в течение четырех этапов жизни продукта. Рассмотрение жизненного цикла продукта начинается с этапа его ввода на рынок: продажи медленно увеличиваются, а затем быстро растут во время «фазы роста». Вслед за «фазой роста» темп прироста продаж снижается, происходит насыщение рынка, и, наконец, продажи постепенно уменьшаются во время «фазы снижения»<sup>2</sup>.

Такую модель используют для анализа как отдельно продуктов, так и применительно к отраслям, в которых «живут» дифференцированные продукты. При этом, для каждого продукта строится отдельная кривая, а потом анализируются совокупные продажи в отрасли, которые изменяются под влиянием отдельных групп продуктов. Концепция жизненного цикла продуктов показывает, что продукты наиболее уязвимы при внедрении, а также что конкуренция повышается во время стадии роста, а затем уменьшается в фазе падения.

Концепция жизненного цикла продуктов – связующее звено между функциональным (этап жизни каждого отдельного продукта или линейки) и стратегическим (касающимся совокупности стратегий для отдельных продуктов) маркетинговым планированием. Именно на этапе стратегического планирования определяются направления роста бизнеса.

Одним из самых распространенных инструментов анализа источников роста компании на данном этапе является подход, предложенный Ansoff (1957). Он заключается в разделении продуктов и рынков на новые и существующие: Ansoff предлагает компаниям выбрать стратегию по принципу новизны рынка и продукта для компании. Под существующим рынком в данном подходе понимается рынок, покупатели на котором являются целевой аудиторией компании (границы рынков могут отличаться от тех, которые устанавливаются в ходе антимонопольных разбирательств).

Если компания решает направить рост в сторону увеличения доли существующего продукта, который уже есть на рынке, то данная стратегия называется «стратегией проникновения на рынок» (market penetration strategy). В зависимости от тех действий, которые предпринимает компания, чтобы завоевать существующий рынок, а также от текущей позиции антимонопольный орган может трактовать их как угрожающие конкуренции.

Например, компании, занимающие доминирующее на рынке положение, могут столкнуться с риском нарушения антимонопольного законодательства после ввода новой стратегии<sup>3</sup>. Так, федеральная торговая комиссия США в 2015 г. начала расследование по делу Google, который обвинялся в том, что он выше ранжирует свои веб-сайты в результатах своей поисковой системы, а также предустанавливает программы (YouTube, Карты и поисковик

---

<sup>2</sup> См. подробнее: Levitt (1980)

<sup>3</sup> См. подробнее: (2017)

Chrome) на мобильной операционной системе Android. Такое злоупотребление Google своим доминирующим положением было признано вредным для конкуренции.

Однако в отношении Apple, который обновил программное обеспечение на плеерах iPod и заблокировал пользователям возможность слушать музыку с конкурирующих сайтов, суд присяжных вынес оправдательный приговор. Изменения, произошедшие после обновления программного обеспечения, были признаны улучшением безопасности пользователей, а не нарушением антимонопольного законодательства. Так, похожие действия в рамках изменения продуктовой стратегии на существующем рынке могут получать различную трактовку.

Если же компания принимает решение об использовании при входе на новые рынки уже существующих продуктов, то тогда говорят об использовании «стратегии развития рынка» (market development strategy). Это может быть вход на новые географические рынки или ввод продукта в другие ниши. При этом, по аналогии с предыдущей стратегией роста, в данном случае также могут возникать антимонопольные риски, связанные, как правило, со злоупотреблением доминирующим положением.

М. Портер утверждает, что технологические изменения «могут иметь важные стратегические последствия для отдельных компаний, но также в значительной степени влиять на отрасль в целом» (Porter, 1985). Технологические изменения важны в терминах благосостояния потребителей, так как они расширяют их выбор. Поэтому компании часто используют именно неценовую конкуренцию, связанную с инновациями, продуктовым разнообразием и качеством.

Процесс совершенствования продукта рассматривается как многоступенчатый и охватывает всевозможные ситуации развития продукта: от создания совершенно нового продукта, улучшения существующего продукта и до имитации характеристик конкурирующего продукта с незначительными улучшениями<sup>4</sup>. Учет технологических изменений требует проведения анализа конкуренции в отрасли в динамике, что не всегда делают антимонопольные органы.

Совершенствование продукции приводит к ее дифференциации, которую можно рассматривать как отдельную маркетинговую концепцию. Дифференциация продукта подразумевает исследование вкусов покупателей и последующее изменение характеристик продукции в зависимости от спроса на определенные характеристики, который предъявляют группы потребителей. Такая стратегия позволяет увеличить прибыль компании, так как компания дифференцирует свои предложения в зависимости от характеристик групп потребителей. Однако для некоторых групп компания может столкнуться с высокой чувствительностью потребителей к цене.

Производители, выбирая разную степень дифференциации, вступают в неценовую конкуренцию. Уровень равновесных цен в условиях неценовой конкуренции невозможно

---

<sup>4</sup> См. подробнее: Eich (2014)

объяснить с помощью классической модели совершенной конкуренции, которая предполагает однородность продукции. Поэтому для анализа конкуренции на таких рынках предпочтительнее использовать альтернативные модели конкуренции<sup>5</sup>.

Дифференциацию саму по себе невозможно однозначно оценить. С одной стороны, потребители обычно получают выгоду от более широкого ассортимента продукции, так что дифференцированный продукт может лучше удовлетворять их потребности. С другой стороны – дифференциация также может способствовать усилению рыночной власти отдельных компаний. Так, производитель дифференцированного продукта часто пользуется монопольным положением на рынке и может взимать более высокую по сравнению с конкурентной ценой.

Кроме вопроса влияния дифференциации на конкуренцию на рынке, необходимо также учитывать, что разнообразие продуктов может сдерживаться несколькими факторами. Среди них стоимость разработки нового продукта и совершенствования дизайна, издержки его производства и возможного изменения технологий производства, которое потребует дополнительных инвестиций в свою модернизацию. Кроме того, так как потребители при выборе часто пользуются эвристиками и привычными образцами поведения<sup>6</sup>, а изменения связаны для них с некоторыми потерями в полезности, то компаниям приходится дополнительно нести издержки на то, чтобы убедить потребителей попробовать получившийся продукт.

Последствием введения нового продукта является не только привлечение новых потребителей, но и изменение выбора некоторых старых потребителей в пользу нового продукта. Внедрение новых продуктов и прекращение производства старых является частью естественных изменений, происходящих на рынке. Компании могут принимать решение о вводе новых продуктов на существующих и новых рынках.

Компания может принять решение о внедрении новых продуктов на новые рынки. Такую стратегию называют «стратегией диверсификации» (diversification strategy). То есть источником роста будет как обновление продуктов, так и проникновение на новые рынки. В данном случае у антимонопольного органа может возникнуть вопрос о том, использует ли данная компания свое положение на том рынке, на котором она уже есть, чтобы занять монопольное положение на новом рынке.

Примером такой постановки вопроса может служить дело, которое в 2017 г. рассматривала ФАС России в отношении компании Microsoft. Оно было заведено в связи с жалобой «Лаборатории Касперского» на снижение времени адаптации разрабатываемого антивируса и обновления операционной системы Windows с двух месяцев до шести дней. ФАС России приняла решение о том, что такие действия Microsoft привели к тому, что разработчики антивирусных программ «заведомо проигрывают в конкурентной борьбе компании Microsoft» с ее антивирусной программой Windows Defender. Таким образом, данные действия ФАС России расценила как злоупотребление доминирующим положением на рынке.

<sup>5</sup> См. подробнее: Chamberlin (1950).

<sup>6</sup> См. подробнее: Payne, Bettman, Johnson (1991).

Если же компания принимает решение о развитии новых продуктов на существующем рынке, то говорят о «стратегии развития рынка» (market development strategy). Иными словами, такой рост будет обусловлен развитием новых продуктов, а не расширением влияния существующих.

Компании, использующие данный источник роста, должны внимательно относиться к возникновению антимонопольных рисков, так как если компания планирует проводить слияние, то антимонопольный орган может заподозрить потенциальную угрозу конкуренции. Так было с делом Bayer и Monsanto об объединении бизнеса в нескольких странах. ФАС России выявил угрозу монополизации рынков со стороны так называемого цифрового земледелия, которое представляет из себя своего рода платформу по динамическому подбору наилучших условий ухода за культурами, состава удобрений, пестицидов и гербицидов в зависимости от погодных условий и географических факторов. ФАС предложила компаниям создать платформу по обмену технологиями, которая, по мнению службы, будет способствовать развитию конкуренции на данном рынке. В целях выбора программы антимонопольного комплаенса важно учитывать особенности стратегий, которые характерны для разных стадий жизненного цикла продукта и стратегий роста. Кроме продуктовых стратегий это касается и выбора ценовых стратегий, который также может стать причиной реализации антимонопольных рисков.

В современном маркетинге в компаниях используется множество стратегий ценообразования. Один из подходов к анализу стратегии установления цен на рынке – через оценку того, на какой стадии жизненного цикла находится данный товар: внедрения, роста, насыщенного спроса или спада. Таким образом, стратегия ценообразования будет изменяться во времени. Рассмотрим различные стратегии ценообразования, которые могут использовать компании.

Стратегия «снятия сливок» выражается в кратковременном повышении цен, цель которой – максимизация прибыли компании. Для того чтобы проводить данную стратегию, необходимо работать на рынке, где покупатели нечувствительны к цене. Чаще всего такую стратегию реализуют компании на рынках с новыми продуктами с коротким жизненным циклом или с неэластичным и высоким спросом. Компания назначает цены выше среднерыночных, то есть использует премиальные наценки на данный товар, чтобы получить дополнительную прибыль. По мере уменьшения спроса на продукт из-за его устаревания или насыщения рынка компания может снижать цены.

Реализация стратегии «снятия сливок» доминирующей компании может создавать риск установления монопольно высоких цен. В частности, широко известны кейсы, когда ФАС России возбуждала дела в отношении российских компаний, которые, следуя развитию конъюнктуры внешних рынков также повышали цены на внутренних рынках, например, это касалось рынка нефтепродуктов.

Также широко распространены кейсы волатильности цен на продукцию доминирующей компании в связи с макроэкономическими шоками – изменением валютного курса, по-

литическими событиями и другими шоками. При этом специфика Приказа № 220, который используется для анализа состояния конкуренции на рынке, заключается в том, что в качестве точки отсчета используются данные за год (или менее, если рынок существует меньше). Таким образом, идентифицировать использование стратегии «снятия сливок» необходимо на всем периоде, так как антимонопольное нарушение, связанное с установлением монопольно высоких цен, может быть выявлено только если такая стратегия реализуется достаточно часто.

Использование стратегии «цены проникновения» связано со значительным занижением цен на продукты с целью захвата рынка. Обычно такую стратегию выбирают компании, которые вводят новые продукты на рынки с низкой эластичностью спроса. При этом данная стратегия является рискованной для компании, так как если конкуренты будут также понижать цены на товары и услуги, то может начаться ценовая война. Такую же стратегию могут использовать компании для разгрузки производственных мощностей. Эта стратегия позволяет снизить привлекательность рынка для конкурентов (в том числе за счет использования так называемой «цены вытеснения», такой низкой цены, что исключает появление конкурентов) и повысить долю данной компании на рынке, однако длительное снижение цен может потребовать в дальнейшем возврат к более высоким ценам.

Данная стратегия часто используется дуополистами на рынке и может привести к реализации риска захвата и монополизации рынка посредством демпинга. В долгосрочном периоде это грозит вымыванием конкурентов с рынка, дальнейшим ростом цен и прочими злоупотреблениями доминирующим положением, которые может реализовывать оставшийся монополист.

Также данная стратегия может использоваться при внедрении товара на рынок (наряду со стратегией «снятия сливок»): компания способствует тому, чтобы потребители начали покупать данный продукт, поэтому устраивает различные акции.

Возможный демпинг, к которому может привести выбор данной стратегии, также можно отнести и к недобросовестной конкуренции, как, например, сделало Управление ФАС России по Санкт-Петербургу в отношении компании ООО «Люкс», которая использовала значительное (до 95%) снижение цен, чтобы выиграть аукционы и вытеснить конкурентов с рынка обслуживания «систем пожарной сигнализации в бюджетных учреждениях социальной направленности».

Стратегия «среднерыночных цен» заключается в использовании средних по отрасли цен при входе на зарубежные рынки и рынки со стандартизированными товарами с существующим или новым продуктом. При этом важно понимать, что данная стратегия не работает на фазе спада спроса на товар, так как есть большая вероятность того, что издержки входа на рынок не будут покрыты. Основное преимущество использования стратегии «среднерыночных цен» – это отсутствие ценовых войн.

Данная стратегия похожа на стратегию «следования за лидером», например, как происходит в модели Stackelberg (1934). Однако использование данной стратегии также может быть связано с реализацией антимонопольных рисков: в частности, компанию могут обвинить в сговоре. Например, в 2010 г. ФАС России рассматривала дело о повышении цен на гречневую крупу и признала производителей виновными в сговоре, который выразился в «единообразном и синхронном повышении цен», не являвшихся «следствием обстоятельств, в равной мере влияющих на все хозяйствующие субъекты».

Стратегия «стабильных цен» заключается в закреплении цен на некотором неизменном уровне на достаточно продолжительный срок: они не изменяются при появлении внешних шоков. Поддержание цен может быть расценено ФАС России как сговор по аналогии с предыдущей стратегией. Так, на аукционах, с одной стороны, поддержание цен можно рассматривать как реализацию стратегии стабильных цен, а с другой – как ограничивающие конкуренцию соглашения. Например, в 2018 г. Московское УФАС установил в отношении действий компаний на аукционах по благоустройству «нарушение запрета на ограничивающие конкуренцию соглашения», которое «привело к поддержанию цены на торгах (снижения составили от 1 до 5,5% от начальной цены контрактов)».

Стратегия «скользящей падающей цены» заключается в постепенном снижении цен после насыщения спроса неэластичного высокодоходного сегмента (который рассматривался в первой стратегии, «снятия сливок»). Данная стратегия применяется в целях расширения или захвата рынка. По сравнению со «стратегией проникновения» в данном случае риск нарушения антимонопольного законодательства не такой явный, если совокупное понижение цены не является демпингом и не оказывается значительным. Иначе возникают риски, описанные в «стратегии проникновения».

Стратегия «роста проникающей цены» может использоваться после стратегии «цены проникновения», то есть после входа на рынок. Здесь возникают антимонопольные риски, связанные со злоупотреблением доминирующим положением. Так, компания, которая за счет низких первоначальных цен может получить доминирующее положение, а затем поднимает цены, может обвиняться антимонопольным органом в установлении монопольно высоких цен.

В зависимости от выбранной рыночной стратегии у компании могут возникать антимонопольные риски, рассмотрению которых посвящена следующая часть данной работы.

## **2. Типология антимонопольных рисков компании**

Конкуренция признается экономистами необходимым условием для развития предпринимательства, соблюдения интересов потребителей и снижения риска стратегического и оппортунистического поведения игроков на рынке. Однако в равновесии рынки не всегда приходят к конкуренции, что может негативно сказываться на общественном и потребительском благосостоянии, поэтому для защиты интересов потребителей и общества государство может проводить конкурентную политику. Выделяют защитную и активную конкурентную



политику. К защитной конкурентной политике относится антимонопольное регулирование, которое обычно представляет собой «жесткое ядро» антитраста: злоупотребление доминирующим положением на рынке, соглашения и согласованные действия, ограничивающие конкуренцию, сделки экономической концентрации. В России к данному блоку также относится пресечение недобросовестной конкуренции, а также «пресечение и предупреждение действий и соглашений органов государственной власти и местного самоуправления, направленных на ограничение (недопущение) конкуренции». Рассмотрим типы антимонопольных рисков, с которыми могут сталкиваться компании, работающие на российских рынках.

Антимонопольное регулирование осуществляется на основе федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (далее № 135-ФЗ) и других федеральных законов, в которых содержатся положения, связанные с защитой конкуренции. В данной работе под антимонопольными рисками мы будем иметь в виду именно нарушения № 135-ФЗ и связанные с ним нарушения других федеральных законов, например, федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее № 44-ФЗ). При этом, если к ситуации на рынке применим № 135-ФЗ, и одновременно другой федеральный закон, то можно считать это признаком найденного ФАС России нарушения антимонопольного законодательства. Если же № 135-ФЗ не упоминается, то это факт выявленного нарушения федерального закона, который не отнесен (или пока не отнесен) к антимонопольным нарушениям.

Так, в решении № 1/00-34-16 о результатах внеплановой проверки соблюдения законодательства Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок и законодательства Российской Федерации о размещении заказов в отношении ФКУ «Главный центр специальных перевозок Министерства внутренних дел Российской Федерации» комиссия ФАС России по контролю в сфере закупок выявила нарушение № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Ниже приведен текст решения:

«Комиссия решила:

- 1) Признать в действиях Заказчика нарушение части 2 статьи 10 Закона о размещении заказов, нарушение части 5 статьи 24 Закона о контрактной системе.
- 2) Передать сведения о выявленных нарушениях Закона о контрактной системе соответствующему должностному лицу Управления контроля программ инфраструктурного и ресурсного обеспечения в сфере ГОЗ ФАС России для рассмотрения вопроса о возбуждении дел об административных правонарушениях».

Хотя в базе решений ФАС России сфера данного дела определена как «Антимонопольное регулирование – контроль проведения торгов», однако в отношении ФКУ «Главный центр специальных перевозок Министерства внутренних дел Российской Федерации» анти-

монопольная служба не завела дело о нарушении антимонопольного законодательства. В связи с чем подобные решения были исключены из дальнейшего рассмотрения.

Для проверки гипотезы была собрана собственная база данных, состоящая из информации из двух источников: СПАРК Интерфакс и базы решений ФАС России. Информация о компаниях, зарегистрированных на территории России, была получена из базы СПАРК Интерфакс (далее СПАРК), которая объединяет в себе информацию из разных источников, в том числе ФНС России, Росстат, ЕГРЮЛ и другие. Для данного исследования из базы СПАРК были скачаны следующие данные: полное и краткое наименование компаний, адрес и регион регистрации, код налогоплательщика ИНН, вид деятельности ОКВЭД (виды деятельности были объединены в отрасли по данным ОКВЭД), выручка в миллионах рублей за 2016 г. Выбор компаний в базе СПАРК был ограничен теми, чей оборот (выручка) за 2016 г. превысила 800 млн рублей. За более поздние периоды данные представляются неполными на момент обращения к базе (22.03.2018).

Второй источник информации в данном исследовании – база решений ФАС России<sup>7</sup>. Данная информационная система была создана в 2013 г. и запущена сперва в опытном режиме в ноябре 2013 г., а затем и в полнотекстовом режиме. База решений ФАС России содержит, по заявлению службы, «исчерпывающий перечень решений, определений, уведомлений, предупреждений и других нормативных документов, обязательных к размещению». В 2018 г. появилась возможность осуществлять поиск по базе решений ФАС России по ИНН и ОГРН компаний.

Для анализа антимонопольных рисков компании были собраны решения центрального аппарата ФАС России за 2016 и 2017 гг. Так, из 76995 решений по делам и жалобам (документов в базе решений) по всем подразделениям ФАС России (включая региональные), которые также содержат документы с предписаниями антимонопольного органа, были рассмотрены 92 и 81 дело за 2016 и 2017 гг. соответственно, решения по которым содержали нарушения антимонопольного законодательства. Из них в итоговую выборку вошло **68 решений** в отношении компаний с выручкой, превышающей **800 млн рублей за 2016 г.**

Рассмотрим, какие антимонопольные риски возникают у компаний в различных отраслях. В табл. 1 показана группировка рассмотренных дел по отраслям, в которых работают обвиняемые в нарушении антимонопольного законодательства компании. Больше всего дел приходится на нарушения порядка рассмотрения жалоб на результаты торгов в области транспорта. Это связано с тем, что ФАС России в рассматриваемый период приняла решения по большому количеству дел в отношении ОАО РЖД по жалобам нескольких строительных и уборочных компаний на нарушение РЖД № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Во время рассмотрения дела ФАС России обнаружила в данных делах нарушение пункта 4 статьи 18.1 №135-ФЗ «О защите конкуренции».

---

<sup>7</sup> Правовые акты ФАС: <http://solutions.fas.gov.ru>

Таблица 1.

Отрасли компаний и антимонопольные риски

Антимонопольное нарушение и отрасли, в которых работают компании (укрупненная группировка по ОКВЭД)	Обрабатывающая промышленность	Оптовая и розничная торговля	Связь	Строительство	Транспорт	Услуги	Электроэнергия, газ и водоснабжение
Статья 10 № 135-ФЗ: Злоупотребление доминирующим положением	4		5		4		1
Статья 11 № 135-ФЗ: Ограничивающие конкуренцию соглашения	7	9		1		1	
Статья 14 № 135-ФЗ: Недобросовестная конкуренция			2				
Статья 14.6 № 135-ФЗ: Недобросовестная конкуренция (создание смещения)			1				
Статья 16 № 135-ФЗ: Ограничивающие конкуренцию соглашения с органами власти	1	1					
Статья 17 № 135-ФЗ: Нарушение требований к торгам						1	3
Статья 18.1 № 135-ФЗ: Порядок рассмотрения жалоб на результаты торгов	2	2	2		1 5	3	3

Второе по частоте нарушение встречается в области оптовой и розничной торговли и относится к нарушению статьи 11 № 135-ФЗ, включающей запрет на заключение ограничивающих конкуренцию соглашений. Большая часть этих дел относится к закупкам, которые проводило МВД (вещевое имущество, комплекты защиты, продовольствие), два дела относятся к нарушениям дистрибьюторов лекарственных средств и медицинской техники, а также присутствует дело о координации продавцов компанией ООО «Эпл рус», которая устанавливала одинаковые цены на телефоны.

Из таблицы 1 видно, что невозможно сделать вывод об отраслевой специфике возникающих антимонопольных рисков компаний. Однако, как в отношении ограничивающих конкуренцию соглашений в случае описанной выше проверки закупок МВД, так и в отношении ряда дел о злоупотреблении доминирующим положением, которые рассматривались ФАС России в 2016 г., можно сказать, что проверки, проходящие в той же или смежной от-

расли, могут стать основанием для появления улик и данных о других возможных нарушениях в данной отрасли, что повышает шансы реализации у компаний антимонопольных рисков.

Почти половина рассмотренных дел в 2016 и 2017 гг. были возбуждены в отношении государственных компаний (с долей участия государства или других государственных компаний выше 45% акций) или компаний, которые работают с государственными компаниями (ограничивают конкуренцию на рынках, где работают государственные компании – чаще всего заказчики или покупатели) и государственными органами, которые проводят у них закупку товаров и услуг (см. табл. 2). На долю естественных монополий приходится почти четверть рассмотренных дел (это в основном решения о нарушении антимонопольного ОАО «РЖД» и ФГУП «Почта России»).

Таблица 2.

Антимонопольные риски и характеристики компаний

Антимонопольный риск и характеристики компаний	Государственная компания	Естественная монополия	Работа с государственными компаниями	Работа с государственными органами
Статья 10 № 135-ФЗ: Злоупотребление доминирующим положением	2,9%	2,9%	4,4%	
Статья 11 № 135-ФЗ: Ограничивающие конкуренцию соглашения			7,4%	13,2%
Статья 14 № 135-ФЗ: Недобросовестная конкуренция				
Статья 14.6 № 135-ФЗ: Недобросовестная конкуренция (создание смешения)				
Статья 16 № 135-ФЗ: Ограничивающие конкуренцию соглашения с органами власти	1,5%			1,5%
Статья 17 № 135-ФЗ: Нарушение требований к торгам				
Статья 18.1 № 135-ФЗ: Порядок рассмотрения жалоб на результаты торгов	13,2%	20,6%		
Всего	17,6%	23,5%	11,8%	14,7%

Результаты идентификации источников антимонопольных рисков на основе анализа правовых актов и решений ФАС России представлены в табл. 3–4.

Таблица 3.

Группы антимонопольных рисков компаний по типам нарушений федеральных законов

Группа рисков	Нарушения № 135-ФЗ	Нарушение других федеральных законов
Монополистическая деятельность	Злоупотребление доминирующим положением	–
	Ограничивающие конкуренцию соглашения	–
	Согласованные действия	–
Недобросовестная конкуренция	Недобросовестная конкуренция	–
Ограничивающие конкуренцию взаимодействия с органами власти	Ограничивающие конкуренцию соглашения с органами власти	–
Требования к торгам	Нарушение требований к торгам	№ 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»
	Порядок рассмотрения жалоб на результаты торгов	

Таблица 4.

Возможные источники антимонопольных рисков, связанные с выбором рыночной стратегии

Нарушение положений ФЗ	Результат злоупотребления доминирующим положением	Тип маркетинговой стратегии
<i>Запрещающиеся действия (бездействия) компаний, занимающих доминирующее положение (согласно пункту 1 статьи 10 № 135-ФЗ)</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– монопольно высокие или монопольно низкие цены</li> <li>– установление различных цен (тарифов) на один и тот же товар</li> <li>– необоснованно высокие или необоснованно низкие цены финансовой услуги (для финансовых организаций)</li> <li>– нарушение установленного</li> </ul>	Цены	Стратегии ценообразования

<b>Нарушение положений ФЗ</b>	<b>Результат злоупотребления доминирующим положением</b>	<b>Тип маркетинговой стратегии</b>
нормативными правовыми актами порядка ценообразования  – манипулирование ценами на оптовом и (или) розничных рынках электрической энергии (мощности)		
– изъятие из обращения, которое послужило повышению  – сокращение или прекращение производства товара, если на этот товар имеется спрос	Количество	Продуктовые стратегии и стратегии роста
– навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора  – отказ либо уклонение от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками)  – создание дискриминационных условий	Условия контрактов	Стратегии взаимодействия с конкурентами
– создание препятствий доступу на товарный рынок или выходу из товарного рынка другим хозяйствующим субъектам	Барьеры входа	
<b><i>Запрещающиеся ограничивающие конкуренцию соглашения хозяйствующих субъектов (согласно пунктам 1-5 статьи 11 № 135-ФЗ)</i></b>		
– установление или поддержание цен (тарифов, скидок и т.д.)  – повышение, снижение или поддержание цен на торгах  – манипулирование ценами на рынках электрической энергии  – установление различных цен на один и тот же товар	Цены	Стратегии ценообразования

<b>Нарушение положений ФЗ</b>	<b>Результат злоупотребления доминирующим положением</b>	<b>Тип маркетинговой стратегии</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– раздел товарного рынка (территориально, по объемам, ассортименту или составу участников)</li> <li>– сокращение или прекращение производства</li> </ul>	Количество	Продуктовые стратегии и стратегии роста
<ul style="list-style-type: none"> <li>– отказ от заключения контрактов с другими участниками</li> <li>– навязывание невыгодных или не относящихся к предмету договора условий</li> </ul>	Условия контрактов	Стратегии взаимодействия с конкурентами
<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание препятствий доступа и выхода с рынка</li> <li>– об установлении условий членства в профессиональных и иных объединениях</li> </ul>	Барьеры входа	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– координация экономической деятельности, если такая координация приводит к любому из указанных выше последствий</li> </ul>	Координация экономической деятельности	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– установление цены перепродажи товара, за исключением максимальной</li> <li>– обязательство покупателя не продавать товар конкурентам (исключения: использование товарного знака или иного средства индивидуализации)</li> </ul>	Вертикальные соглашения	Вертикальные взаимодействия
<b><i>Запрещающиеся согласованные действия конкурентов (согласно пунктам 1, 2 и 3 статьи 11.1 № 135-ФЗ)</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– установление или поддержание цен (тарифов, скидок и т.д.)</li> <li>– повышение, снижение или поддержание цен на торгах</li> <li>– манипулирование ценами на</li> </ul>	Цены	Стратегии ценообразования

<b>Нарушение положений ФЗ</b>	<b>Результат злоупотребления доминирующим положением</b>	<b>Тип маркетинговой стратегии</b>
рынках электрической энергии – установление различных цен на один и тот же товар		
– раздел товарного рынка (территориально, по объемам, ассортименту или составу участников) – сокращение или прекращение производства	Количество	Продуктовые стратегии и стратегии роста
– отказ от заключения договоров с другими участниками – навязывание невыгодных или не относящихся к предмету договора условий	Условия договоров	Стратегии взаимодействия с конкурентами
– создание препятствий доступа и выхода с рынка	Барьеры входа	
<b><i>Запрещающиеся ограничивающие конкуренцию соглашения и согласованные действия органов власти (согласно статье 16 № 135-ФЗ)</i></b>		
– повышение, снижение или поддержание цен – установление различных цен	Цены	Стратегии ценообразования
– раздел товарного рынка (территориально, по объемам, ассортименту или составу участников)	Количество	Продуктовые стратегии и стратегии роста
– ограничение доступа на рынок, выхода с него или устранение игроков	Барьеры входа	Стратегии взаимодействия с конкурентами

На основе анализа маркетинговых стратегий и возможных антимонопольных рисков компаний можно сделать вывод о том, что возникновение определенных антимонопольных рисков может быть связано с рыночной стратегией компании (ценовой, продуктовой или взаимодействия с контрагентами – конкурентами, поставщиками и подрядчиками). Таким образом, в данном разделе была реализована следующая задача: с помощью анализа решений ФАС России классифицировать нарушения антимонопольного законодательства, определив их возможные источники, основываясь на предпосылке о том, что компания сталкивается с антимонопольными рисками, характерными для той рыночной стратегии, которой она придерживается.



### 3. Специфика антимонопольных рисков фирм-участниц торгов

Последняя группа антимонопольных рисков в табл. 3 связана с участием и проведением компаний торгов (а также запроса котировок цен на товары, запроса предложений). Данный тип нарушений расследуется ФАС России одновременно с нарушением № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Например, в 2016 г. компании ЗАО ВШЗ, АО КШЗ и ООО «Пирелли Тайр Россия», участвовавшие в аукционе, который проводило Минобороны России, участвовали в деле об ограничении доступа к участию в аукционе заинтересованных лиц. Так, Минобороны России включил в общий лот шины, обращающиеся на рынке с ограниченной конкуренцией. Производством этих шин занимается ЗАО «ВШЗ» и ОАО «КШЗ», которые входят в одну группу лиц с ООО «Пирелли Тайр Россия». Таким образом, часть компаний производителей шин, которые не имели с ООО «Пирелли Тайр Россия» договоров, не могли принять участие в аукционе, так как не подходили по требованиям, необходимым для формирования лота. ФАС России решила привлечь Минобороны к ответственности за нарушение статьи 17 № 135-ФЗ и не выдавать предписание по данному делу, однако разбирательство о нарушении организатором торгов правил проведения аукционов потенциально могло привести к потерям производителей шин, которые участвовали в торгах.

Нарушение антимонопольных требований к торгам может быть двух типов: нарушение процедуры торгов (статья 17 № 135-ФЗ) и нарушения процедуры обжалования результатов торгов (статья 18.1). Последний тип нарушений в основном касается нарушения десятидневного срока, в течение которого участники торгов могут обжаловать в ФАС России действия (бездействия) «организатора торгов, оператора электронной площадки, конкурсной или аукционной комиссии». Иными словами, организаторы торгов заключают в данный срок (10 дней) договор с выигравшим конкурс участником, тем самым нарушая право проигравших на обжалование результатов.

Стратегии участия компаний в государственных закупках не указываются явным образом в публичной информации, однако на основании исторической информации мы можем выделить определённые признаки, характеризующие поведение того или иного участника. Например, значительное снижение стоимости предложения относительно начальной максимальной цены контракта или других участников может говорить о применении стратегии «цены проникновения» (однако такая разница может также объясняться ошибочным определением начальной (максимальной) цены контракта). Участие в закупках, проводимых в регионах, отличных от региона присутствия компании, является признаком стратегии, направленной на расширение географии. Поле государственных закупок является открытым, поэтому мы располагаем достаточно большим объёмом данных, при этом для каждой закупки известно:

- 1) вид закупаемого товара, работы или услуги и соответствующий им ОКВЭД;
- 2) участники закупки;
- 3) предлагаемые цены;
- 4) регион поставки или оказания услуг;

- 5) начальная цена контракта;
- 6) победитель закупочной процедуры;
- 7) другие параметры.

При этом для каждой компании  $i \in I$ , где  $I$  – все участники закупок, можно построить вектор  $s_i$ , где каждый элемент является признаком, характеризующим исторические данные об участии компании в государственных закупках. Такими признаками могут быть:

- 1) частота участия компании в государственных закупках;
- 2) количество побед в закупочных процедурах относительно частоты участия;
- 3) уровни снижения цены относительно начальных цен торгов;
- 4) сумма заключённых государственных контрактов;
- 5) изменение приведённых выше признаков по годам;
- 6) другие параметры.

Кроме того, возможно предусмотреть разделение каждого признака по следующим типам: по регионам, по виду поставляемых товаров, по году.

Такое разделение позволяет выделить регионы, соответствующие региону компании, и виды деятельности, являющиеся основными. Дополнительно, возможно из других источников, получить общие признаки, характеризующую компанию:

- 1) выручка (средняя за несколько лет, сумма по годам);
- 2) размер уставного капитала;
- 3) другие параметры.

Из набора полученных данных мы можем формировать комбинированные признаки:

- 1) отношение суммы заключённых государственных контрактов к общей выручке;
- 2) отношение суммы заключённых государственных контрактов к уставному капиталу.

На этапе сбора данных генерируются все возможные признаки, которые могут охарактеризовать компанию, а в дальнейшем будет проводиться отбор признаков, которые действительно влияют на результат.

Таким образом, сгенерирован набор данных  $S = \{s_1, s_2, \dots, s_i\}$ , где  $s_i$  – профиль стратегии компании  $i$ .

Решения Федеральной антимонопольной службы являются открытыми, это позволяет для каждой компании  $i$  указать бинарную переменную  $y_i = \{-1; +1\}$ , указывающую на то, была ли компания признана виновной в нарушении антимонопольного законодательства по той или иной статье.

Мы предполагаем, что существует неизвестная целевая зависимость – отображение  $u: S \rightarrow Y$ , значение которой известно на некотором конечном множестве пар «компания, признак нарушения»:  $S_I = \{(s_1, y_1), \dots, (s_l, y_l)\}$ , наша задача построить такой алгоритм  $a(s): S \rightarrow Y$ , способный определить будет ли нарушителем любая новая компания  $j$  с профилем стратегии  $s_j \in S$ .

Приведённая выше задача, является классической задачей классификации, решаемой с помощью методов машинного обучения. При этом в качестве целевой переменной  $Y$  можно использовать как наличие любого нарушения, так и нарушения по конкретным статьям.

Пусть алгоритм  $a$  задан некоторой линейной функцией, например:  $\text{sign}(a(w, s))$ , где  $a(w, s)$  – линейная комбинация,  $w$  – неизвестные веса. Для поиска наилучших весов  $w$ , необходимо минимизировать долю неправильных ответов, т.е. минимизировать функцию (1):

$$Q = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^I [a(x_i) \neq y_i] \quad (1)$$

Однако на рисунке видно, что такой функционал не является гладким и как следствие не является дифференцируемым, поэтому мы заменяем его на верхнюю оценку. Минимизируя верхнюю оценку, мы таким образом надеемся получить меньшее количество ошибок. Найти минимум становится возможным, например с помощью градиентного спуска. В качестве верхней оценки могут быть производные следующих функций: квадратичная, экспоненциальная, логистическая и другие (см. рис. 1).

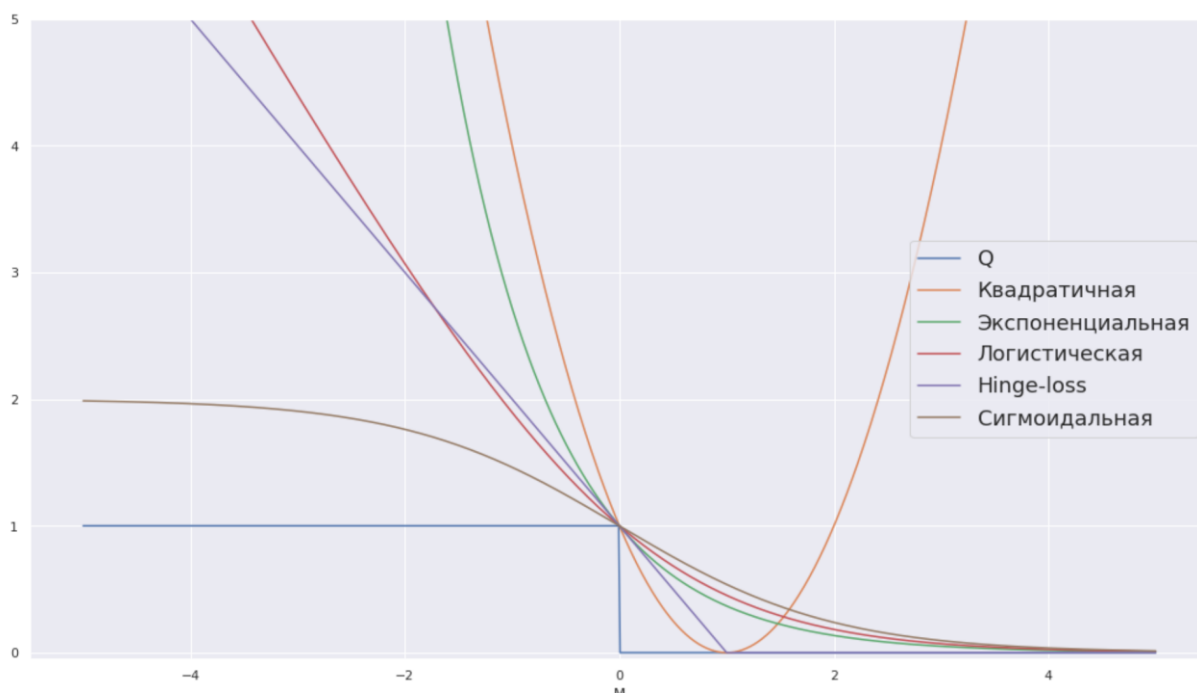


Рисунок 1. Оценка пороговой функции потерь с помощью гладкого функционала

С другой стороны, каждое объявление о проведении закупки (извещение) содержит информацию об основных параметрах закупки, таких как:

- 1) сумма;
- 2) вид товара/услуги;
- 3) регион;
- 4) сумма обеспечения заявки;
- 5) заказчик;
- 6) организационно-правовая форма заказчика;
- 7) сумма закупок по годам и их количество.

Аналогично, для случая рассмотрения участников закупки, представляется возможным сгенерировать вектор  $p_j$  для извещения о закупке  $j$  и набор данных  $P$ . Если  $u_j$  – метка нарушения антимонопольного законодательства со стороны заказчика, то возможно сформулировать и решить задачу прогнозирования нарушения со стороны заказчика аналогично выявлению нарушений участниками закупок.

Приведённые выше алгоритмы не учитывают наличие антимонопольных рисков в паре «Участник, закупка», хотя эти взаимосвязи являются наиболее интересными.

Рассмотрим:

$P$  – множество закупок (procurements);

$S$  – множество стратегий участников (strategy);

$S_p \subseteq S$  – множество участников, участвующих в закупке  $p$ ;

$X = P \times S$  – объектами являются пары «закупка, стратегия участника»;

$x \equiv (p, s), p \in P, s \in S_p$ ;

$a: X \rightarrow Y$ , где  $Y$  – бинарная метка  $\{-1; +1\}$ , как в примерах выше, наличие прецедента нарушения по определённой статье компанией со стратегией  $s$  при участии в закупке  $p$ .

К решению такой задачи, предполагается использование подходов, приведённых выше. С целью улучшения качества построенных моделей, возможно дополнять  $X$  новыми признаками, сочетающими информацию об участнике и извещении.

В дополнение, необходимо отметить, что восстанавливая функцию  $a: X \rightarrow Y$ , заданную функцией  $sign(a(w, s))$ , по своей сути мы ищем веса  $w$ , при этом вес  $w_j$  для признака  $j$  – некоторое число, которое можно интерпретировать как показатель важности признака, таким образом мы можем оценить влияние каждого из признаков на целевую переменную. Там самым, мы можем говорить о выделении факторов, влияющих на рост антимонопольных рисков или их снижение.

Апробация данной теоретической модели на данных (база решений ФАС России, а также данные официального сайта единой информационной системы в сфере закупок 44-ФЗ и 223-ФЗ) позволит конкретизировать набор параметров стратегического поведения компании на рынке и специфицировать потенциальные антимонопольные риски. Данная задача является дальнейшим направлением исследования.

## Заключение

Полученные в исследовании выводы о взаимосвязи выбранной компанией рыночной стратегии и антимонопольных рисков требуют дальнейшей апробации на более широкой выборке (с большей спецификацией характеристик компаний). Тем не менее, результаты данного исследования могут быть использованы в качестве информационной базы для разработки подходов к программе антимонопольного комплаенса, который становится для компаний превентивной мерой по управлению антимонопольными рисками, в том числе теми, которые реализуются в результате ошибок сотрудников. Эффективная программа комплаенса имеет две основные цели: профилактика и выявление нарушений внутри компаний. Эффективная программа соблюдения должна быть адаптирована к конкретным областям рисков, с которыми сталкивается компания: возникающие антимонопольные риски могут быть специфичными для данной организации, отрасли или рынка (например, внутреннего и внешнего) и для выбранной рыночной стратегии, что необходимо учитывать при разработке корпоративных инструментов управления антимонопольными рисками.

## Список литературы

- Ansoff H. Strategies for diversification // *Harv. Bus. Rev.* 1957. № 5. P. 113–124.
- Chamberlin E. Product heterogeneity and public policy // *Am. Econ. Rev.* 1950. № 2. P. 85–92.
- Eich D.J. Innovation step-by-step: how to create and develop ideas for your challenge. Charleston: Createspace Independent, 2014.
- Levitt T. Marketing success through differentiation-of anything. Harvard University: Graduate School of Business Administration, 1980.
- Payne J., Bettman J., Johnson E. Consumer decision making // *Handb. Consum. Behav.* 1991. P. 50–84.
- Petty R. Product Strategy and Antitrust: A Consumer Choice Perspective // *J. Consum. Aff.* 2017. № 52. P. 252–285.
- Porter M. Technology and competitive advantage // *J. Bus. Strategy.* 1985. № 3. P. 60–78.
- Shocker A. A marketer's view of competition and antitrust // *Antitrust Bull.* 2007. № 1. P. 95–135.
- Stackelberg H. Von. Marktform und gleichgewicht, Berlin: J. springer, 1934.
- Аналитический центр при Правительстве РФ. Антимонопольный комплаенс: текущая практика и перспективы развития, 2015, <http://ac.gov.ru/files/publication/a/7838.pdf>

## **MARKET STRATEGIES AS A SOURCE OF ANTITRUST RISKS**

**Anna Meleshkina**

*Research Assistant*

**RANEPA,**

*Center for Research in Competition and Economic Regulation Studies*

*(Moscow, Russia)*

**Olga Markova**

*Junior Research Assistant*

**RANEPA,**

*Center for Research in Competition and Economic Regulation Studies*

*(Moscow, Russia)*

**Kirill Vlasov**

*Assistant*

**MIPT,**

*Department of Algorithms and Technologies of Programming*

*(Moscow, Russia)*

### **Abstract**

*The stability and growth rate of Russian economy depend on the effectiveness of strategic decisions, that are made by corporations, small and medium enterprises. The choice of production, sales and financial management models within the framework of strategic management system determines relationships between firms and the level of market competition. The growing diversity of business strategies results in the antitrust risks increase due to the modification of management decisions. In this context, it is necessary to identify ways to encourage companies to develop an intra-corporate mechanism for antitrust risks management and to choose pro-competitive business tools.*

**Key words:** antitrust risk, antitrust compliance program, strategic planning.

**JEL codes:** K21, L40.