

оригинальная статья

Специфика конкуренции и прогноз развития проектной деятельности в строительной отрасли

Родин Евгений Владимирович
ООО «Жилсфера», Россия, Москва
iprodin@mail.ru

Поступила 23.03.2023. Принята после рецензирования 28.04.2023. Принята в печать 21.06.2023.

Аннотация: Целью исследования является анализ процессов в строительной отрасли под воздействием изменений последних лет для выявления наиболее конкурентоспособной стратегии и прогноза дальнейшего развития рынка. Статья может представлять интерес для игроков строительного рынка в области государственных закупок. Конкуренция в строительной отрасли остается очень высокой и усиливается с течением времени, в связи с чем множество игроков покидают рынок. Среди основных факторов успеха можно выделить управление доходами, портфель заказов, клиентскую базу, высокую специализацию. Анализ конкуренции в проектной деятельности на строительном рынке в области госзакупок базировался на модели конкуренции М. Портера, что является новым подходом к систематизации информации на данном рынке. На основе опроса экспертов отрасли были выявлены основные факторы успеха на рынке, находящемся на фазе зрелости жизненного цикла индустрии. Выявленные факторы успеха являются новым знанием, которое может быть использовано как для улучшения работы текущих участников рынка, так и для захода на рынок новых игроков.

Ключевые слова: государственные закупки, конкуренция, стратегия конкурентной борьбы, модель М. Портера, строительный рынок, проектная деятельность

Цитирование: Родин Е. В. Специфика конкуренции и прогноз развития проектной деятельности в строительной отрасли. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 189–196. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-189-196>

full article

Project Activities in the Construction Industry: the Specifics of Competition and the Development Forecast

Evgeny V. Rodin
Limited Liability Company “Zhilsfera”, Russia, Moscow
iprodin@mail.ru

Received 23 Mar 2023. Accepted after peer review 28 Apr 2023. Accepted for publication 21 Jun 2023.

Abstract: The purpose of the study is to analyze the construction industry processes under the influence of recent changes to identify the most competitive strategy and forecast further market development. The article might be of interest to the construction market players in the field of public procurement. Competition in the construction industry remains very high and intensifies over time, which is why many players are leaving the market. Among the main success factors in the market are revenue management, order portfolio, customer base, and high specialization. The author analyzes the competition in construction market project activities in the field of public procurement on the basis of the M. Porter’s 5 factors of competition. Based on a survey of industry experts, the main success factors in the market are identified. The success factors are new knowledge that can be used both to improve the work of current market participants and to help new players to enter the market.

Keywords: public procurement, competition, competitive strategy, M. Porter’s model, construction market, project activity

Citation: Rodin E. V. Project Activities in the Construction Industry: the Specifics of Competition and the Development Forecast. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2023, 8(2): 189–196. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-189-196>

Введение

Рассмотрим определение конкуренции. «Конкуренцию уместно представить как способ использования суверенными экономическими агентами права на успех, всегда имеющий относительный характер и обусловленный приобретением, воспроизведением, укреплением ими относительно лучших, более выгодных, жизненных, прежде всего, профессиональных позиций» [1, с. 46].

На сегодняшний день конкуренция на строительном рынке остается условно высокой [2, с. 79]. С одной стороны, многие участники рынка ушли в 2021–2022 гг. в связи со сложной экономической ситуацией в стране, низким спросом на строительные объемы, последствиями пандемии. С другой стороны, сказалось высокое влияние на ситуацию имеющих доступ к административному ресурсу организаций, которые могут получать необходимые объемы работ на более привлекательных условиях, практически минуя применение конкурентных способов ведения тендерной борьбы [3, с. 63]. Крупные проектные и архитектурные бюро, имеющие мощный административный ресурс, постепенно выдавливают с рынка даже успешно развивающиеся компании, формируя монопольное пространство [4, с. 127].

Следует также отметить следующие факторы, способствовавшие уходу с рынка развивающихся проектных организаций:

- недостаточная компетентность руководящего состава;
- ограниченные возможности развития профессиональных навыков специалистов, непосредственно вовлеченных в производственный процесс;
- затрудненный доступ к новым технологиям и инструментам, оптимизирующим и автоматизирующим процессы в проектной деятельности.

Целью исследования является анализ процессов в строительной отрасли под воздействием изменений, происходящих в последние годы, для выявления наиболее конкурентоспособной стратегии и прогноза его дальнейшего развития. Исследование основывается на источниках, раскрывающих основные тенденции в области конкуренции, конкурентных игр и основных сил, влияющих на конкуренцию в отрасли, в т. ч. в сфере госзакупок на выполнение работ по подготовке проектной и рабочей документации на строительном рынке.

Для анализа процессов, происходящих в отрасли под воздействием изменений последних лет (пандемия, экономический кризис 2022 г., стандартизация технических заданий и т.д.), автором проведен сравнительный анализ материалов исследований экспертов в области теории конкуренции.

Рассмотрены работы таких ученых, как Ю. Б. Рубин [1], М. Е. Портер [5], Р. М. Грант [6], А. Диксит [7], Е. В. Бурденко [8], В. В. Мельников [9; 10], С. А. Дубовик [11], Г. Г. Дерябина и Н. В. Трубникова [12] и др. Также проанализированы нормативные акты и федеральные законы.

Научная новизна работы заключается в создании нового знания в отношении конкуренции и понимания развития строительной отрасли при помощи сравнительного анализа теории и практических данных участников рынка. Основой анализа стал личный опыт автора статьи и опрос, проведенный автором в феврале 2023 г. методом глубинных личных интервью среди экспертов индустрии (владельцы и топ-менеджеры компаний, 12 человек). Также в исследовании используется прогностический анализ поведения субъектов рынка под воздействием растущей конкуренции.

Анализ конкуренции в проектной деятельности на строительном рынке в области госзакупок проводился на основе 5 факторов конкуренции М. Портера, что является новым подходом к систематизации информации на данном рынке. На основе опроса экспертов отрасли были выявлены основные факторы успеха на этом сильно конкурентном рынке, находящемся на фазе зрелости жизненного цикла индустрии. Выявленные факторы успеха являются новым знанием, которое может быть использовано как для улучшения работы текущих участников рынка, так и для захода на рынок новых игроков.

Результаты

В проектной деятельности на рынке строительных услуг можно выделить два рынка: открытый и закрытый. К открытому рынку относятся государственные закупки и тендерные (коммерческие) площадки, для участия в которых необходим опыт выполнения аналогичных работ и деловая репутация. Закрытый рынок ограничен доступом компаний к административному ресурсу. Прямое обращение государственных организаций к компаниям-исполнителям, минуя какие-либо торги; заключение договора с единственным поставщиком по «аварийному» контракту для ликвидации последствий аварий для экономии времени возможно лишь при условии доступа компании к административному ресурсу. При этом основная масса заказов на разработку проектной документации, включая государственные закупки, распределяется по закрытым каналам. Это означает, что закупки осуществляются у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя).

Для осуществления проектной деятельности в первую очередь необходимо зарегистрировать предприятие, получить лицензии на деятельность

и подобрать помещение. Далее требуется собрать рабочую группу. В ее состав входят руководитель и администратор проекта; главный инженер; специалисты генерального плана; архитекторы; инженеры-конструкторы; инженеры по электрике, системам водопровода и канализации, слаботочным системам, смежным разделам проектной документации; бухгалтерия; юристы; техники. Затем необходимо организовать материально-техническое обеспечение. Руководитель организации должен иметь управленческие навыки и позаботиться о поиске контрактов.

Ключевыми факторами успеха проектной компании в строительной отрасли являются: грамотное управление доходами, наличие оборотных средств, тарифная политика, стабильный портфель заказов, развитие клиентской базы, высокая специализация и компетентность главного инженера, главного архитектора и инженеров-проектировщиков.

Согласно стратегии конкурентной борьбы, описанной Р. М. Грантом, прибыль, получаемая компаниями в отрасли, определяется ценностью продукта для клиентов, интенсивностью конкуренции, рыночной силой участников отрасли по отношению к их поставщикам и покупателям [6, с. 63].

Некоторые отрасли стабильно приносят высокие прибыли, в то время как другие едва могут покрыть стоимость капитала. Уровень прибыльности отрасли не является лишь результатом отраслевых влияний, он определяется систематическим влиянием отраслевой структуры [6, с. 64]. Например, монополия Microsoft на рынке операционных систем позволила ей получить доход на собственный капитал почти в 30 %, в то время как в сельскохозяйственном секторе долгосрочная рентабельность собственного капитала составляет около 3,0 %, что зачастую ниже стоимости капитала [6, с. 64]. Однако большинство отраслей обрабатывающей промышленности и сферы услуг находятся где-то посередине.

М. Портер разработал наиболее известную и широко используемую модель для анализа конкуренции внутри отраслей [5, с. 38]. Рассмотрим влияние каждой из конкурентных сил по отношению к строительному рынку.

1. Соперничество между существующими компаниями

Соперничество между существующими компаниями определяет общий уровень конкуренции в отрасли [5, с. 38]. Конкуренция может быть как ценовой, сосредоточенной на стоимости услуг, так и сосредоточенной на рекламе и инновациях.

Концентрация компаний на рынке измеряется коэффициентом концентрации, т. е. совокупной долей рынка основных производителей [6, с. 72]. На рынках, где доминирует одна компания (например, Altria Group на рынке бездымного табака в США), доминирующая компания определяет цены на рынке. В ситуации олигополии ведущие компании принимают решения в отношении цен параллельно, как, например, на рынке безалкогольных напитков (Coca-Cola и Pepsi). В этом случае конкуренция сосредоточена на рекламе, продвижении, разработке продукта. При усилении конкуренции координация цен становится практически невозможной, и увеличивается вероятность снижения цен.

Однако в проектной отрасли наблюдается жесткая конкуренция и агрессивная ценовая политика, которая является следствием приспособления к изменяющемуся спросу и ведет к сокращению количества конкурентов. В данной ситуации компаниям рекомендуется стратегия получения максимального дохода без реинвестирования [12, с. 1973].

Концентрация проектных организаций на строительном рынке крайне высока, что подтверждается данными Национального объединения изыскателей и проектировщиков. В едином реестре сведений о членах саморегулируемых организаций в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования и их обязательств насчитывается 71393 организация¹. Классификация проектных организаций в данной отрасли включает в себя: благоустройство, многоквартирные дома, промышленные здания, объекты социального назначения, инженерные сети, индивидуальное жилищное строительство, земельные участки и др.

Уровень ценовой конкуренции компаний зависит от того, насколько они похожи по своему происхождению, целям, затратам и стратегиям [4, с. 19–21]. Например, трудности, с которыми сталкивается ОПЕК (Организация стран – экспортеров нефти) при согласовании и обеспечении соблюдения квот на добычу среди своих стран-членов, усугубляются их различиями с точки зрения целей, производственных затрат, политики и религии.

При схожести предложения конкурирующих компаний покупатели легко переключаются между ними, а компании начинают снижать цены для увеличения продаж. Там, где продукты конкурирующих фирм практически неотличимы, продукт является товаром, а цена – единственной основой для конкуренции [4, с. 117]. В отраслях, где продукты сильно дифференцированы (парфюмерия, фармацевтика, рестораны, услуги управленческого консалтинга),

¹ Единый реестр сведений о членах саморегулируемых организаций в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования и их обязательствах. <https://reestr.nopriz.ru/> (дата обращения: 20.02.2023).

конкуренция, как правило, сосредоточена на качестве, продвижении бренда и обслуживании клиентов, а не на цене.

В строительной отрасли компании и продукты схожи, что повышает конкуренцию на рынке. Продукт в конечном итоге можно оценить, применяя следующие метрики [9, с. 71–77]:

- предложенная цена;
- портфолио (опыт реализации проектов-аналогов) потенциального исполнителя;
- гибкость исполнителя в части готовности внесения изменений в проект на любом этапе;
- срок реализации;
- скорость реакции на замечания и предложения заказчика;
- квалификация и компетенции штата подрядчика;
- применение исполнителем технологий;
- портрет руководителя проекта и главного инженера (вовлеченность в развитие компании, ведение инновационного развития и хозяйственной деятельности, что в условиях кризиса дает более высокие результаты в плане гибкости и развития, скорости принятия решений).

Следует отметить, что у крупных организаций с высокой выручкой есть дополнительные налоговые обязательства перед бюджетом в связи с применением ими общей системы налогообложения. У мелких проектных организаций таких дополнительных обязательств при применении упрощенной системы налогообложения может не быть, что незначительно, но способствует их конкурентоспособности.

Барьеры для выхода – это затраты, связанные с выходом из отрасли. Там, где ресурсы являются долговечными и специализированными, и где сотрудники имеют право на защиту рабочих мест, барьеры для выхода могут быть значительными. При соответствующей бюджетной маржинальности уход из проектной деятельности строительного рынка не является целесообразным. Но учитывая вышеизложенные факты, зачастую это случается из-за падения маржинальности и является вынужденным выходом из ситуации.

2. Угроза со стороны новых участников

В случае повышенной прибыльности в отрасли, она становится особенно привлекательной для новых компаний. При отсутствии барьеров для входа количество конкурирующих компаний может привести к снижению прибыльности отрасли до себестоимости [5, с. 41]. Тем не менее, в большинстве индустрий существуют барьеры, которые ограничивают вход на рынок для новых компаний [5, с. 51]. Основными барьерами входа в строительную отрасль являются: конкуренция; перераспределенный рынок; низкая

маржинальность / рентабельность; высокие первоначальные инвестиции; кассовые разрывы проектов; огромное количество потенциальных изменений в ходе реализации проекта, которые заказчик отказывается оплачивать [6, с. 70].

Закрытость реального рынка, отсутствие возможности планирования финансовых потоков и трудовых ресурсов мешает игрокам зайти в данную сферу. Низкая маржинальность проектов на открытом рынке, особенности построения взаимоотношений между заказчиком и исполнителем, особенности понятийных отношений в строительной отрасли приводят к несоответствию подписанного договора и технического задания. Серьезную проблему в сфере градостроительного проектирования составляют длинные кассовые разрывы, которые характеризуются большими периодами времени, проходящего между заключением контрактов (и получением авансовых платежей) и окончательными расчетами с проектировщиком.

Несмотря на все трудности ведения бизнеса в сложившихся условиях, в настоящее время в проектную деятельность пытаются войти новые игроки. Ввиду отсутствия портфолио и базы реализованных проектов-аналогов, их основным конкурентным преимуществом является демпинг. В частности, новые игроки рынка в 95 % случаев стараются снизить цену до порога рентабельности на всех тендерных процедурах, надеясь заполучить первый контракт. В конечном итоге это существенно усложняет условия участия в подобных конкурсах для других игроков рынка [7, с. 299]. Впоследствии действия демпингующих компаний разрушают рынок. Они не доводят проекты до конца [13, с. 271] или разрабатывают проектную документацию некачественно, систематически нарушая сроки выполнения работ [8, с. 2449], что влечет за собой расторжение контракта и внесение поставщика в реестр недобросовестных поставщиков [14, с. 575].

Также следует отметить, что итогом подобного поведения новичков на рынке является искажение понимания заказчиком действительной стоимости услуг в этой сфере [15, с. 4]. Заказчик берет средневзвешенные показатели по массиву коммерческих предложений, сопоставляя результаты тендеров, и формирует низкие начально-максимальные цены для захода в дальнейшем [10, с. 54–61].

В итоге в части проектов начальная смета искусственно повышается заказчиком, который, используя административный ресурс, привлекает к реализации исключительно приближенных подрядчиков. В другой части проектов потенциальные исполнители вынуждены соревноваться на тендерных процедурах в крайне невыгодных для себя условиях, не имея конкурентных альтернатив [16, с. 90].

В случае применения организациями инновационных технологий возможны некоторые улучшения и ускорение процессов производства [17, с. 20–21], но глобально это не используется на рынке проектирования РФ. К тому же ресурсы на внедрение новых технологий доступны далеко не всем организациям отрасли.

На первичном этапе заказчик проекта не представляет себе продукт, который он получит по итогу сотрудничества, поэтому опирается исключительно на критерии отбора подрядчика для этой работы. Поэтому заказчик вынужден заранее (до начала выполнения работ) оценить своего потенциального контрагента, не имея ни малейшего представления о качестве продукта, который он получит.

Можно сделать вывод, что крупные игроки рынка имеют существенные преимущества перед новичками [7, с. 235]. Соответственно, крупные игроки используют свой опыт, квалификацию и деловую репутацию, стараясь максимально монетизировать данные параметры и предложить наиболее выгодные для себя условия.

Данные факты ставят крупных исполнителей в сфере проектирования гораздо выше, несмотря на завышенную ценовую политику, и создают непростые условия для поиска заказов мелким проектным бюро. Крупные проектировщики зачастую обладают ценнейшим в данной отрасли ресурсом: собственными мощными отделами продаж и административным ресурсом.

Однако наиболее эффективные барьеры для входа в строительную отрасль создаются государством. Это стандартизированные технические задания без возможности корректировки [18, с. 154]; проекты договоров, которые исполнитель обязан акцептовать; регулярные проверки от органов исполнительной власти, которые носят формальный характер, но отнимают большое количество времени. Также барьером являются единые критерии оценки в госзакупках, которые рассчитаны на компании, имеющие аналогичный опыт, но не всегда обладающие квалификацией для реализации подобного проекта [8, с. 2449]. Помимо этого, влияния оказывают: нормативы, СНиП, СанПиН, которые технически устарели, но носят обязательный характер к исполнению; постоянные изменения в действующей нормативно-правовой базе, которые необходимо регулярно отслеживать [19, с. 3].

3. Влияние заменителей

Существование на рынке товаров-заменителей повышает чувствительность потребителя к цене продукта [20, с. 36], что приводит к их переходу на продукты из смежных отраслей при повышении цен внутри отрасли [6, с. 69]. Отсутствие близких

заменителей продукта, как в случае бензина или сигарет, означает, что потребители относительно нечувствительны к цене.

Чем сложнее продукт и чем более дифференцированы предпочтения покупателей, тем меньше степень замещения покупателями на основе разницы в ценах [5, с. 60]. Однако производственный процесс проектирования является стандартизированным, соответственно, процессы проектирования унифицированы.

4. Рыночная сила покупателей

Чувствительность покупателей к ценам и их рыночная позиция в отрасли влияют на их способность снижать цены, что зависит от нескольких факторов [5, с. 74]:

- размер и значимость товара в стоимости конечного продукта повышает чувствительность покупателей к цене, которую они платят [21, с. 60];
- незначительные отличия товаров внутри отрасли увеличивают вероятность переключения покупателей между поставщиками на основе цены;
- критичность качества продукта или услуги для покупателя уменьшает чувствительность покупателей к ценам.

Следующие факторы влияют на рыночную позицию покупателей по отношению к продавцам:

- размер и концентрация покупателей относительно поставщиков – при уменьшении количества покупателей и увеличении размера их закупок, цена их потери для поставщика увеличивается;
- информация для покупателей – при высоком уровне осведомленности покупателей о поставщиках, их ценах и затратах, переговорная сила покупателей увеличивается;
- возможность вертикальной интеграции – альтернативой поиску другого поставщика или покупателя является самостоятельная работа.

Учитывая высокую конкуренцию и ситуацию в отрасли, у компаний, не имеющих богатого портфолио и сильного административного ресурса [8, с. 2448], нет достаточного количества достойных аргументов для ведения переговоров на равных. Им крайне сложно переубедить, объяснить, просветить заказчика практически по каждой позиции потенциального проекта. Большинство проектных организаций вынуждено применять максимальную гибкость, идти на уступки заказчику.

Заказчики в строительной отрасли искусно используют свое высокое положение в переговорных процессах. Причиной этому является то, что заказчик отлично понимает фактическую ситуацию на рынке. Он может с легкостью манипулировать

в переговорных процессах на всех этапах проекта, а именно: применять в одностороннем порядке понижающие коэффициенты; продавливать свои условия в договорах; минимизировать заявленные изначально сроки; включать дополнительные работы на первоначальных условиях, не оплачивая их впоследствии; задерживать оплату и подписание закрывающей документации.

Также следует учитывать, что в большинстве случаев общение между заказчиком и подрядчиком происходит невербально. При таком способе не всегда возможно донести до заказчика верный алгоритм действий при реализации проекта, упомянуть все детали, что также формирует неверное представление о получаемом продукте.

Заказчики в сфере проектных услуг строительной отрасли сильно различаются. Часть заказчиков, выбирая подрядчика, опирается исключительно на ценовое предложение, а при реализации проекта основывается только на потенциальной экономии [22, с. 6]. Другие заказчики руководствуются только количеством сотрудников, которое есть у подрядчика и практически не интересуются их квалификацией и компетенциями [23, с. 90]. Третьих волнуют только сроки и т. д. Крайне непросто найти сбалансированный подход на рынке проектных услуг.

5. Сила поставщиков в отрасли

Наиболее важными факторами в данном анализе являются легкость, с которой компании отрасли могут переключаться между разными поставщиками ресурсов и относительная переговорная сила каждой стороны [6, с. 75].

Поставщиками в строительной отрасли являются производители материалов; подрядные организации, предоставляющие работников; ресурсные организации, поставляющие свет, газ, водоснабжение, водоотведение; проектные организации. Для оптимизации расходов на поставщиков [11, с. 10] приходится прибегать к услугам фрилансеров и граждан из стран СНГ (Беларусь, Казахстан и т. д.).

Заключение

Конкуренция в строительной отрасли остается очень высокой и усиливается с течением времени. Основная масса заказов на разработку проектной документации идет по закрытым каналам, в связи с чем

множество игроков покидают рынок. Среди основных факторов успеха можно выделить управление доходами, портфель заказов, клиентскую базу, высокую специализацию.

Среди основных конкурентных сил, оказывающих влияние на строительный рынок, можно выделить следующие:

1. Соперничество между существующими компаниями остается крайне жестким, компании и продукты отрасли похожи, однако маржинальность проектов по закрытым каналам является достаточно высокой и выход с рынка для компаний, работающих в данных каналах, нецелесообразен.

2. Соперничество с новыми участниками. Закрытость реального рынка и низкая маржинальность на открытом рынке мешает заходить в строительную отрасль новым участникам. Наиболее эффективные барьеры для входа создаются государством.

3. Угроза со стороны товаров-заменителей. Производственный процесс проектирования стандартизован, поэтому у отрасли нет товаров-заменителей.

4. Рыночная сила покупателей. Заказчики в строительной отрасли имеют преимущество в переговорном процессе. Проектные организации находятся в зависимом положении по отношению к заказчикам и вынуждены применять максимальную гибкость.

5. Рыночная сила поставщиков. Поставщики (проектировщики) не имеют большого влияния на проектную организацию. Существует взаимозаменяемость.

Работа проектных организаций, достигших состояния конкурентной устойчивости в строительной отрасли, остается достаточно маргинальной и разнообразной. Однако ввиду сужения рынка проектных работ и строительства исключительно крупных объектов, в значительной части на рынке останутся лишь крупные девелоперы, которые идут по пути выполнения проектных работ собственными силами, сокращая возможности для малых предприятий.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. 17-е изд. М.: Синергия, 2021. 1104 с. [Rubin Yu. B. *Managing your own business*. 17th ed. Moscow: Sinergiia, 2021, 1104. (In Russ.)]
2. Хайновская С. С. Конкурентные преимущества предприятия. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2019. № 10-2. С. 79–82. [Khainovskaia S. S. Competitive advantages of the company. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2019, (10-2): 79–82. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2019-11655>

3. Кириллова О. Ю., Хальфин Р. М., Малышев Г. К. Общественный контроль как инструмент предотвращения недобросовестной конкуренции в сфере государственных и муниципальных закупок. *Российское конкурентное право и экономика*. 2021. № 1. С. 60–67. [Kirillova O. Yu., Khalfin R. M., Malyshev G. K. Public control as a tool of combating unfair competition in the sphere of public procurement. *Russian competition law and economy*, 2021, (1): 60–67. (In Russ.)] <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2021-1-25-60-67>
4. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности, 4-е изд. М.: Юрайт, 2023. 620 с. [Tolpegina O. A. *Comprehensive economic analysis of economic activity*. 4th ed. Moscow: Iurait, 2023, 620. (In Russ.)]
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 608 с. [Porter M. *Competitive strategy*. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005, 608. (In Russ.)]
6. Grant R. M. *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons, 2016, 672.
7. Диксит А., Нейлбафф Б. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 464 с. [Dixit A., Nalebuff B. *The art of atrategy. A Game theorist's guide to success in business and life*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2017, 464. (In Russ.)]
8. Бурденко Е. В., Лазарев А. В., Лазарева А. Р. Формирование конкуренции при организации государственных закупок. *Креативная экономика*. 2020. Т. 14. № 10. С. 2445–2456. [Burdenko E. V., Lazarev A. V., Lazareva A. R. Promotion of competition in the public procurements. *Kreativnaya ekonomika*, 2020, 14(10): 2445–2456. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/ce.14.10.110895>
9. Мельников В. В. Государственные и муниципальные закупки. Часть 1: Эволюция способов закупок в Российской Федерации. М.: ИНФРА-М, 2018. 165 с. [Melnikov V. V. *State and municipal procurement. Part 1: evolution of procurement methods in the Russian Federation*. Moscow: INFRA-M, 2018, 165. (In Russ.)]
10. Мельников В. В. Государственные и муниципальные закупки. Часть 2: Государственные закупки и экономическая политика. М.: ИНФРА-М, 2022. 169 с. [Melnikov V. V. *State and municipal procurement. Part 2: public procurement and economic policy*. Moscow: INFRA-M, 2022, 169. (In Russ.)]
11. Дубовик С. А. Закупки на 100 %. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков. СПб.: Питер, 2020. 384 с. [Dubovik S. A. *Procurement. Tools to reduce prices and get the best conditions from complex suppliers*. St. Petersburg: Piter, 2020, 384. (In Russ.)]
12. Дерябина Г. Г., Трубникова Н. В. Роль мультинациональных предприятий в развитии подрывных технологических инноваций на примере табачной промышленности. *Креативная экономика*. 2020. Т. 14. № 9. С. 1967–1988. [Deryabina G. G., Trubnikova N. V. The role of multinational enterprises in the development of disruptive technological innovations on the example of the tobacco industry. *Kreativnaya ekonomika*, 2020, 14(9): 1967–1988. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/ce.14.9.110818>
13. Панфилова Е. Е. Участие в госзакупках в качестве поставщика товаров (услуг) как способ повышения конкурентоспособности организации. *Московский экономический журнал*. 2021. № 2. С. 270–278. [Panfilova E. E. Participation in public procurement as a supplier of goods (services) as a way to improve the competitiveness of the organization. *Moscow economic journal*, 2021, (2): 270–278. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10065>
14. Умнова М. Г. Оценка рисков компаний-поставщиков при участии в госзакупках. *Экономика, предпринимательство и право*. 2019. Т. 9. № 4. С. 567–578. [Umnova M. G. Risk assessment of supplier companies participating in public procurement. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 2019, 9(4): 567–578. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/ep.9.4.41537>
15. Ден Д. Применение антидемпинговых мер при организации торгов для обеспечения государственных и муниципальных нужд. *Юридические исследования*. 2018. № 8. С. 1–8. [Den D. Specifics of national treatment's application to foreign counterparties of public legal institution. *Legal Studies*, 2018, (8): 1–8. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/y1pwqqr>
16. Шмелева М. В. Принцип конкуренции в государственных закупках. *Вестник Московского университета. Серия 11. Право*. 2018. № 1. С. 86–91. [Shmeleva M. V. Principle of competition in public procurement. *Moscow University Bulletin. Series 11. Law*, 2018, (1): 86–91. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/ywqsrz>
17. Гаврилов Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе. М.: Юрайт, 2019. 372 с. [Gavrilov L. P. *Innovative technologies in commerce and business*. Moscow: Iurait, 2019, 372. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/myqreb>
18. Казанцев Д. А. Конкурентные закупки. Методология и нормативное регулирование. М.: ИНФРА-М, 2022. 324 с. [Kazantsev D. A. *Competitive procurement. Methodology and regulatory regulation*. Moscow: INFRA-M, 2022, 324. (In Russ.)]

19. Кузьмина Т. В. Государственные закупки. *Вестник науки и образования*. 2017. № 10. С. 56–60. [Kuzmina T. V. Public procurement. *Vestnik nauki i obrazovaniia*, 2017, (10): 56–60. (In Russ.)]
20. Лавренова Г. А., Сысоев С. И. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия. *Экономинфо*. 2018. Т. 15. № 4. С. 34–39. [Lavrenova G. A., Sysoev S. I. Formation of competitive advantages of a modern enterprise. *Ekonominfo*, 2018, 15(4): 34–39. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/ypsclb>
21. Перов В. А., Шибанова А. А. Осуществление государственных и муниципальных закупок неконкурентными способами (закупки у единственного поставщика): оценка экономической эффективности. М.: ИНФРА-М, 2022. 219 с. [Perov V. A., Shibanova A. A. *Implementation of state and municipal procurement by non-competitive methods (procurement from a single supplier): assessment of economic efficiency*. Moscow: INFRA-M, 2022, 219. (In Russ.)] <https://doi.org/10.12737/1870598>
22. Назаров И. Г. Реализация принципа обеспечения конкуренции при осуществлении закупок: научно-практический аспект. *Новый юридический вестник*. 2018. № 5. С. 4–7. [Nazarov I. G. Implementation of the principle of ensuring competition in procurement: scientific and practical aspect. *Novyi iuridicheskii vestnik*, 2018, (5): 4–7. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/ynmvid>
23. Шмелёва М. В. Система государственных закупок как механизм обеспечения экономного и результативного использования бюджетных средств. *Правовая политика и правовая жизнь*. 2021. № 1. С. 83–92. [Shmeleva M. V. Public procurement system as a mechanism for ensuring economical and efficient use of budget funds. *Pravovaia politika i pravovaia zhizn*, 2021, (1): 83–92. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/1608-8794-2021-1-83-92>