

УДК: 349  
<https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-SpV-30-41>

ISSN: 2542-0259  
© Российское конкурентное право  
и экономика, 2022

# Соблюдение требований антимонопольного законодательства на этапе формирования стратегии продвижения товара (теоретические и практические аспекты)

Горшкова Е.А.\*,

Барчук Н.Д.,

ООО «СИБУР», управляющая  
организация ПАО «СИБУР  
Холдинг»,  
117218, Россия, г. Москва,  
ул. Кржижановского, д. 16/3

## Аннотация

Статья посвящена проблеме учета антимонопольных запретов при формировании стратегии продвижения товара. Потенциальный вред от незнания и несоблюдения законодательства в сфере защиты конкуренции, связанный с назначением так называемого оборотного штрафа, способен свести на нет доход, полученный с помощью использованных маркетинговых приемов.

На основе анализа используемых в современной торговой практике маркетинговых приемов (на примере «пакетных» предложений товаров) авторы предлагают практические рекомендации по управлению антимонопольными рисками.

Статья адресована в первую очередь сотрудникам коммерческих служб хозяйствующих субъектов, ответственных за продвижение и реализацию товаров, студентам и преподавателям вузов, изучающих конкурентное право.

**Ключевые слова:** маркетинговый прием, «пакетные» предложения, ограничение конкуренции, нарушения антимонопольного законодательства.

**Для цитирования:** Горшкова Е.А., Барчук Н.Д. Соблюдение требований антимонопольного законодательства на этапе формирования стратегии продвижения товара (теоретические и практические аспекты) // Российское конкурентное право и экономика. 2022. SpV. С. 30–41, <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-SpV-30-41>

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

# Compliance with Antitrust Laws at the Stage of Elaboration of Strategy of Product Promotion (Theoretical and Practical Aspects)

Ekaterina A. Gorshkova\*,

Nikita D. Barchuk,

SIBUR, the Management Company of SIBUR Holding, Krzhizhanovskogo str., 16/1, Moscow, 117218, Russia

## Abstract

The paper addresses the issues of necessity to consider antitrust restrictions at the stage of elaboration of strategy of product promotion. Potential damage arising from ignorance of legislation on protection of competition may negate the income received by using a marketing ploy, sequestering such income by way of turnover-based fine.

The authors of the paper, while analyzing modern marketing ploys, by the example of “package” proposals of products give practical recommendations for antitrust risks management.

The material herein is primarily intended for employees of commercial departments of economic entities, who are in charge of promotion and sales of products.

**Keywords:** *cartel, marketing ploy, “package” proposals, restriction of competition, violation of antitrust laws.*

**For citation:** Gorshkova E.A., Barchuk N.D. Compliance with antitrust laws at the stage of elaboration of strategy of product promotion (Theoretical and practical aspects) // Russian Competition Law and Economy. 2022;(SpV):30-41 (In Russ.), <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-SpV-30-41>

The authors declare no conflict of interest.

В работе А. Томпсона и Дж. Стрикленда «Стратегический менеджмент» особое внимание уделяется «главному принципу конкурентных рынков — конкурентной борьбе между соперничающими компаниями. Это динамический, постоянно изменяющийся процесс, сопровождающийся новыми наступательными и оборонительными действиями компаний» [1]. Стремление к разработке бизнес-стратегий компаний предполагает использование широкого комплекса функциональных стратегий, среди которых стратегические маркетинговые инструменты занимают ведущую роль.

Маркетинг от года к году эволюционирует. Этому способствует в том числе усиление конкуренции. Маркетинговое управление становится необходимым в условиях насыщения конкурентного рынка товарами и услугами, превышения предложения над спросом и образования рынка покупателя.

Майкл Портер, рассматривая «модель пяти конкурентных сил», дал глубокий инструмент анализа природы и интенсивности конкуренции, который помогает проанализировать конкретные условия рынка, разработать бизнес-стратегии и маркетинговые тактики компаний. Самой мощной из пяти конкурентных сил обычно бывает борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей [2]. Именно по этой причине широкий спектр маркетинговых инструментов и технологий компании-продавцы используют, чтобы сформировать покупательскую ценность реализуемого продукта и обеспечить долгосрочную лояльность потребителя.

Ф. Котлер, рассматривая особенности современного этапа развития рынков, отмечал, что «центральная проблема современного бизнеса заключается не в дефиците товаров, а в дефиците потребителей» [3]. Но, как правило, рост потребления отстает от

роста продаж. Между тем именно потребители — основной источник доходов любой коммерческой организации.

В целях достижения максимальной эффективности в борьбе за потребителей хозяйствующие субъекты вынуждены использовать разнообразные стратегии продвижения товара. Скотт Маккейн в работе «Вне конкуренции», рассматривая стратегии функционирования фирмы на рынке, отметил, что «бизнесу жизненно необходима дифференциация, и не только чтобы дистанцироваться от существующих на рынке конкурентов. Отличаться от всех нужно еще и потому, что в скором времени могут появиться новые претенденты на деньги ваших потребителей» [4].

В опубликованном исследовании И. Князевой и др. авторов глубоко рассматриваются «маркетинговые стратегии хозяйствующих субъектов в части ценообразования с учетом применения скидок на специфических олигопольных B2B-рынках. Особое внимание уделяется вопросам использования скидочных программ, которые потенциально могут приводить к ценовой дискриминации покупателей».

Авторы исследования, рассматривая широкий спектр особенностей политики продвижения и ценообразования, отмечают, что «в настоящее время эти вопросы подробно не изучены, следовательно, не разработаны адекватные экономической ситуации инструменты и нормы антимонопольного регулирования» [5].

В таких условиях, помноженных на усложняющиеся общественные отношения, развитие цифровых рынков, переплетение товарных рынков (когда бывает сложно определить истинные продуктовые границы того или иного рынка), все большее значение приобретает маркетинг: то, как организации осуществляют планирование и воплощение замыслов, как выбирают целевые рынки, привлекают и сохраняют клиентов, развивают клиентскую базу, распространяют информацию о предложении и его доставке потребителю.

Как показывает анализ судебной практики, не все методы, применяемые маркетологами, выдерживают испытание судом. И, несмотря на это, программы курсов по маркетингу крайне редко включают блок, в котором те или иные маркетинговые приемы рассматриваются через призму соблюдения законодательства, в частности, антимонопольного. Исключение, как правило, представляют корпоративные программы. Тогда как исследование антимонопольных аспектов позволяет задуматься над тем, соответствуют ли цель и способы продвижения товара требованиям справедливости, добросовестности и разумности, обеспечивается ли единство экономического пространства, свободного перемещения товаров, свободы экономической деятельности в Российской Федерации, соблюдаются ли общие запреты и требования, установленные антимонопольным законодательством, не нарушаются ли права

третьих лиц, а кроме того, защитить собственные права, например, от недобросовестных конкурентов.

Современный потребитель, отдавая предпочтение тому или иному предложению, чаще следует не своей логике, а поддается влиянию разнообразных маркетинговых приемов.

У маркетологов есть много технологических решений, продуманных, проверенных и отработанных до мелочей, направленных на увеличение продаж и достижение конкурентных преимуществ.

Например, считается, что ярко-желтый цвет ценников с информацией и ценой, нанесенной черным шрифтом, существенно повышает желание покупателей сделать покупку. Отделы со свежей выпечкой в супермаркетах не случайно располагаются в удаленной от входа части, вынуждая покупателей пройти весь супермаркет. Отделы «здорового питания» намеренно устанавливаются в начале торгового зала: покупатель, сделавший полезную покупку в начале посещения супермаркета, будет чувствовать себя более свободным в выборе других товаров. Размещение дорогих товаров — на уровне глаз. Активно используются приемы аромаркетинга, который представляет собой ароматизацию отдельных зон торгового зала с целью привлечения внимания покупателей для подсознательного приобретения ими товара.

Приведенные примеры — лишь малая часть маркетинговых приемов, которые в первую очередь свойственны супермаркетам. Однако они наглядно показывают, как продавцы могут оказывать влияние на предпочтения покупателей самыми разнообразными способами, стимулируя приобретать все большее количество товаров. Но зона влияния потенциальных продавцов ими не ограничивается. И цель извлечения прибыли стоит не только перед ними, но и перед другими хозяйствующими субъектами, в том числе вступающими в хозяйственные связи на многочисленных товарных рынках<sup>1</sup>.

Прежде чем переносить успешный маркетинговый прием из одной сферы (отрасли) в другую, следует задуматься: нет ли препятствий к его применению, обусловленных особенностями товарного рынка. Например, попытаться ответить на вопрос: мое предложение действительно заманчиво и ценно для контрагента или я ему не оставил выбора? Для ответа участнику товарного рынка, намеревающемуся реализовать маркетинговый прием, важно учитывать свою долю на данном рынке

<sup>1</sup> «Товарный рынок — сфера обращения товара (в том числе товара иностранного производства), который не может быть заменен другим товаром, или взаимозаменяемых товаров (далее — определенный товар), 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» (п. 4 ст. 4 Федерального закона от 26.07.2006 «О защите конкуренции»).

(при этом «товарный рынок» в терминологии антимонопольного законодательства — не идентичен тому, как его видит маркетолог). А между тем, когда хозяйствующий субъект обладает доминирующим положением на том или ином товарном рынке, то на него накладываются определенные бременя и ограничения. Например, обязанность обосновать цену на товар, запрет на «создание дискриминационных условий», запрет на «навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора...» и многое другое (ст. 10 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»<sup>2</sup> (далее — Закон о защите конкуренции)).

По мнению А.В. Караганчу, «доминирующее предприятие может попытаться устранить конкурентов путем объединения или группирования. Связывание происходит обычно тогда, когда клиенты, приобретающие у доминирующего предприятия один вид продукции, должны приобрести у него же еще дополнительный продукт. Группирование обычно касается способов предоставления продукции и цен, устанавливаемых доминирующим предприятием. Вместе с тем предприятие, занимающее доминирующее положение на рынке, участвуя в операции связывания или группирования, может нанести ущерб потребителям, поскольку в результате его действий блокируются рынки других видов продукции, участвующих в связывании или группировании. Данный эффект вызывает особые опасения в случае концентрации, где участвуют предприятия, действующие на смежных рынках, и известен под названием эффект рычага» [6].

Хотим обратить внимание: каждая ситуация уникальна и более корректным с практической точки зрения является предоставление комментариев после изучения содержания, деталей того или иного маркетингового приема, условий, в которых он применяется, его влияния на смежные товарные рынки. Поэтому одной из целей подготовленного материала является привлечение внимания к теме, обозначенной в заголовке статьи, в том числе представителей профессионального сообщества, готовых поделиться практическими примерами того, как потенциальный ущерб от незнания антимонопольного законодательства свел на нет полученный от воплощенного маркетингового приема доход, секвестрировав его оборотным штрафом.

Действия участников гражданско-правовых отношений необходимо оценивать со всех сторон. Не только с позиции производителя (продавца) товара (услуги): на предмет получения максимальной прибыли, но и с позиции потребителей, чьи расходы увеличиваются в соответствующей пропорции. Потому что именно ваш контрагент будет оценивать, насколько предлагаемая линия поведения справедлива по отношению к нему.

Насколько она обоснована, избыточна, соответствует состоянию товарного рынка, нормам отраслевого законодательства, иным требованиям.

Чувство несправедливости — мощный маховик, который запускает череду событий, открытый перечень которых представлен в ст. 12 «Способы защиты гражданских прав» ГК РФ<sup>3</sup>. Одно событие (например, «паразитический» маркетинг) может по-разному квалифицироваться с позиции отдельных правовых норм (соотношение недобросовестной конкуренции с нарушением интеллектуальных прав, паразитическим маркетингом, административными правонарушениями).

В настоящей статье затронуты отдельные антимонопольные аспекты, которые важно, на наш взгляд, учитывать на этапе выбора целевых рынков, привлечения и сохранения клиентов, развития клиентской базы, распространения информации о предложении товара и способах его доставки потребителю.

## I. Дизайн продукта

Профессор И. Липсиц, рассматривая приоритеты покупательского выбора, отмечает, что «на успех продаж зачастую существенно влияют факторы: дизайн, упаковка и ценовые предложения» [7]. В теории маркетинга «дизайн продукта» означает привлекательность, идентификацию и понятность использования конкретного продукта.

Уже на этапе разработки дизайна необходимо действовать добросовестно, не допустить нарушений законодательства, совершения действий, которые могут быть квалифицированы как недобросовестная конкуренция. В главе 2<sup>1</sup> Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»<sup>4</sup> приводится примерный перечень наиболее характерных форм недобросовестной конкуренции: распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации (дискредитация), введение в заблуждение в отношении характера, способа и места производства, потребительских свойств, качества и количества товара или в отношении его производителей, некорректное сравнение, недобросовестная конкуренция, связанная с приобретением и использованием исключительного права на средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации товаров, работ или услуг.

Работая над дизайном, компании в определенной степени создают «бренд» — понятие более широкое,

<sup>2</sup> См.: СЗ РФ от 31.07.2006, № 31 (ч. 1). Ст. 3434.

<sup>3</sup> См.: Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 26.10.2021) // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 330.

<sup>4</sup> См.: СЗ РФ от 31.07.2006, № 31 (ч. 1). Ст. 3434.

чем определение, представленное в ст. 1477 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее — ГК РФ) для товарного знака. Понятие «бренд» используют при обозначении товара, пользующегося массовым спросом у потребителей, которые выделяют его среди других товаров. Одной из составных частей бренда компании может быть логотип<sup>5</sup>. Признак хорошего бренда — предпочтение, оказываемое ему потребителем, поэтому владелец бренда будет защищать его от полного или частичного копирования, имитации и пр.

Вам доводилось «обознаться» при покупке товара? Брали с виду знакомый товар, а дома, чуть внимательнее присмотревшись к нему, обнаруживали, что в спешке обозначились — среагировали на знакомую цветовую гамму на упаковке, по факту лишь схожей с известным дизайном товара?

*Определением Верховного Суда РФ от 7 ноября 2019 г. № 305-ЭС18-13396 в передаче дела в Судебную коллегию по экономическим спорам отказано.*

*Истец, будучи правообладателем товарного знака по свидетельству Российской Федерации № 559404, в рамках мониторинга рынка осуществил контрольные закупки биологически активной добавки к пище «...» у обществ «А-у», «А-з», «А-с», на которой было размещено обозначение «...», сходное до степени смешения с товарным знаком истца. Производителем данной продукции был указан Ответчик. Исковые требования были удовлетворены частично, в пользу Истца было взыскано 8 006 400 руб. компенсации (компенсация была рассчитана исходя из стоимости товаров, на которых был незаконно размещен товарный знак Истца).*

За защитой нарушенных прав владелец бренда может обратиться не только в суд. Статья 14<sup>6</sup> Закона о защите конкуренции предоставляет возможность обратиться и в антимонопольный орган.

В соответствии с ч. 2 ст. 14.6 КоАП РФ запрещаются копирование и имитация внешнего вида товара, вводимого в гражданский оборот хозяйствующим субъектом — конкурентом, упаковки такого товара, его этикетки, наименования, цветовой гаммы, фирменного стиля в целом (в совокупности фирменной одежды, оформления торгового зала, витрины) или иных элементов, индивидуализирующих хозяйствующего субъекта — конкурента и (или) его товар. Например, если владелец исключительных прав на дизайн упаковки отметит факт введения конкурентом в гражданский оборот продукции

в упаковке, сходной до степени смешения по внешнему виду с упаковкой его товара, то виновник рискует быть вовлеченным не только в антимонопольное, административное, но и в судебное разбирательство. В подобных делах суды отмечают, что «конкурентная стратегия, направленная на имитацию товара другого общества, направлена на создание впечатления у потребителей, что продукция принадлежит к одной линейке производителей, и получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности»<sup>6</sup>. А это признаки недобросовестной конкуренции, которая пресекается в соответствии с Законом о защите конкуренции.

*Постановлением Первого арбитражного апелляционного суда от 27.01.2020 № 01АП-10564/2019 по делу № А11-1436/2019 решение суда первой инстанции оставлено без изменения.*

*Антимонопольным органом действия Общества «ВС» были квалифицированы в качестве недобросовестной конкуренции. Нарушение выразилось в имитации внешнего вида упаковки товара, вводимого в гражданский оборот, цветовой гаммы, фирменного стиля, индивидуализирующих упаковку товара (колбаса) заявителя. Общество «ВС» оспорило решение антимонопольного органа в суде, однако в требовании было отказано. Суд согласился с антимонопольным органом, отметив, что действия Общества «ВС» противоречат законодательству и требованиям добросовестности: «...имитация внешнего вида товара представляет собой своеобразное подражание товару конкурента с целью создания у покупателей впечатления о принадлежности таких товаров линейке имитируемых товаров. Таким образом, имитация как один из способов создания смешения выражается в первую очередь в визуальном подражании, создании визуального образа товара, напоминающего товар другого производителя»<sup>7</sup>.*

Установление факта антимонопольного нарушения также может стать основанием для предъявления иска о взыскании убытков, причиненных таким нарушением<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Логотипом признается оригинальное начертание полного или сокращенного наименования фирмы (услуг или группы товаров данной фирмы), которое специально разрабатывается с целью привлечения внимания к фирме, ее товарам и услугам (Постановление ФАС Московского округа от 22.06.2009 № КА-А40/5426-09 по делу № А40-41784/08-98-123 // Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

<sup>6</sup> Определение Верховного Суда РФ от 08.04.2020 № 310-ЭС20-3562 по делу № А83-12819/2018 // Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

<sup>7</sup> Письмо ФАС России от 24.12.2015 № ИА/74666/15 «О применении четвертого антимонопольного пакета» // Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

<sup>8</sup> Подробнее с позицией антимонопольного органа по вопросам, связанным с определением размера убытков, причиненных в результате нарушения антимонопольного законодательства, можно ознакомиться в соответствующих разъяснениях Президиума ФАС России от 11.10.2017 № 11 «По определению размера убытков, причиненных в результате нарушения антимонопольного законодательства» (утв. протоколом Президиума ФАС России от 11.10.2017 № 20) // Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

В Обзоре практики рассмотрения жалоб на решения и предписания управлений Федеральной антимонопольной службы, поданных в порядке, предусмотренном ч. 6 ст. 23 Закона о защите конкуренции, за второй квартал 2020 г. заместителем начальника Управления контроля рекламы и недобросовестной конкуренции ФАС России Я.В. Склярской было подчеркнuto, что применение антимонопольным органом ч. 2 ст. 14.6 Закона о защите конкуренции вызывает массу вопросов в силу того, что вывод о наличии или отсутствии нарушения в силу формулировки данной нормы делается на основании субъективной оценки совокупности элементов внешнего вида (дизайна) товара на предмет наличия индивидуализирующей способности и связи с конкретным производителем.

При рассмотрении дел данной категории ФАС России и суды неоднократно обращали внимание, что не может свидетельствовать о копировании или имитации товара конкурента использование в оформлении/маркировке товара аналогичных решений в части формы, цветового оформления, расположения отдельных элементов, конкретных обозначений и т. п., если их наличие обусловлено функционально, является неотъемлемой частью данного типа продукции или носит описательный характер.

## II. Пакетные предложения

Одним из популярных на сегодняшний день методов продвижения различных товаров являются кросс-продажи (перекрестные продажи, cross-sales, пакетные предложения и т. д.).

Указанный механизм продвижения разных товаров (пакетное предложение) находит активное применение в разных сферах.

Автопроизводители предлагают автомобили с подключенными телематическими сервисами, активировать которые пользователи могут через приложение на смартфоне, если сами того захотят. Пакетные предложения в этой сфере могут включать такие функции, как удаленное управление автомобилем, информационно-навигационные, развлекательные и коммуникационные сервисы.

Рассмотрим банковскую сферу. Клиенты могут выбрать готовые пакетные предложения или подключить отдельно нужные банковские услуги и небанковские сервисы. Например, пакетные предложения с участием карт. Помимо стандартного набора карточных услуг в подобной архитектуре в «пакете» предлагаются: счета до востребования, дистанционное банковское обслуживание — ДБО (мобильный банк, интернет-банк, денежные переводы, конвертация денежных средств, выпуск дополнительных карт и т. д. Карты и программы лояльности — частный случай пакетного продукта. При этом конечная цена продукта будет варьироваться в зависимости от того, готов ли потребитель брать про-

дукт с дополнительными услугами или изъявит желание отказаться от них.

В правоприменительной практике уже сформировался подход, согласно которому действия хозяйствующих субъектов подлежат оценке на предмет добросовестности: насколько предлагаемые услуги в пакетном предложении технологически и экономически взаимосвязаны, имеет ли потребитель возможность отказаться от них и на каких условиях.

■ *Постановлением ФАС Московского округа от 07.09.2010 № КА-А40/8322-10 оставлено в силе решение суда первой инстанции, которым коммерческому банку было отказано в удовлетворении требования об отмене решения антимонопольного органа.*

*Суть нарушения заключалась в следующем.*

*Подключение к Программе страхования являлось обязательным условием при оформлении кредита в [коммерческом банке]. Для оформления кредита в [коммерческом банке] заемщику необходимо заполнить пакет документов. Заявление о страховании располагается на одном бланке с Анкетой на получение кредита и поэтому воспринимается заемщиком как единый документ, необходимый для заполнения и подписания. Указание на то, что страхование от несчастных случаев и болезней является добровольным, а услуга по подключению к Программе страхования заемщиков [коммерческого банка] — дополнительной услугой банка, отсутствует. Также в бланке Заявления о страховании отсутствует пункт, предусматривающий возможность отказа заемщика от подключения к Программе страхования.*

*Суд при проверке законности оспариваемых актов признал доказанными обстоятельства совершенного нарушения антимонопольного законодательства, выразившиеся в том, что [коммерческий банк] и [страховая компания] в рамках заключенного договора страхования совершили действия, которые привели (могли привести) к экономически и технологически необоснованному отказу [коммерческого банка] от заключения договоров с иными страховщиками; к навязыванию контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора, выразившихся в ограничении права заемщика на выбор страховой компании, что является нарушением п. 3 ч. 1 ст. 11 Закона о защите конкуренции.*

*Административный штраф, назначенный [коммерческому банку], составил 4 169 070 рублей 04 копейки (Постановление УФАС по Нижегородской области от 9 апреля 2009 г. № 05/2330);*

■ *Постановлением Арбитражного суда Поволжского округа от 10.03.2020 № Ф06-58055/2020 оставлены в силе решения нижестоящих судов, которыми от-*

казано в удовлетворении требования коммерческого банка об отмене постановления о привлечении к ответственности.

*...[коммерческий банк] не представил сведения и документы, позволяющие получить кредит без дополнительных услуг; потребителю не выдан бланк заявления, в котором можно собственноручно указать об отказе от дополнительных услуг; потребитель обратился в [коммерческий банк] только с целью получения кредита; суды первой и апелляционной инстанций сделали вывод о наличии в действиях [коммерческого банка] состава административного правонарушения, ответственность за которое предусмотрена ч. 2 ст. 14.8 КоАП РФ.*

Кросс-продажами охвачены все сферы предпринимательства.

Сразу оговоримся, что пакетные предложения как инструмент продаж не запрещены действующим законодательством. И все же есть нюансы, игнорирование которых может обернуться потерями. Особенно если продавец является участником товарного рынка с неразвитой конкуренцией и (или) имеет возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам (иными словами, может быть признан субъектом, занимающим доминирующее положение на товарном рынке)<sup>9</sup>.

**Поэтому на этапе формирования пакетного предложения, прежде чем рекомендовать какой-либо маркетинговый прием бизнесу, необходимо разобрать несколько вопросов. В случае пропуска этой стадии имеется риск совершения антимонопольного правонарушения, способного привести к оборотному штрафу (исчисляется в процентном отношении к выручке от реализации товара (работы, услуги), на товарном рынке которого совершено нарушение). Остановимся подробнее на некоторых из возможных вопросов.**

## 1. От кого исходит пакетное предложение?

Если покупатель заинтересован в приобретении нескольких товаров одного производителя, которые в прайс-листе представлены самостоятельными позициями, то его намерение не означает формирования пакетного предложения на стороне продавца.

Другая ситуация, когда такое предложение формируется целенаправленно продавцом, и к тому же облада-

ющим рыночной властью на определенной территории (в пределах географических границ товарного рынка). Порядком проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденным Приказом ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220 (далее — приказ ФАС России № 220), установлено, что товарный рынок может охватывать территорию Российской Федерации или выходить за ее пределы (федеральный рынок), охватывать территорию нескольких субъектов Российской Федерации (межрегиональный рынок), не выходить за границы субъекта Российской Федерации (региональный рынок), не выходить за границы муниципального образования (местный или локальный рынок) (п. 4.1 указанного Порядка)<sup>10</sup>.

Разберемся, почему это важно. Как правило, хозяйствующий субъект, занимающий доминирующее положение на товарном рынке, получает возможность оказывать решающее влияние на следующие общие условия обращения товаров: установление цен, объем (количество) продаваемого (приобретаемого) товара, состав продавцов и покупателей на данном рынке, условия заключения договоров и их дифференциацию в зависимости от контрагентов, возможность отказа от заключения договора, сокращение или прекращение производства товара (в частности, посредством создания искусственного дефицита продукции)<sup>11</sup>.

В книге «Сокращение затрат» Эндрю Уайлмана [8], адресованной руководителям, в разделе «Игра на балансе сил» отмечено: «Умение понять и использовать в своих интересах распределение сил между покупателем и поставщиком является ключом для управления затратами на поставщиков... каждая из сторон будет пытаться играть на балансе сил и использовать все рычаги в стремлении получить наибольший кусок пирога прибыли». О том, что своими аппетитами и возможностями нужно уметь управлять, не дожидаясь антимонопольного разбирательства, в подобной литературе ни слова.

*Определением Верховного Суда РФ от 25 января 2019 г. № 309-КГ18-23484 в передаче дела в Судебную коллегию по экономическим спорам отказано. Дело № А34-11117/2017.*

*Общество обратилось в суд с заявлением о признании недействительным предупреждения о прекращении действий (бездействия), которые содержат признаки нарушения антимонопольного законодательства, выданного Управлением Федеральной антимонопольной службы по Курганской области. Основанием для выдачи предупреждения послужил вы-*

<sup>10</sup> См.: Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

<sup>11</sup> Разъяснения Президиума ФАС России от 07.06.2017 № 8 «О применении положений статьи 10 Закона о защите конкуренции» (утв. протоколом Президиума ФАС России от 07.06.2017 № 11) // Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

<sup>9</sup> Ст. 5 Закона о защите конкуренции.

вод Управления о наличии в действиях Общества признаков нарушения антимонопольного законодательства, предусмотренных п. 3 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции, выразившихся в безвариантном навязывании передачи дров населению одновременно с оказываемой услугой по их доставке.

Судебные инстанции, отказывая Обществу в удовлетворении требования, исходили из того, что заявитель, будучи экономическим субъектом, занимающим доминирующее положение на рынках твердого топлива на определенной географической территории, при осуществлении продажи дров жителям необоснованно отказывает в приобретении дров отдельно от услуги доставки, лишая последних возможности осуществить самовывоз дров из лесополосы.

Критичной оценке необходимо подвергать не только действия хозяйствующего субъекта, обладающего экономической властью на рынке (субъекта-доминанта). Возможны ситуации, когда доля на товарном рынке не важна и действия хозяйствующих субъектов исследуются не на предмет соблюдения антимонопольного законодательства, а как предмет посягательства на установленные законом права, законные интересы и гарантии прав потребителей.

Постановлением Арбитражного суда Центрального округа от 23.06.2020 № Ф10-2207/2020 по делу № А62-7780/2019 подтверждена верность постановлений судов нижестоящих инстанций<sup>12</sup>.

Общество обратилось в суд с заявлением о признании незаконным и отмене постановления № 04-1372 от 29.07.2019 о назначении административного наказания. Суд пришел к выводу, что Управлением Роскомнадзора надлежащим образом установлен факт включения в договор условий, ущемляющих права потребителя, что обоснованно квалифицировано как административное правонарушение, предусмотренное ч. 2 ст. 14.8 КоАП РФ. Предметом исследования стал договор об оказании услуг связи с дополнительным соглашением об оказании услуг «Домашний Интернет» и «Интерактивное телевидение» на условиях акции для абонентов пакетного предложения «двойной + оборудование» к договору, а также условия его досрочного расторжения. В удовлетворении требования Обществу было отказано. В своем решении суды опирались также на постановление Конституционного суда от 23.02.1999 № 4-П: «Конституционное признание свободы договора является одной из гарантируемых государством свобод человека и гражданина, которая Конституцией провозглашается в числе основных начал гражданского законо-

дательства (п. 1 ст. 1). При этом конституционная свобода договора не является абсолютной, не должна приводить к отрицанию или умалению других общепризнанных прав и свобод (ст. 55, ч. 1 Конституции Российской Федерации) и может быть ограничена федеральным законом, однако лишь в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, прав и законных интересов других лиц. Исходя из конституционной свободы договора, законодатель не вправе ограничиваться формальным признанием юридического равенства сторон и должен предоставлять определенные преимущества экономически слабой и зависимой стороне, с тем чтобы реально гарантировать в соответствии со ст. 19, 34 Конституции Российской Федерации соблюдение принципа равенства при осуществлении предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности».

Подобный подход сформулирован в п. 2 ч. 16 Закона РФ «О защите прав потребителей» от 7 февраля 1992 г. № 2300-1, согласно которому запрещается обуславливать приобретение одних товаров (работ, услуг) обязательным приобретением иных товаров (работ, услуг)<sup>13</sup>. Убытки, причиненные потребителю вследствие нарушения его права на свободный выбор товаров (работ, услуг), возмещаются продавцом (исполнителем) в полном объеме. Указанный запрет является специальным, применяется в отношениях, одной стороной которых является потребитель как физическое лицо. Однако его дефиниция как нельзя лучше отражает содержание недобросовестных действий хозяйствующих субъектов, реализующих товары (услуги), закрепленных в том числе в нормах законодательства о защите конкуренции.

Постановлением Московского УФАС России от 14.06.2016 № 4-14.3-532/77-16 хозяйствующий субъект привлечен к ответственности за нарушение ч. 1 ст. 14.3 КоАП РФ (нарушение законодательства о рекламе)<sup>14</sup>.

Общество оказывало пользователям услуги доступа к сети Интернет по технологии Wi-fi. Согласно Условиям пользования пользователь фактом подключения к беспроводной сети передачи данных безоговорочно выражал предварительное согласие на получение рекламы путем использования в том числе телефонной связи. То есть получение услуги по доступу к сети Интернет было обусловлено обязательным получением рекламы посредством СМС-сообщения. Право на получение рекламы фактически было заменено на его обязанность по получению рекла-

<sup>12</sup> См.: Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

<sup>13</sup> См.: Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. 1992. № 15. Ст. 766.

<sup>14</sup> См.: Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.



*мы. Отказаться от получения рекламы можно было, только отказавшись от доступа к сети Интернет. Включение в условия оказания услуг доступа к сети Интернет безальтернативно согласия на получение рекламы, внимание абонента на котором никоим образом отдельно не акцентируется, и непредставление свободы выбора, позволяет Обществу распространять рекламу товаров (работ, услуг) третьих лиц и тем лицам, которые при добросовестной деятельности этого Общества отказались бы от получения такой рекламы.*

*По итогам рассмотрения дела Общество было признано виновным в совершении правонарушения, предусмотренного ч. 1 ст. 14.3 КоАП РФ, назначен штраф.*

Отметим, что доля хозяйствующего субъекта на товарном рынке не имеет значения при расследовании картельных сговоров — соглашений между хозяйствующими субъектами-конкурентами, то есть между хозяйствующими субъектами, осуществляющими продажу товаров на одном товарном рынке, или между хозяйствующими субъектами, осуществляющими приобретение товаров на одном товарном рынке (ст. 11 Закона о защите конкуренции).

Хотелось бы обратить внимание, что в ситуации, когда покупатель, изъявивший желание приобрести несколько товаров одного поставщика, подает свое коммерческое предложение (в частности, запрашивает скидку), продавцу, готовому рассмотреть такое предложение, нужно будет взглянуть на такую поставку как на пакетную. Поскольку, сформировав новые условия продажи товаров, продавец создает основу для запроса на поставку на аналогичных условиях у других покупателей. Отказ же предоставить товар на аналогичных условиях может стать поводом к обвинению в дискриминационной политике по отношению к покупателям.

## 2. Зачем продавцу объединять товары в пакетное предложение?

В нашем понимании этот вопрос совсем не может носить риторический оттенок. Особенно на фоне правоприменительной практики, которая демонстрирует рост внимания судов к экономическому смыслу и цели сделок. Формирование пакетного предложения без оценки заявленного в обоснование такого объединения экономического и (или) технологического смысла — опрометчивый шаг.

Организаторы закупок, особенно те, которые обязаны руководствоваться в своей деятельности Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ<sup>15</sup>

(далее — Закон о контрактной системе) с необходимостью обосновывать объединение в один лот технологически и функционально не связанных товаров (услуг), не могут игнорировать данное требование. Запрет на необоснованное объединение обусловлен тем, что подобные действия существенно ограничивают доступ хозяйствующих субъектов к участию в такой закупке. Несмотря на специальную сферу правового регулирования Закона о контрактной системе, не исключаем использование в правоприменительной практике отдельных подходов к оценке негативных последствий для конкуренции по аналогии.

Поэтому появление в пакетном предложении товара, который представлен на товарном рынке, где у продавца имеется доминирующее положение, должно быть обосновано и оправдано.

Отсутствие обоснования, негативные последствия для конкуренции (от объединения товаров (услуг) в пакетное предложение) могут стать поводом для внимания со стороны регулятора.

Большинство антимонопольных расследований начинается с жалоб в антимонопольный орган со стороны лиц, пострадавших от поведения хозяйствующего субъекта. Такими лицами могут быть потребители, другие участники товарного рынка, в том числе и смежного. Поэтому важными элементами управления риском являются моделирование последствий от реализации маркетингового приема, его оценка глазами других участников рынка, а также умение объяснить причины дифференцированного подхода (не путать с дискриминационным) во взаимодействии с ними. Одно и то же действие, даже обоснованное и добросовестное, всегда можно описать противоположными словами. Поэтому диалог с другими участниками гражданского оборота представляется не менее важным.

## 3. Как отреагируют другие участники рынка?

Не повлекло ли включение конкретного товара в состав пакетного предложения такие последствия, как его изъятие с соответствующего товарного рынка или создание дефицита на рынке этого товара?

В ситуации, когда наряду с основным товаром предлагаются дополнительные услуги (например, бытовая техника и услуги по ее установке), такие последствия будут маловероятными. С большей степенью вероятности можно ожидать обвинений в навязывании контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора. В ситуации, когда одним предложением объединены товары, технологически и экономически не связанные между собой, вероятность усмотреть признаки изъятия товара с какого-либо рынка значительно увеличивается.

Заметное снижение объема товара на товарном рынке, где прежде товар был представлен самостоятельно,

<sup>15</sup> См.: СЗ РФ от 08.04.2013, № 14. Ст. 1652.

может привести к росту цены на него. Тем самым будет нарушен прописанный законодательный запрет на «изъятие товара из обращения, если результатом такого изъятия явилось повышение цены товара» (ч. 2 ст. 10 Закона о защите конкуренции). Решение вопроса о принятии маркетингового приема — это управление риском, а не способ сведения риска к нулю. Поэтому крайне важно, чтобы к оценке сформированного пакетного предложения, условиям его реализации привлекались сотрудники разных направлений: продавцы, работники, отвечающие за стратегическое развитие, маркетологи, юристы.

В зависимости от тех или иных каналов реализации товара, от тех или иных сегментов рынка, особенностей, присущих тем или иным сегментам и т. д., экономическое содержание сделки для продавца может быть разным, возможно, именно дифференцированный подход в системе скидок является действием, реально стимулирующим конкуренцию.

Важно, чтобы условия, предложенные рынку, не ущемляли интересы контрагентов, не побуждали их к жалобам. Получение продавцом преимуществ (выгоды), несоразмерных тем, что получены покупателем, может побудить последнего к жалобе. Причиной недовольства может стать отступление продавца от предложенных рынку правил (например, человеческий фактор).

Одним из способов управления риском может стать описание пакетного предложения. Необязательно торговая или ценовая политика. Таким политикам посвящено немало работ. И профессиональное сообщество обращает внимание на то, что торговая политика — не единственный и не всегда лучший способ для доминирующего продавца вести свой бизнес и повышать маржинальность, не нарушая требований ст. 10 Закона о защите конкуренции. Формализованный набор правил на динамичном рынке порой лишает бизнес возможности сохранить дискрецию и гибкость. Особенно остро это ощущается по отношению к дистрибьютерам. И все же подумать над тем, как может быть задокументировано новое пакетное предложение, стоит. Во-первых, его возможно довести до сведения заинтересованных сотрудников и впоследствии контролировать. Во-вторых, между документом, содержащим обоснование намерений, и документом, содержащим объяснение причин произошедшего, большая разница. Особенно с правоприменительной точки зрения, что нашло свое отражение в практике. Например, в рамках дела № А56-61238/2015 ценовая политика была представлена регулятору и впоследствии суду, а в деле № А70-3127/2016 — нет<sup>16</sup>.

#### 4. Сохраняется ли возможность приобретения товара не в составе пакетного предложения и на каких условиях?

Рассмотрим ситуацию на примере с удочкой. При всей кажущейся на первый взгляд простоте в оснащении поплавочной снасти присутствует множество нюансов, о которых должен знать каждый рыболов. Правильная оснастка поплавочной удочки гарантирует удобство при эксплуатации снасти и надежность при выуживании рыбы. В зависимости от условий, при которых будет проходить ловля, снасти можно разделить на несколько категорий: для прибрежной ловли; в условиях сильного течения; для точечной ловли; для ловли дальним забросом; универсальная модель поплавочной снасти.

Продавцы готовы предлагать рыбаку возможность выбора: собрать и оснастить удочку самому либо приобрести тот или иной комплект в сборе.

По своей сути «удочка в сборе» — это пакетное предложение, себестоимость которого складывается из стоимости составных частей (леска, удилице, поплавок, грузило и пр.), а также услуги по сборке (производные действия со снастями), — комфорт покупателя. Не будем останавливаться на том, как варьируется цена такого комплексного предложения в зависимости от комплектующих, скажем лишь, что формирование себестоимости управляется в такой ситуации продавцом товара. Если же сбор осуществляет сам покупатель, то управление как процессом выбора комплектующих, так и формированием итоговой цены осуществляет покупатель.

В рассмотренном примере пакетное предложение «удочка в сборе» может образовывать самостоятельный товарный рынок, равно как и возможно выделение самостоятельных товарных рынков на комплектующие в отдельности в случае желания потребителя. Налицо функциональная взаимосвязь. Бывает еще технологическая, когда формирование пакетного предложения зависит от производственных факторов.

Наиболее часто вопросы объединения товаров в одно предложение (лот) можно встретить в судебной практике по закупкам в рамках Закона о контрактной системе.

*Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 15.01.2016 № Ф09-10819/15 по делу № А76-6837/2015.*

*В рамках настоящего дела, рассматривая спор по существу, суд пришел к выводу, что при объединении товаров в один лот заказчику необходимо учитывать не только технологическую и функциональную взаимосвязь, но и способность потенциальных участников закупки выполнить тот или иной объем работ и принять участие в аукционе<sup>17</sup>.*

<sup>16</sup> См.: Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

<sup>17</sup> См.: Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс.

Наличие предварительного технологического и (или) экономического обоснования объединения товаров в одно предложение видится целесообразным и востребованным, в конечном счете добросовестным и справедливым по отношению к покупателю.

Вопросам ценообразования, политике скидок и правилам недискриминационного доступа при формировании пакетного предложения можно посвятить отдельное исследование. Отметим один из острых, наиболее дискуссионных вопросов. Если в пакетном предложении имеется дефицитный продукт, может ли на него в составе пакетного предложения даваться скидка? Хотелось бы обратиться к профессиональному сообществу с просьбой продолжить дискуссию по вопросам, поднятым в настоящей статье.

### 5. Сервисное предложение или навязанное предложение?

Рассмотрим ситуацию на примере. Владелец транспортного средства — физическое лицо обращается в страховую компанию с целью заключить договор ОСАГО (в силу норм действующего законодательства являющийся обязательным), а страховая компания согласна продать (заключить) договор ОСАГО только при условии, если владелец транспортного средства — физическое лицо заключит дополнительно иной добровольный договор страхования, не имеющий никакого отношения к договору ОСАГО.

Вынося решение по сложившейся ситуации, Краснодарское УФАС России пришло к выводу, что страховая компания злоупотребляет доминирующим положением на рынке ОСАГО Краснодарского края, навязывает контрагентам условия (услуги), не относящиеся к предмету договора ОСАГО, путем обязательного заключения иного договора добровольного страхования, что в свою очередь является нарушением п. 3 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции (Постановление УФАС по Краснодарскому краю от 26 ноября 2015 г. № 359А/2015).

### 6. Образовался ли в результате формирования пакетного предложения новый товарный рынок?

Пакетирование — это не только ускорение продаж, но и потенциальный способ сформировать новый товарный рынок, с характерными для него продуктовыми и географическими границами. Будут ли товар, реализуемый без дополнительной услуги (например, некий предмет бытовой техники), и аналогичный товар, реализуемый вместе с услугой (допустим — по установке), образовывать один товарный рынок? Без проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке в соответствии с Приказом ФАС России № 220, когда большую роль играет мнение потребителя, спрогнозировать итог будет слож-

но. Формирование пакетного предложения может привести не только к образованию нового товарного рынка, но также к изменениям на прежних товарных рынках, где продукты были представлены по отдельности.

Образование самостоятельного товарного рынка (продуктовые границы которого определяются пакетным предложением) предполагает формирование цены на 1 единицу товара. Процесс формирования цены одной единицы пакетного предложения, а равно предоставление скидок могут быть оценены на предмет его рыночного соответствия и недискриминационности условий: будут ли условия едины и доступны для всех потребителей.

Предупреждение антимонопольного органа о необходимости предоставлять пакетное предложение на аналогичных условиях третьим лицам может стать неожиданностью для доминирующего на товарном рынке хозяйствующего субъекта.

Таким образом, формирование продуктового пакетного решения должно сопровождаться обоснованием в системе управления рисками, как уже было замечено выше, в том числе обоснованием цены, условий скидок.

### 7. Как будет определяться цена пакетного предложения?

Формирование цены пакетного предложения только на базе ценовых политик отдельно взятых товаров, объединенных таким предложением, на наш взгляд, не совсем корректно. Объединяя товар (услуги) в пакетное предложение, продавец изменяет условия обращения каждого из них, привносит новое в состав затрат при его формировании. А если объединение товаров в одно предложение приведет к формированию нового товарного рынка, то намерение субъекта, доминирующего на рынке, включить в пакетное предложение «ходовой» (дефицитный) товар, прежде стоит тщательно проанализировать. Если в пакетном предложении окажется дефицитный товар, то возможность его приобретения при условии приобретения дополнительного товара (услуги) будет негативно воспринята контрагентом. Ощущение несправедливости — ключевой фактор, который провоцирует субъектов на обращение за защитой в те или иные уполномоченные органы. Потребность в формировании ценовой политики в отношении пакетного предложения необходимо оценивать в каждой конкретно взятой ситуации. Потребитель, осознавший, что дополнительная маржа, полученная поставщиком, несоразмерна утраченным правам или возможностям потребителя, — не только потенциальный истец, но также потерянный клиент.

### Заключение

В деятельности хозяйствующего субъекта по продвижению товара в целях получения максимальной коммерческой выгоды возможно возникновение конфликта

интересов как субъектов этих прав, так и других лиц (потребителей, конкурентов, в том числе участников смежных товарных рынков), а также общества в целом, если мы говорим о конкуренции как об охраняемом законом общественном благе.

В данном аспекте представляется важным, что между свободой осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли и пределами применения антимонопольных запретов должен обеспечиваться баланс. Правило «право каждого всегда ограничивается правами других» применительно к проблеме, рассмотренной в статье, интерпретируется как «свобода одного хозяйствующего субъекта ограничивается свободой другого».

Хороший маркетолог должен быть готов не только презентовать ожидаемый доход от реализации предложенного им решения, но также продемонстрировать способность управлять выявленными рисками, формировать стратегии продаж с учетом требований антимонопольного законодательства.

Умение приносить прибыль для компании — это большое искусство, а искусство не терпит фальши и трафаретных решений. ■

## Литература [References]

1. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2020. 412 с. [Thompson A., Strickland III A. J. Strategic Management Concepts and Cases. Moscow: INFRA-M, 2020. 412 p.]
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблшер, 2014. 464 с. [Porter Michael E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. M.: Alpina Publisher, 2014. 464 p.]
3. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблшер, 2020. 211 с. [Kotler P. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. M.: Alpina Publisher, 2020. 211 p.]
4. Маккейн С. Вне конкуренции. Минск: Попурри, 2010. 256 с. [MacKain S. Collapse of distinction. Minsk: Popurri, 2010. P. 256]
5. Князева И.В., Бондаренко И.В., Заикин Н.Н. Реализация скидочной политики на дефицитных B2B-рынках: маркетинговый ход или ценовая дискриминация? // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4(84). С. 60—78.  
<https://doi.org/10.37791/2687-0657-2021-15-4-60-78> [Knyazeva I.V., Bondarenko I.V., Zaikin N.N. Implementation of a Discount Policy the Shortage B2B Markets: a Marketing Ploy or Price Discrimination? // Journal of Modern Competition. 2021;15(4(84):60-78 (In Russ.) <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2021-15-4-60-78>]
6. Караганчу А.В., Князева И.В. Конкурентная политика в предотвращении ограничительной деловой практики и антиконкурентной государственной помощи. Опыт и практика Европейского Союза / Монограф. / Новосибирский государственный технический университет, 2017. 232 с. [Karanchu A.V., Knyazeva I.V. Competition policy in preventing restrictive business practices and anticompetitive state aid. Experience and practice of the European union / Monograph / Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University, 2017. 232 p. (In Russ.)]
7. Липсиц И.В. Маркетинг для топ-менеджеров: 70 самых интересных идей для вашего бизнеса / И. Липсиц. М.: Эксмо, 2007. 444 с. [Lipsitz I.V. Marketing for top managers: 70 most interesting ideas for your business / I. Lipsitz. M.: Eksmo. 2007. 444 p.]
8. Уайлман Э. Сокращение затрат. М.: Альпина Паблшер, 2018. 198 с. [Wileman A. Driving down cost. M.: Alpina Publisher, 2018. 198 p.]

## Сведения об авторах

**Горшкова Екатерина Александровна:** старший юрист, Юридическая практика ООО «СИБУР», управляющая организация ПАО «СИБУР Холдинг»  
gorshkovaea@sibur.ru

**Барчук Никита Дмитриевич:** член Ассоциации антимонопольных экспертов, юрист, Юридическая практика ООО «СИБУР», управляющая организация ПАО «СИБУР Холдинг»  
barchuknd@sibur.ru

Статья поступила в редакцию: 18.11.2021  
Одобрена после рецензирования: 01.12.2021  
Принята к публикации: 09.12.2021  
Дата публикации: 08.02.2022

The article was submitted: 18.11.2021  
Approved after reviewing: 01.12.2021  
Accepted for publication: 09.12.2021  
Date of publication: 08.02.2022