

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

Сентябрь–октябрь 2011 года

№5 (29)

Издается с января 2007 года, выходит один раз в два месяца

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований



От редакции

В пятом номере журнала продолжается серия интервью с ведущими российскими предпринимателями. В настоящем номере своими оригинальными идеями по поводу формирования рыночных ниш, принципов и стратегий ведения бизнеса и методов бизнес-разведки делится **А. П. Кравцов**, президент и создатель группы компаний «Руян» и зонтичного бренда «Экспедиция».

Безусловный интерес читателей вызовет статья **А. А. Козикова** и **А. Ю. Юданова**, где не только описывается механизм создания инновационного продукта, но и раскрывается роль имитации в формировании конкурентных преимуществ компаний.

Развитие этой темы можно увидеть в статье **А. А. Губановой**, в которой с использованием концепции открытых инноваций указывается на то, какие успешные рыночные решения зарубежных железнодорожных компаний могут быть заимствованы российской железнодорожной индустрией.

В статье **Ф. С. Губайдуллиной** раскрываются источники эффективности и конкурентоспособности кластерной формы территориальной организации бизнеса на примере кластеров малого и среднего бизнеса Италии.

В рубрике «Теория конкуренции» **Н. В. Хмелькова** анализирует изменение природы взаимодействий компаний на современном рынке, развитие «кооперентных» межфирменных отношений и их влияние на маркетинговые стратегии фирм-кооперентов.

В посвященной вопросам межотраслевой конкуренции работе **Д. В. Чернова** рассматриваются процессы развития производственного и служебного секторов национальной экономики и описываются причины отставания производственного сектора от сервисного по вкладу в ВВП нашей страны.

Статья **С. А. Богачева** посвящена методам оценки факторов языка, иммиграционного потока и развития рынка труда, влияющих на международную конкурентоспособность национальной образовательной отрасли.

Отдельно хотелось бы отметить работу **К. Страссер**, нашей французской коллеги из Университета Сюд-Тулон Вар. В ее статье описываются теоретические концепции и практические методы стимулирования творческого мышления менеджеров предприятий в целях стратегического репозиционирования малого предприятия, столкнувшегося с трудностями роста в посткризисный период. В журнале публикуется редакторская русскоязычная версия статьи. Полный авторский текст статьи на английском языке размещен на новом сайте журнала: www.moderncompetition.ru.

Главный редактор
Ю. Б. Рубин

СОДЕРЖАНИЕ

Конкурентные стратегии и тактики

Козиков А. А., Юданов А. Ю.

Имитация как конкурентная стратегия 3

У компании «Руян» и ее бренда
«Экспедиция» нет конкурентов 20

*Интервью с А. П. Кравцовым, президентом и создателем
группы компаний «Руян» и зонтичного бренда «Экспедиция»*

Губайдуллина Ф. С.

Микроэкономика кластера
(на примере промышленных округов
Третьей Италии) 29

Страссер К.

Экономическая разведка и креативность
в малом и среднем бизнесе:
интеграция наступательных навыков 46

Теория конкуренции

Хмелькова Н. В.

Трансформация маркетинговой
деятельности компаний в условиях
кооперентного рынка 63

Конкурентоспособная Россия

Чернов Д. В.

Промышленное производство и сектор
услуг как стратегические конкуренты 77

Новиков А. А., Новикова Е. В.

Ресурсы и факторы инновационного
развития российской экономики 102

Богачев С. А.

LMW-фактор международной
конкурентоспособности национальной
образовательной отрасли 110

На соискание ученой степени

Губанова А. А.

Роль открытых инноваций
в повышении конкурентоспособности
предприятий транспортной отрасли 119

Альхимович И. Н.

О повышении
конкурентоспособности
ресурсно-ориентированного
региона 131

Погосьян В. Б.

Развитие системы стратегического
управления банка на основе
комплексных социально-экономических
показателей 137

Условия публикации 142

Главный редактор:

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент
Российской академии образования, ректор Московского
финансово-промышленного университета «Синергия»

Редакционный совет:

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор, зам. директора
Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ

Гельвановский Михаил Иванович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент
РАЕН, действительный член Академии экономических наук
и предпринимательской деятельности России, генеральный
директор Национального института развития РАН

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН,
академик РАЕН, действительный член Международной
Академии менеджмента, зам. директора Центрального
экономико-математического института РАН

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор, проректор по науке
Сибирской академии государственной службы

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой Банковского дела СГСЭУ

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой
Экономической кибернетики и экономико-математических
методов СПбГУЭФ

Сорокин Дмитрий Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент
РАН, первый зам. директора Института экономики РАН

Сушкевич Алексей Геннадьевич

кандидат экономических наук,
начальник Аналитического управления ФАС

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор МГУ
им. М. В. Ломоносова, генеральный директор фонда
«Бюро экономического анализа»

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук,
профессор Финансового университета
при Правительстве РФ,
член Европейской ассоциации истории бизнеса

Редакционная коллегия:

Бабошин Алексей Владимирович

кандидат экономических наук

Бандурин Александр Владимирович

доктор экономических наук, профессор

Богданов Дмитрий Дмитриевич

кандидат экономических наук

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, зам. главного редактора

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук

Матвиенко Денис Юрьевич

Новашина Татьяна Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент

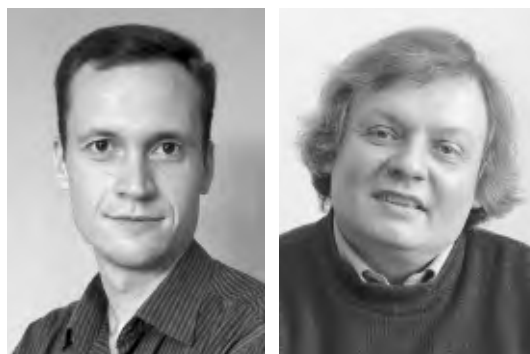
Пантина Ирина Владимировна

кандидат экономических наук, доцент

Козиков А. А., аспирант Финансового университета при Правительстве РФ, aakozikov@gmail.com

Юданов А. Ю., докт. экон. наук, профессор Финансового университета при Правительстве РФ, Yudanov@yandex.ru

ИМИТАЦИЯ КАК КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ



В статье рассматривается роль имитации в формировании конкурентных преимуществ компаний. Отстаивается позиция, что, несмотря на отчетливую недооценку феномена имитации экономической наукой, он лежит в основе целого ряда конкурентных стратегий, активно используемых как российскими, так и зарубежными фирмами.

Ключевые слова: имитация, инновация, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, быстрорастущие фирмы («газели»).

Введение: роль имитации в рыночной экономике

Вопреки бытующему мнению о сути имитационных процессов, сводящему их к банальному копированию, не заслуживающему сколько-нибудь пристального внимания исследователя, феномен имитационной деятельности играет в рыночной экономике одну из ключевых ролей.

Решающий теоретический удар по пренебрежительному отношению к значению имитации, как известно, нанес в 70-е гг. XX в. Израэл М. Кирцнер, самый авторитетный из современных представителей неоавстрийской школы. В знаменитой работе «Конкуренция и предпринимательство» он представил, вероятно, самую жесткую и одновременно наиболее конструктивную критику классических взглядов Йозефа Шумпетера на предпринимательство¹.

И. Кирцнер обратил внимание на то, что в шumpетерианской трактовке «предпринимательская деятельность — это деятельность лидеров-новаторов и первопроходцев; она резко контрастирует с деятельностью сонма «подражателей», идущих по следам предпринимателей», и посчитал это неверным: «Для нас предпринимательство ... демонстрируется подражателями (взявшимися за дело, чтобы использовать возможности, открывшиеся в результате деятельности новаторов) точно так же, как самими новаторами»².

Именно мириады подражателей, непрерывно проявляющие предпринимательскую бдительность (*entrepreneurial alertness*) в поиске того, что может быть прибыльно использовано в их бизнесе (вне зависимости от того, кем и когда это было создано), приводят в действие шестерни рыночного механизма. Фактически благодаря имитаторам любая инновация оказывается пристроена к делу столь широко, сколь это вообще возможно.

¹ Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ. А. В. Куряева и Д. А. Бабушкина / под ред. А. В. Куряева. Челябинск: Социум, 2010.

² Там же. С. 135.

Фирмы занимаются имитацией постоянно. Почти все, что воспринимается как новинка (а часто и рекламно подается в качестве таковой), на деле содержит значительные элементы имитации. Так, западные эксперты в области аудита инновационных проектов относят к действительно новаторским только около 2% инновационных программ³. Все остальное — имитации. Последние могут определять главные характеристики продукта или касаться частностей, могут напрямую транслировать чужой опыт, а могут быть результатом его обработки. Не случайно свою позднюю, вышедшую сравнительно недавно (2009 г.) работу М. Кирцнер посвятил обоснованию взаимодополняющего характера инновации и имитации, шумпетеровского и кирцнеровского предпринимателей⁴. Или по-другому:

Инновация = штучный, блестящий феномен.

Инновация + имитация = массовое распространение нововведений.

При всех условиях буквальное копирование представляет собой лишь частный случай имитации, не исчерпывающий ее в содержательном плане и вовсе не являющийся ее наиболее распространенной разновидностью. Можно сказать, что стереотипное понимание имитации как рабского подражания осложняет процесс построения всеобщей теории имитационных процессов. В настоящей статье не ставилась столь амбициозная задача, будет рассмотрена роль имитации в обеспечении конкурентных преимуществ компаний.

Имитация как источник конкурентных преимуществ

Точка приложения имитации — заимствование информации, заключенной в объ-

екте имитации, и достижение с ее помощью рыночного успеха. Объект имитации может быть представлен продуктом или услугой, технологическим процессом, моделью или стратегией бизнес-поведения.

Имитационная активность предполагает обязательное наличие инноваций. Первопроходец не может быть имитатором по определению, т. к. ему просто нечего копировать. Напротив, если компания имитирует, значит, за ее пределами уже существует нечто, что ранее не делалось как минимум в этой компании. Другими словами, имитация является не только копированием, но и распространением инновации, применением ее там, куда она ранее не распространялась.

Используем известную классификацию инноваций по степени новизны⁵:

1) то, что никогда и нигде ранее не было сделано;

2) то, что ранее не было сделано в отрасли, хотя и известно в других отраслях;

3) то, что, хотя и известно в отрасли, но ранее не было сделано в стране;

4) то, что ранее не было сделано в компании, хотя активно используется другими фирмами той же отрасли в данной стране.

Очевидно, что все случаи кроме последнего содержат элемент впервые создаваемой новизны (инновации). Одновременно все случаи кроме первого предполагают и некоторую (существенно разную) долю имитации. Поэтому неслучайно в литературе соотношение понятий «инновация» и «имитация» было предложено рассматривать не в качестве взаимоисключающих противоположностей, а как континуум⁶, на одном конце которого

³ Карасюк Е. Неподражаемая копия. Журнал «Секрет Фирмы». № 4 (139). 30.01.2006.

⁴ Kirzner I. The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification, Small Business Economics, 32: 145–152. 2009.

⁵ Идея классификации принадлежит Т. Левитту (Levitt T. Ted Levitt on marketing: a Harvard business review paperback. Harvard business school publishing corporation, 2006, p. 2). Мы немного модифицировали ее, введя в качестве отдельного уровня инновационности товары, новые для страны, — ситуация очень актуальная для России.

⁶ Ethiraj S., Zhu D. Performance effects of the imitative entry. Strategic management Journal. № 29 (8). 2008. P. 797–817.

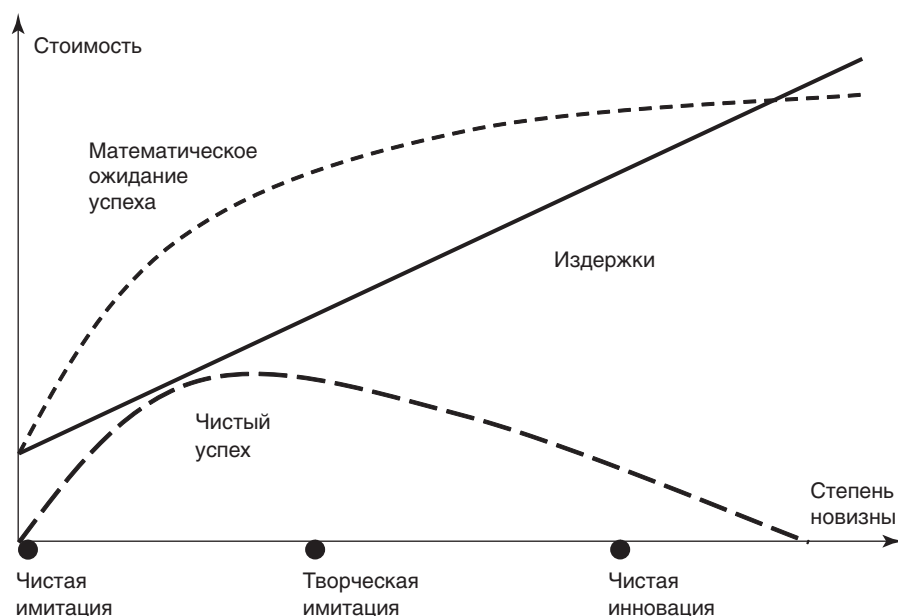


Рис. 1. Общая модель имитационного континуума

чистая инновация, а на другом — чистая имитация. Последняя означает, что информация, имеющаяся у имитатора, была полностью заимствована у инноватора, который олицетворяет единственный источник знаний, использованных при копировании.

Большой интерес представляют товары, которые разместились между крайними точками континуума. В этом случае имитатор кроме знаний, скопированных у инноватора, самостоятельно создавал, привлекал со стороны и/или интегрировал некие дополнительные знания. Общая же характеристика таких товаров заключается в их отличии от чистых имитаций и инноваций, при том что, по сути, они остаются отпрысками продукта инноватора. В качестве названия для них используется термин «творческая имитация»⁷. Соответственно, для компа-

ний, которые занимаются подобными видами имитаций, предложено понятие «имоватор»⁸ (ИМитатор + иннОВАТОР). Для имоватора имитация является не альтернативой инновационной стратегии, но ее хорошим дополнением, обеспечивающим конкурентоспособность.

При движении по континууму к точке «чистая инновация» степень инновационности увеличивается. В этом же направлении обычно растут величина издержек и степень риска. Если прорывная инновация требует значительных затрат и не застрахована от провала, то имитация всегда обходится намного дешевле, а связанные с ней риски относительно легко просчитываются. Поэтому представляется, что возможно предложить соответствующую графическую интерпретацию типового изменения основных переменных в рамках континуума «инновация — имитация» (рис. 1).

⁷ Термин впервые применил Теодор Левитт (Levitt T. Ted Levitt on marketing: a Harvard business review paperback. Harvard business school publishing corporation, 2006), называвший такую имитацию творческим подражанием. Творческая имитация заключается в совершенствовании уже существующего продукта или адаптации существующего продукта к другой отрасли.

⁸ Shenkar O. Copycats: combining imitation and innovation to outsmart your competitors. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010. P. 15.

В общем случае в направлении роста степени инновационности должен расти и потенциал рыночного успеха (конкретными его проявлениями могут быть рост продаж и/или прибыли). Прорывная инновация *при достижении удачи* должна буквально озолотить своего создателя. Оговорка «при достижении удачи» носит, однако, принципиальный характер, ведь, как уже сказано, по мере усиления инновативности продукта растет не только потенциал успеха, но и риск. Именно поэтому на рис. 1 кривая математического ожидания успеха постепенно замедляет свой рост — потенциал отдачи от слишком уж революционных решений ограничивается увеличением рисков. Если развитие событий идет по такому сценарию (а он представляется типичным, хотя, разумеется, бывают исключения), то максимум чистого успеха, т.е. разности математического ожидания успеха и издержек, достигается отнюдь не при самых высоких уровнях инновативности.

С этих позиций легко объяснить столь часто встречающийся в реальности феномен, когда имитатор оказывается успешнее инноватора. Представленная простая графическая модель также объясняет базовый источник конкурентных преимуществ стратегии имитации: имитатор, неся существенно меньшие, чем новатор, издержки, часто получает поток доходов не меньший, чем обеспечивает продукция первопроходца.

Обратим особое внимание также на то, что к такому позитивному итогу значительно чаще приводит творческая, а не чистая имитация. Это неудивительно. Полная копия существующего продукта по определению не имеет перед ним никаких качественных преимуществ, зато наделена целым набором слабостей. Упомянем неотработанность самого продукта и технологии его производства, возможное незнание секретных ноу-хау, отсутствие рыночной репутации, более редкую сбытовую сеть и т.д. То есть чистому имитатору приходится конкурировать в заведомо невыгодных условиях, надеясь,

вероятно, лишь на дешевизну своего продукта.

Иное дело творческая имитация. Во-первых, имоватор часто вообще не сталкивается с конкуренцией. Адаптируя свою версию известного продукта к новой отрасли, области применения или к новому национальному рынку, он применительно к ним выступает как первопроходец. Во-вторых, даже если происходит прямое рыночное соревнование оригинала и модифицированной копии, оригинал далеко не всегда имеет преимущество. Ведь адаптация специально и проводилась с таким расчетом, чтобы улучшить какой-то важный параметр оригинала.

Более конкретно особенности стратегии имитации можно увидеть, если обратиться к эволюции нового продукта.

Конкурентные процессы в ходе эволюции нового продукта

Выводимый пионером на рынок продукт в большинстве случаев представляет собой лишь первую неуклюжую версию того, что нужно потребителю. Заложенный в новинке потенциал продукта отягощен множеством недостатков, которые вместо того, чтобы создавать пионеру конкурентные преимущества, сдерживают его развитие. Первопроходец зачастую не получает тех материальных выгод, на которые рассчитывает, вынуждено довольствуясь лишь моральным признанием оставленного следа в истории развития индустрии. Напротив, возникают многочисленные возможности для тех, кто использует имитационную стратегию.

В частности, при радикальных инновациях *продукт ведет спрос за собой*, поэтому цель, которая стоит перед изобретателями, особой точностью не отличается. И действительно, большинство новых продуктов оказывается опытными образцами, а это означает, что потребители могут приобрести отчетливые предпочтения только в процессе их использования. Это очень важный момент, имеющий два существенных следствия:

1. Поскольку новый продукт не отвечает непосредственной, ясно выраженной потребности, то, скорее всего, пройдет немало времени, прежде чем потребители его примут, т. е. следует ожидать медленного усвоения продукта. А значит, у потенциального имитатора есть возможность выйти на рынок раньше, чем пионер там прочно закрепится.

2. Поскольку ясно выраженных потребностей не существует, невозможно с уверенностью сказать, какой из вариантов нового продукта будет правильным. Стало быть, следует ожидать того, что рынок быстро заполнится самыми разными видами продукта, возникающими как результат догадок предпринимателей о том, чего в действительности хотят потребители.

Индукцируемые стороной предложения инновации создают в общем случае некоторый хаос: перед нами предстает широкий спектр конкурирующих вариантов продукта, воплощающих в себе различные характеристики, и ориентированных, хоть и без особой точности, на различных пользователей. Рынок переполняется творческими имитаторами, причем долгое время непонятно, какой из новых параметров, вносимых ими в оригинальную идею, может «выстрелить».

Часто случается, что пионеры уходят с рынка, не дождавшись того момента, когда сформируется устойчивый спрос на новинку. После того, как первая версия в будущем успешного продукта коммерчески провалилась, первопроходец может покинуть рынок или вообще разориться. В этом случае более поздний игрок, реанимировавший заброшенную идею, будет считаться инноватором, в то время как в действительности он сам ее скопировал.

Причем поколений пионеров-неудачников может быть даже несколько. Такова, например, судьба сотового телефона, создать конкурентоспособную модель которого не удавалось десятилетиями, несмотря на то что физические принципы нового прибора были очевидны для любого радиотехника (это как раз та ситуация, когда «черт прячется в деталях»).

Таблица 1 показывает, что сотовые телефоны отнюдь не исключение. Долгие сроки ожидания (лаги) между выводом на рынок и рыночным признанием наблюдались у ряда известных товаров. И, конечно, успех в итоге достигается отнюдь не первым новатором. Трудно даже представить себе, сколько поколений первопроходцев смени-

Таблица 1

Продукты с долгим лагом признания

Продукт	Время от первого появления до коммерческого принятия, год
Камеры 35 мм	40
Микроволновые печи	20
Видеоигры	13
Видеомагнитофоны	13
Мейнфреймы	10
Кредитные карточки	8
Шариковые ручки	8
Оптовые ритейлеры (<i>warehouse clubs</i>)	7
Безалкогольное пиво	6

Источник: Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994. P. 197.

лось за 40 лет, пока кинокамера 35 мм не была признана рынком.

Имитация на описываемом этапе цикла жизни продукта носит весьма специфический характер — имитаторы включаются в пока еще *провальный* коммерческий проект, на котором не в состоянии заработать денег даже сам пионер. Фактически имитатор является имитатором лишь в узкотехнологическом отношении: он скопировал суть изобретения, тем или иным способом приобретя или обойдя права интеллектуальной собственности либо воспользовавшись их незащищенностью. Однако в деле коммерциализации новинки такой имитатор — чистойшей воды первопроходец. Он пытается решить задачу, которую до сих пор никто не решил: пытается превратить товар, не принимаемый рынком, в продукт, тем же рынком востребованный.

Следующий этап эволюции связан с волной консолидации. Из множества разновидностей продукта рыночная конкуренция выявляет истинного победителя. Именно эту ситуацию Ф. Хайек описывал, называя конкуренцию процедурой открытия⁹. Количество фирм и вариантов продукта сокращается: сначала очень быстро, потом, в течение длительного периода, медленно и постепенно. Наконец, частный вариант продукта, отстаиваемый одной фирмой или небольшим их числом, приобретает вид «основного» и начинает определять рынок.

Конкретную модель продукта, которая определяет и рынок, и узкий класс возникающих на нем продуктов, называют доминирующей моделью¹⁰, и ее появление — решающее событие на пути к становлению зрелого рынка. Игроки, продукт которых создает основу доминирующей модели,

приобретают основательные и долговечные конкурентные преимущества. И хотя эти игроки, по сути, часто являются имитаторами, внесшими лишь частное усовершенствование в товар, именно оно обеспечивает решающий вклад в рыночный успех последнего... и закрепляет за самим имитатором репутацию первопроходца.

Например, в случае с автомобильной отраслью, событием, запустившим процесс консолидации, стало появление «модели Т». Напомним, что ни в качестве изобретателя автомобиля, ни в качестве создателя конвейерного производства Г. Форд первооткрывателем не был. Но в общественном сознании именно он — отец автомобилестроения, поскольку успешно соединил первое со вторым, создав доминирующую «модель Т».

Фактически на этом этапе происходит переход от соперничества моделей к соперничеству вариантов одной и той же модели. Фирмы согласуют свои конкретные версии с базовым продуктом, внося в них наиболее понравившиеся потребителю черты последнего, и это приводит к тому, что рынок становится куда менее разнородным, чем до появления доминирующей модели. Дальнейшие усилия имитаторов приобретают на данном этапе более канонический вид, это именно подражание оригиналу.

Продукты отличаются один от другого, однако различия не принципиальны. Это облегчает их сравнение. Осуществляемый потребителями выбор одного из них строится теперь преимущественно на основе соотношения «цена — качество». Самое главное, что появление доминирующей модели делает более легким и привлекательным вход на рынок новых потребителей. Место эксцентричного экспериментатора, готового на собственной шкуре испытывать никому не известную новинку, занимает рациональный потребитель, четко сознающий, какой товар, с какой конкретной целью и по какой максимальной цене он готов купить. Таким образом, именно это событие преобразует то, что изначально выглядело рынком, раз-

⁹ Хайек Ф. А. Конкуренция как процедура открытия // МЭиМО. 1989. № 12. С. 6.

¹⁰ Маркидес К. К., Героски П. А. Искусство быть вторым. Почему «открыватели рынков» не становятся безусловными лидерами / пер. с англ. С. Б. Ильина. М.: Вершина, 2006.

дробленным на множество ниш, в самостоятельный, окрепший массовый рынок.

Наступает этап эволюции, когда прорывные инновации сменяются инкрементальными или пошаговыми. Многие инновации улучшают и развивают уже существующие продукты/услуги, позволяя нам продолжать использовать их так, как мы делаем сейчас, но только немного лучше. Именно такие инновации называются пошаговыми. Например, ноутбук, которым пользуются сейчас потребители, гораздо легче и быстрее своего предшественника пятилетней давности, который тоже представлял собой количественное усовершенствование его собственного предшественника, но уже десятилетней давности. Нетрудно понять, что пошаговая инновация на 90%, а то и больше, представляет собой имитацию уже известного продукта. Даже те новинки, которые вносятся в конструкцию, обычно представляют собой давно известные технические или маркетинговые решения, которые производитель просто применил к своему случаю.

Пошаговые инновации диктуются спросом. Они направлены на развитие или расширение уже существующих рынков. Такие инновации обычно приобретают вид либо развития продукта, либо обновления процесса производства и при всей их ценности не создают радикально новые рынки. Спрос может помочь в определении того, какая инновация преуспеет на рынке, а какая — потерпит неудачу, однако быть движущей силой, направляющей поток не востребуемых или недооцененных инноваций, которые создаются полными надежд предпринимателями, он не способен.

Важной характеристикой пошаговых инноваций (де-факто творческих имитаций) является их комплексный характер. В приведенном условном примере с ноутбуком пошаговому усовершенствованию подлежат *одновременно* целый ряд параметров: память, быстродействие, вес прибора, длительность автономной работы и множество других. При этом продукт должен уклады-

ваться в ценовой диапазон массового рынка, а следовательно, производиться с низкой себестоимостью. Соответственно, пошаговые инновации затрагивают не только сам продукт, но и технологию его производства (она должна постоянно совершенствоваться, становясь все более экономичной). В итоге с обширной задачей комплексного пошагового улучшения продукта, как правило, способны справиться лишь крупные компании — лидеры рынка¹¹ (здесь проявляется связь между размерами фирмы и степенью успешности имитационных стратегий, о которой еще предстоит поговорить далее).

Итак, время выхода на рынок является критичным при реализации имитационных стратегий. Бытует мнение, что имитатору нужно действовать как можно быстрее, чтобы оказаться обязательно вторым после пионера. В действительности ситуация сложнее, многое зависит от стадии цикла жизни продукта и характера самой имитации. Часто бывает, что пионер выходит с новинкой задолго до того, как сформировавшийся рынок начнет показывать высокие темпы роста. В этом случае, если имитатор выйдет на рынок сразу после появления пионера, то и он, подобно самому первопроходцу, завязнет в несформированной базе потребителей и не сможет получить выгоду от имитации.

С другой стороны, типична и ситуация запоздалого имитирования. В этом случае выгоду от производства новинки получает лишь пионер и ранние имитаторы. Основная же масса клонов появляется на рынке, когда блестящие перспективы копируемого товара ясны буквально всем. В итоге оказывается слишком много желающих выпускать «беспроектную» новинку, возникает перепроизводство, ценовые войны и т. п. Поэтому для имитатора важно выйти не сразу после пионера и не тогда, когда рынок приблизится к зрелости, а в момент, когда рынок

¹¹ Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие. Гл. 7. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001.

показывает наибольший потенциал роста. При этом необходимо, чтобы сам имитатор обладал конкурентными преимуществами, позволяющими ему закрепиться на растущем рынке. В качестве примера обратимся к опыту российского фармацевтического рынка, где неоднократно повторялась ситуация, получившая даже особое название «феномена первого русского дженерика».

Разработка оригинального лекарственного препарата стоит в наше время многие сотни миллионов долларов. Размеры российских фармфирм недостаточны, чтобы осуществлять такие НИОКР, поэтому их типичная стратегия состоит в том, чтобы дожидаться окончания срока патентной защиты оригинального лекарства и выпустить его аналог, так называемый дженерик. Пионером копирования ряда весьма востребованных иностранных препаратов много лет выступало одно из лучших отечественных предприятий — завод «Акрихин»¹². Начиная подготовку заранее, «Акрихин» выпускал дженерик в кратчайшие сроки (часто в течение полугода после истечения патента) ... и, как правило, нес одни убытки.

Дело в том, что российский фармарынок крайне специфичен. По целому ряду причин (от особенностей национальной медицинской школы до покупательной способности населения) даже лекарства — мировые бестселлеры часто не пользуются на нем спросом. Выбирая препарат для копирования, «Акрихин», следовательно, должен был брать на себя риск прогнозирования, поймет ли тот на российском рынке. Естественно, что в ряде случаев «Акрихин» ошибался и терял деньги.

Казалось бы, названные убытки должны были компенсироваться сверхдоходами от выпуска тех дженериков, высокий спрос на которые был угадан верно. Но не тут-то было. В качестве единственного дженерика (препарата-аналога) акрихинское лекарство обычно удерживалось

не дольше полугода. А затем на рынок обрушивался вал других дженериков того же препарата, причем новые копии выводили как отечественные, так и иностранные фирмы. Фактически «Акрихин» без всякой для себя выгоды выполнял роль разведчика, определявшего, какое из иностранных лекарств приживется у нас, а какое нет. Как только он находил «верный» препарат, сформировавшийся рынок буквально заполняли многочисленные имитаторы второй волны. И удерживать за собой рынок «Акрихин» не мог: после истечения срока патента производить препарат-аналог при желании могут все.

Основные конкурентные стратегии фирмы-имитатора

В литературе известно описание целого ряда имитационных стратегий. С некоторой степенью условности сгруппируем их в четыре группы:

1. *Превосходство в цене.* Имитаторы, использующие такую стратегию, придерживаются двух вариантов поведения: 1) предложение копии инновационного товара по более низкой цене; 2) предложение урезанной версии продукта по существенно более низкой цене в сравнении с первопроходцем¹³. Общим в обоих вариантах ценовой стратегии является то, что имитаторы делают ставку на тех потребителей, которые желают потреблять инновационный продукт, но не хотят платить цену, запрашиваемую пионером. Вместе с тем два названных варианта не тождественны.

При первом варианте стратегия просто эксплуатирует описанный нами главный источник низких цен имитатора — его низкие издержки. Последователю приходится меньше тратить на исследования, поэтому есть возможность снижать цену. В соответствии с авторитетной оценкой издержки имитато-

¹² Ныне поглощен польской компанией.

¹³ Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994. P. 211.

ров на 35–40% ниже, чем у инноваторов¹⁴. Этот разрыв в себестоимости дает возможность для прямого снижения цен или (при неизменных ценах) для улучшения качества продукта, дистрибуции, сервисного обслуживания, удлинения гарантийного срока или для финансирования последующего улучшения технологии.

Кроме расходов на НИОКР, имитатор может экономить и на промоционных издержках, поскольку ему, в отличие от пионера, не надо осуществлять расходы (часто очень большие) по продвижению на рынке новой товарной категории. Когда потребитель, привлеченный рекламой первопроходца, совершает покупку и убеждается в достоинствах новинки, он в дальнейшем легко может переключиться на более дешевый аналог, который воспринимается им как имеющий сопоставимое с рекламируемым товаром качество.

Второй вариант стратегии низких цен, разумеется, тоже опирается на более низкие в сравнении с пионером издержки имитатора. Но здесь вступает в действие дополнительный фактор — сознательный отказ от части функциональных возможностей новинки с целью перевести ее в более низкий ценовой класс. Классическим примером такого рода имитации могут служить «народные автомобили», под разными марками исторически появлявшиеся в Германии, Франции, Италии, Великобритании и сыгравшие огромную роль в становлении массовых национальных рынков автомобилей соответствующих стран.

Порой это были примитивные повозки, лишённые крыши, «дворников», с металлической выштамповкой вместо сидения, с очень слабым мотором и т. п. («Ситроен де шво», Франция). Тем не менее, они выполняли главную функцию легкового автомобиля — быть персональным средством

передвижения — и одновременно имели доступную для массового потребителя цену. А именно высокая цена полноценно оснащенных автомобилей была в тот период главным препятствием на пути большинства семей к обзаведению собственной машиной. Не случайно, несмотря на свои конструктивные недостатки, практически все «народные автомобили» пользовались колоссальной популярностью.

Сознательное упрощение новинки до более функционального скелета особенно распространено на начальных этапах ее внедрения, когда полноценный вариант еще слишком дорог в связи с неотработанностью технологий и низкой серийностью выпуска.

2. *Превосходство в продукте.* В большинстве случаев на рынках, создаваемых радикальными инновациями, есть возможность для реализации стратегии «имитируй и улучшай». Редко случается, что первопроходец делает все с самого начала правильно. У него нет возможности точно предсказать, как будет развиваться технология и рынок продукта. Но даже после того, как правильные решения найдены и создан массовый рынок, у имитаторов сохраняется возможность использования этой стратегии для того, чтобы сделать продукт, который бы занял определенную нишу. Ведь помимо базовой потребности, в некой товарной категории существуют дифференцированные потребности отдельных групп потребителей в специфических разновидностях товара. Учесть все эти запросы пионер заведомо не может, оставляя тем самым свободное пространство для роста имоватора.

Для реализации стратегии «имитируй и улучшай» важно, чтобы будущий имоватор имел собственную базу НИОКР. Так, если имитация происходит непосредственно в момент выхода на рынок нового товара, выпущенного пионером, это значит, что имитатор также имел собственные разработки в соответствующей области, только он не оказался первым при выходе на рынок. В этом случае имитатор стремится обратить

¹⁴ Shenkar O. Copycats: combining imitation and innovation to outsmart your competitors. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010. P. 9.

свою слабость (опоздание в гонке за лидерство) в преимущество (учет ошибок первопроходца). От товара-пионера он берет основные черты новой категории, а в собственных прототипах того же товара черпает идеи для улучшения итоговой версии.

Широко распространена и иная ситуация: имитация начинается не в момент вывода нового товара на рынок, а в момент истечения срока патентной защиты новинки, т.е. многие годы спустя. В этом случае стратегия «имитируй и улучшай» часто нацелена не только (а порой и не столько) против пионера, но и против чистых имитаторов, выпускающих буквальную копию продукта в рамках описанной выше стратегии превосходства в цене. На рынке, где уже присутствуют и хорошо зарекомендовавший себя продукт пионера, и его дешевые копии (часто просто невысказанно дешевые, если речь идет, например, о китайских товарах), еще одному клону крайне трудно закрепиться. Качественно и репутацией его бьет товар пионера, ценой — дешевые копии. Вот тут-то и спасает стратегия «имитируй и улучшай», опирающаяся на собственные НИОКР. Иноватору критически важно доказать, что в некоторых отношениях (а в предельном случае и во всех отношениях сразу) его копия лучше оригинала.

Классическим примером такого развития событий может служить история творческого копирования знаменитого лекарственного препарата «виагра». Как известно, само это лекарство первоначально разрабатывалось как сердечно-сосудистый препарат, причем, как выяснилось в ходе клинических испытаний, не слишком удачный. Заслуга разработчиков виагры состояла в том, что они не только не пропустили незапланированный побочный эффект препарата — устранение эректионного расстройства у мужчин — но и сумели научно объяснить его взаимодействием виагры с биомолекулой ПДЕ5.

В свою очередь разработчики из конкурирующей компании *Eli Lilly*, избравшей стратегию «имитируй и улучшай», учли побочный эффект виагры. Зная, где искать, ученые лег-

ко улучшили показатели своего препарата «циалис», который действительно стал лучшим по совокупным свойствам. Неудивительно, что времени и затрат на разработку циа-лиса ушло намного меньше, чем на виагру¹⁵.

3. *Превосходство в рыночной позиции.* Стратегия имитации может опираться также на превосходство в рыночной позиции имитатора. Особенность этой стратегии состоит в том, что в отличие от уже описанных случаев ставка делается не на достоинства товара-копии (будь то ценовые или качественные параметры), а на конкурентные преимущества самой фирмы-имитатора. Фактически, сознавая свою силу, имитатор дожидается появления новинки и ее одобрения рынком, а потом просто устраняет пионера.

Так, обладание рыночной властью является одной из главных причин, по которым крупные компании-последователи опережают пионеров:

1) прежде всего, крупные компании имеют производственные мощности, приспособленные к массовому тиражированию успешной новинки;

2) далее, крупные игроки имеют мощный маркетинговый потенциал, чтобы продвигать продукты, репутацию и клиентскую базу;

3) у таких игроков есть каналы дистрибуции (обычно отлаженные на других продуктах), которыми они могут воспользоваться, чтобы продвигать продукт-имитацию;

4) наконец, эти субъекты экономики имеют финансовые ресурсы для роста собственного бизнеса.

Действительно, пионеры, если это малые фирмы, часто становятся жертвами собственного успеха. Спрос на удачную новинку быстро достигает таких размеров, что за ним не успевает угнаться маленькая компания. Возникает то, что можно назвать дилеммой успешного инноватора: развиваться

¹⁵ Воронков М., Колобов Д. Мифология инновационных лекарств // Московские аптеки. Май. №5 (161). 2007.

со скоростью рынка или внутренне естественными темпами.

Первый вариант предполагает обеспечение возникающего спроса. В этом случае резкий рост рынка требует от пионера столь же резкого роста производства, который, однако, вполне может разрушить новатора изнутри. Встает острейшая проблема финансирования: кредитные ресурсы дороги, а часто и просто недоступны для небольшой фирмы. Кроме того, огромная кредиторская задолженность — это мина, готовая взорваться при первом же ухудшении продаж, скажем, из-за начала кризиса. Привлечение же инвестора в акционерный капитал грозит потерей самостоятельности. Собственно говоря, последний случай — покупка пионера — это распространенная альтернатива стратегии имитации. С позиций крупного предприятия создание собственной копии новинки или покупка фирмы-пионера ради установления контроля над продуктом-оригиналом являются взаимозаменяемыми вариантами поведения.

Кроме финансовых проблем, перед пионером, стремящимся не упустить растущий взрывными темпами спрос, часто встает проблема качества. Производство резко возросшего количества товара (если эту задачу все же удастся решить) пионеру часто удается обеспечить лишь за счет снижения качества. Хорошо известен, например, кризис качества, испытанный в 2002–2003 гг. российской пивоваренной компанией «Балтика», которая является бесспорным пионером массового выпуска высококачественного пива в стране (т.е. имитатором в мировых масштабах и первопроходцем в национальных). Фактически фирма создала общероссийский стандарт требований к пиву, заменивший «лотерею» советских времен, при которой пиво с одним и тем же названием («жигулевское») могло оказаться и неплохим, и буквально негодным к употреблению. Когда же спрос резко возрос, некоторые популярные сорта («Балтика №3») в погоне за количеством стали выпускаться с на-

рушением технологии. Поскольку на рынке уже были сильные конкуренты, фирму накали резким снижением доли.

Провал качества при переходе к массовому рынку закономерен. У пионера не отлажены производственные процессы, снижается лояльность персонала (слишком много чужаков-новичков), отстает сервис, множатся управленческие ошибки непривычных к масс-маркету руководителей. Поэтому, когда приходят крупные имитаторы с нужными ресурсами и опытом обеспечения массового спроса, они обычно легко забирают значительную долю рынка у страдающего от перечисленных проблем пионера.

Второй вариант решения дилеммы успешного инноватора состоит в том, чтобы развиваться в соответствии с собственными внутренними возможностями, обеспечивая лишь ту долю растущего спроса, которую пионер в силах освоить без перенапряжения собственных ресурсов. В этом случае не возникает вышеописанных проблем чрезмерно быстрого роста, зато пионер фактически отказывается от претензии на лидерство в производстве им же созданной новинки. Постепенно он занимает позицию нишевого производителя, впрочем, зачастую вполне преуспевающего. В свою очередь крупный имитатор, получив возможность обслуживать неохваченный пионером рынок, начинает доминировать на нем. Итак, один из неоспоримых фактов, касающихся условий конкуренции, заключается в том, что крупные компании, используя имитацию, опережают малые, как только рынок становится массовым.

Это, впрочем, не означает, что имитация всегда обеспечивает конкурентную победу крупным фирмам. Более важным является не абсолютный размер имитатора, а соотношение размеров фирмы-имитатора и фирмы-новатора. Набор типичных исходов столкновения крупных и малых компаний можно описать в виде матрицы «инновационность — размер» (табл. 2).

Так, крупный пионер мало уязвим для атаки любых имитаторов. Коль скоро инно-

Таблица 2

**Возможности использования имитационной конкурентной стратегии
фирмами разных размеров**

		Имитатор	
		Крупная компания	Малая компания
Пионер*	Крупная компания	Успех крупного имитатора в борьбе с крупным пионером возможен, но крайне ресурсоемок	Малый имитатор имеет шансы против крупного пионера преимущественно на нишевых рынках
	Малая компания	Крупный имитатор в большинстве случаев вытесняет малого пионера, диктуя характер доминирующей модели	Малые имитаторы обычно сосуществуют на рынке с малыми пионерами вплоть до появления доминирующей модели

* Под пионером в данном случае понимается первая компания, которая коммерциализирует абсолютную инновацию (т. е. далеко не обязательно ее изобретатель).

вацию удалось довести до стадии появления доминирующей модели, он имеет существенные шансы на долгосрочное удержание конкурентных преимуществ. Если ему противостоят малые имитаторы, то они имеют некоторые шансы лишь на узких, нишевых рынках (кстати, самому крупному предприятию не слишком интересных).

Но даже атака крупного пионера крупным имитатором весьма проблематична — ведь речь идет о попытке вытеснить доминирующую модель продуктом, мало отличающимся от нее, — изменить параметры последней не представляется возможным, так как рынок высказался именно в пользу найденного в ней комплекса характеристик. А это значит, что все преимущества первого хода лежат на стороне пионера: отработанность продукта (не «сырой» характер конкретной версии), налаженность сбытовой сети, высокая репутация у потребителя и многое другое. Взлом подобной обороны возможен только ценой колоссальной концентрации ресурсов и в бизнес-истории встречается редко.

Единственное исключение из правила «неуязвимости крупного пионера», распространенное в бизнес-практике, реализуется, когда после окончания срока патентной защиты он не желает учитывать новые условия и снижать цены. Но так происходит обычно лишь тогда, когда крупный новатор не доро-

жит рынком данного товара (например, имея в запасе очередную инновацию).

4. *Снижение конкурентного риска.* Если рассмотренные выше варианты стратегии имитации носят наступательный характер, то стратегия снижения конкурентных рисков решает преимущественно оборонительные задачи. Она призвана защитить от угроз со стороны новатора прочие фирмы отрасли (наиболее подробный обзор разновидностей этой стратегии представлен М. Либерманом и С. Асаба¹⁶).

Имитация в этом качестве особенно эффективна (а потому и широко распространена) при пошаговой, инкрементальной инновации. Когда все компании предпринимают однотипные шаги, невысока вероятность того, что какая-то одна существенно опередит других или, напротив, ухудшит показатели собственной деятельности относительно конкурентов. Поэтому имитация позволяет сохранять статус-кво между конкурентами, даже когда конкурентная среда в отрасли характеризуется высокой степенью соперничества.

При этом, поскольку пошаговые нововведения не радикальны, то и информационная неопределенность является низкой — реакцию рынка на сделанные шаги можно

¹⁶ Lieberman M. B., Asaba S. Why do firms imitate each other? Academy of management review. №31 (2). 2006. P. 366–385.

предсказать почти с абсолютной точностью. Поэтому вопрос о том, какие из действий конкурентов следует копировать, а какие — нет, просто не встает. Копирование инкрементальных инноваций — это практически обязательная процедура, снижающая риск того, что конкурент, предложивший нововведение, оторвется слишком далеко от преследователей.

Примерами имитационного поведения такого рода рынок буквально изобилует. Каждая новая тарифная схема одного сотового оператора немедленно повторяется другими. Мода использования фотодиодов в качестве габаритных огней и так называемого дневного освещения в фарах автомобилей, появившись в 2009 г. у одного производителя, в следующие три года стала практически общепринятой. В тот момент, когда писалась эта статья (2011 г.), на российском рынке одновременно рекламировали однотипную новинку — пасту, снижающую реакцию зубов на холод, — три разные фирмы.

Более сложное воздействие на уровень риска вызывает имитация, производимая в условиях значительной информационной неопределенности, например при имитации радикальной инновации. Допустим, фирма А совершает некое проблематичное действие (например делает ставку на массовый выпуск электромобилей). Будет ли это решение успешным, никому не известно. Однако из соображений сохранения *сравнительных* конкурентных преимуществ другим фирмам отрасли даже в условиях риска и неопределенности целесообразно повторить названный шаг.

Действительно, если имитаторы повторили действие фирмы А, а рынок к этому моменту созрел для пересадки значительной доли автолюбителей на электромобили, то имитация явно оправдала себя для всех участников. Если пионер ошибся, и давно анонсированная эра электромобилей в очередной раз откладывается, то и пионер, и имитаторы проиграли. Но, что особенно важно, проиграли все. Другими словами, *от-*

носительных потерь в сравнении с конкурентами не понес никто — все пострадали одинаково. А вот если конкуренты не последовали за фирмой А, события начинают напоминать рулетку. Если рынок непривлекателен, то потери несет одна фирма А, другие же почти ничего не выигрывают (потери всего лишь одного из конкурентов не меняют ситуацию в отрасли). Но, если рынок оказался привлекательным, то *относительные* потери всех автомобилестроителей, не последовавших за фирмой А, огромны — они отдали перспективный рынок электромобилей единственному конкуренту. Итак, имитация даже неочевидной инновации никогда не грозит отдельной фирме ухудшением ее конкурентных позиций, отказ же от имитации, напротив, в случае неудачи (успех пионера) весьма опасен.

Таким образом, с *позиции отдельной фирмы* решение повторить ход конкурента оправдано во всех случаях, вне зависимости от степени правильности действий пионера, поэтому с целью избежания рисков группа конкурентов ведет себя как стадо (*herd behavior*¹⁷), в котором все особи действуют примерно одинаково. Более того, как показал Ю. Б. Рубин, взаимное обучение и имитация позитивного опыта являются неотъемлемым элементом взаимодействия «полезных конкурентов», т.е. фирм, усиливающих друг друга в ходе конкурентной борьбы¹⁸.

¹⁷ Концепция стадного поведения в экономике восходит к 70-м гг. XX в., когда ее активно использовали (в частности, Р. Вернон) для описания частного случая — поведения ТНК при решении вопроса о вторжении на определенный национальный рынок (типичные ситуации: или никто не идет, или идут вдруг все одновременно). Обобщение этого феномена как типичного варианта имитационных стратегий сделано в 90-е гг. в рамках концепции информационных каскадов (Banerjee A. V. A Simple Model of Herd Behavior. Quarterly Journal of Economics, 1992, 107: 797–817; Bikhchandani S., & Sharma S, Herd Behavior in Financial Markets: A Review. UCLA working paper, 2001).

¹⁸ Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. №3. 2010. С. 58.

В то же время неустраним сам риск ошибки в рассматриваемом случае высокой информационной неопределенности. И от того, что ошибку могут совершить сразу все игроки, масштаб риска не только не уменьшается, но многократно возрастает. Поэтому с позиций всей популяции компаний стадное поведение в мире экономики порой бывает столь же опасно, как и в живом мире. Случается, что, следуя за вожаком, все стадо срывается в пропасть. А бывает, что дрессированный козел и вовсе специально отводит стадо на бойню.

Известны примеры подобных катастроф в экономике. Так, стадное поведение может приводить к спекулятивным пузырям и потере ресурсов при тиражировании ошибочных инвестиций. Такими случаями изобилует история интернет-коммерции. В конце 1990-х гг. многие управленцы верили, что за виртуальными компаниями будущее, поскольку они используют передовые методы бизнеса. Капитализация пионеров ставила рекорд за рекордом, несмотря на то, что ни размер интернет-компаний, ни скромный уровень их рентабельности (многие вообще были убыточны) не оправдывали высокой оценки стоимости этих фирм биржей. В итоге десятки интернет компаний-клонов (особенно в сфере B2B) появились прежде, чем недостатки модели бизнеса стали очевидны. Имитация бесперспективных идей, являясь рациональным, рископонижающим поведением на уровне отдельной фирмы, обернулась в условиях неопределенности общеотраслевым финансовым пузырем¹⁹, в котором аккумулировались коллективные риски. Кончилось, как известно, все это весьма печально и для отрасли, и для конкретных фирм.

¹⁹ О связи финансовых пузырей и конкурентной стратегии снижения рисков см.: Lieberman M. B., Asaba S. Why do firms imitate each other? Academy of management review. №31 (2). P. 366–385. 2006.

Конкуренция и имитация в России

В России проблема имитации больше обсуждается в контексте стратегии инновационного развития всей страны²⁰, нежели с точки зрения конкурентных взаимоотношений фирм на рынке. Представляется, что это серьезный пробел. Дело в том, что согласно данным Росстата в 2010 г. в России создано 864 «передовых производственных технологий». Из них «новых в стране» — 762, а «принципиально новых» (не имеющих зарубежных аналогов) — всего 102.

Это означает, что почти вся реально осуществленная компаниями модернизация производства (88% от общего числа нововведений) носила в российских условиях имитационный характер, так как базировалось на заимствовании инноваций за пределами государства. *Другими словами, следует признать, что в подавляющем большинстве случаев ведущаяся в нашей стране неценовая конкуренция (конкуренция на базе качественных характеристик продукта) представляет собой конкуренцию имитаций.*

Какие типовые ситуации скрываются за этой статистикой? Во-первых, иногда иностранная компания-инноватор вообще не выходит на российский рынок. Особенно часто это бывает на рынках услуг и так называемых неторгуемых товаров, обслуживать которыми российский рынок в режиме импорта невозможно. В этом случае российская компания, являясь имитатором относительно мирового рыночного поля, будет инноватором относительно поля российского. Ведь на рынке страны этого никто не делал. Соответственно, российский

²⁰ Отрадно видеть, что в этом аспекте ряд авторитетных ученых придает им ключевое значение: «в ближайшие годы [надо] делать ставку на заимствования». См., Полтерович В. М. Создавать технологии или заимствовать их? // электронное издание «Наука и технологии России — STRF.ru». 11.09.08. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=15442 (дата обращения 15.05.2011).

имитатор потенциально получает все конкурентные преимущества пионера (если, конечно, востребованность копируемого продукта отечественным рынком оценена точно). Примеры подобных имитаций можно найти как в чисто технологической сфере (производство стеновых панелей по новым технологиям домостроения), так и в сфере организации бизнес-процессов (потребительское кредитование без залогов и документального подтверждения платежеспособности).

Нужно, однако, помнить о том, что описанный российский «имитатор-первопроходец» может столкнуться в будущем с конкуренцией второй волны имитаторов иностранного происхождения. В этом качестве могут выступить ведущие мировые транснациональные компании (ТНК), обычно организующие производство в стране лишь после того, как на опыте местных производителей убедятся, что рынок достаточно емкий и стабилен, чтобы оправдать инвестиции. В том же потребительском кредитовании, скажем, сейчас, после успеха отечественного «имитатора-первопроходца» (банк «Русский стандарт») в бизнес включилось более десятка иностранных банков.

Во-вторых, успешная имитация часто строится в рамках импортозамещения. Если некий товар-новинка предлагается только в импортной версии, то описанные выше стратегии имитации со ставкой на превосходство в цене и в продукте для российских подражателей вдвойне перспективны. Действительно, к обычным ценовым преимуществам имитаторов прибавляются экономия на транспортных расходах, меньшие затраты на оплату труда и на все еще более дешевые сырьевые ресурсы. Одновременно импортируемые товары обычно слабо подогнаны под местные условия, что оставляет широкий простор для имовации («имитируй и улущай»).

Впрочем, как и в предыдущем случае, нельзя исключить в дальнейшем острую конкуренцию со стороны второй волны ино-

странных имитаторов (например китайских производителей, использующих свое преимущество в издержках). Рыночный успех российского имитатора здесь часто служит прелюдией к тревоге: раз на вашем рынке все так хорошо — ждите гостей.

Третья типовая ситуация возникает, когда «новые в стране» технологии и продукты привносятся в Россию производственными подразделениями иностранных ТНК. Создание собственных клонов российскими фирмами в таких условиях достаточно сложно. Дело в том, что даже средние иностранные компании пропорционально масштабам российского рынка являются гигантами. Потенциальный отечественный имитатор, следовательно, должен учитывать те ограничения по размерам, которые обсуждались выше (табл. 2). Он играет против крупного пионера, а значит, шансы на успех малы. Не случайно, например, лицензионная сборка сложной техники в России процветает («под крылом» или прямо на предприятиях владельца мирового бренда), а вот «отверточная» сборка независимых клонов так и не выросла в серьезный бизнес.

Впрочем, утешительный для российских имитаторов аспект связан с возможностью использования лучшей приспособленности к отечественным условиям. Это очень распространенный прием. Иностранные ТНК с опаской идут в русскую глубинку; их пугают сегменты рынка, испытывающие сильное административное (и одновременно коррупционное) давление; более жесткими являются требования западных фирм к степени развития инфраструктуры и т. п. В итоге неохваченными иностранным пионером остаются многие сегменты отечественного рынка, что может быть с успехом использовано отечественным имитатором.

В последние годы один из авторов настоящей статьи активно занимается быстрорастущими фирмами российского среднего бизнеса (так называемыми фирмами-«газе-

лями»), о чем уже рассказывал журнал СК²¹. Успешность конкурентных стратегий этих компаний наличествует, так сказать, по определению. Действительно, долговременный, устойчивый, сверхбыстрый рост, необходимый в соответствии с международными критериями для признания фирмы «газелью», представляет собой неопровержимое доказательство ее успеха.

В этой связи примечательно, что, за исключением горстки высокотехнологичных инноваторов, практически все идентифицированные русские «газели» занимались имитацией по одному из трех вышеописанных сценариев. При этом выяснилось, что, во-первых, имитация в их исполнении никогда не являлась механическим копированием. «Цельнотянутые», как называют на бизнес-сленге полные копии, западные решения способны принести временный, не долгосрочный успех. И только творческая имитация, только улучшенный (если не абсолютно, то хотя бы с позиций особых потребностей российского рынка) продукт позволяют рассчитывать на длительное преуспевание.

Во-вторых, имитация чужого опыта и оригинальная инновационная активность часто являются не альтернативными, а взаимно усиливающими процессами. Мы столкнулись с рядом примеров поэтапного нарастания степени самостоятельности инноваций: чистая имитация — адаптация — глубокая адаптация — оригинальные разработки.

Образцовым примером успешного прохождения всех этапов подобного пути может служить электротехническая «газель» «ДКС». Ее глава Д. Колпашиников рассказывал в интервью²²: «Вначале это было просто импортозамещение — мы брали продукты, которые используются в Европе, копировали, произ-

водили здесь и вытесняли западных конкурентов [за счет цен — *здесь и далее в квадратных скобках — ред.*]. Затем мы начали изготавливать новые системы, которые были применимы только к требованиям российского рынка, и, таким образом, мы создавали, ну, такую нашу собственную российскую электротехническую традицию... [Далее] мы изготовили новые продукты, абсолютно инновационные... Более того, на этом этапе мы решили выйти уже и на зарубежные рынки и начали там добиваться очень хороших результатов с нашими продуктами и с нашей технологией продвижения. Так, последние два года наша компания работает на итальянском рынке. При этом заметьте, что итальянский электротехнический рынок уже в течение двух лет испытывает рецессию, и в этом году она достигает минус 4%. А мы уже второй год подряд добиваемся там роста в 45%. Дошло до того, что там директор нашей итальянской компании стал персоной года на итальянском электротехническом рынке».

Заключение

В своей работе 1994 г. С. Шнаарс проанализировал тематику *ABI/Inform* — международной электронной базы, отслеживающей статьи в более чем 700 журналах по бизнесу²³. Оказалось, что теме инноваций посвящено 9006 статей, а теме имитаций — всего 145 (т.е. пропорция выше, чем 60:1). Мы повторили этот опыт в 2011 г., используя ресурсы российской научной электронной библиотеки *e-library.ru* по рубрике «Экономика. Экономические науки». Увы, за почти два десятилетия результаты мало изменились. Инновациям посвящено 4675 статей, а имитации — всего 97 (пропорция примерно 50:1).

Как видно, имитация остается для современной науки во многом непознанным фе-

²¹ Юданов А. Ю. Покорители голубых океанов (фирмы-газели в России) // Современная конкуренция. № 2. 2010.

²² Колпашиников Д. // Журнал сетевых решений LAN.. 2007. Т. 13. № 10 (135). С. 20–23. URL: <http://www.osp.ru/lan/2007/10/4474243/>.

²³ Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994. P. 1.

номеном, несмотря на то что ее ключевая роль в эволюционном развитии экономики очевидна. Даже первые подходы к анализу влияния имитационных процессов на конкурентную борьбу (мы расцениваем настоящую статью в качестве самого предварительного обсуждения соответствующей тематики в отечественной литературе) показывают, что и здесь роль имитации крайне велика и, бесспорно, заслуживает детального изучения.

Список литературы

1. Россия в цифрах. 2011: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2011.
2. Воронков М., Колобов Д. Мифология инновационных лекарств // Московские аптеки. Май. 2007. №5 (161).
3. Карасюк Е. Неподражаемая копия // Секрет фирмы. №4 (139). 30.01.2006.
4. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ. А. В. Куряева и Д. А. Бабушкина / под ред. А. В. Куряева. Челябинск: Социум, 2010.
5. Маркидес К. К., Героски П. А. Искусство быть вторым. Почему «открыватели рынков» не становятся безусловными лидерами / пер. с англ. С. Б. Ильиана. М.: Вершина, 2006.
6. Полтерович В. М. Создавать технологии или заимствовать их? // Электронное издание «Наука и технологии России — STRF.ru». 11.09.08. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=15442 (дата обращения: 15.05.2011).
7. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3.
8. Хайек Ф. А. Конкуренция как процедура открытия // МЭиМО. 1989. №12.
9. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001.
10. Юданов А. Ю. Покорители «голубых океанов» (фирмы-«газели» в России) // Современная конкуренция. 2010. №2.
11. Banerjee A. V. A Simple Model of Herd Behavior. Quarterly Journal of Economics, 1992, 107: 797–817.
12. Bikhchandani S., & Sharma S., Herd Behavior in Financial Markets: A Review. UCLA working paper, 2001.
13. Ethiraj S., Zhu D. Performance effects of the imitative entry. Strategic management Journal. №29 (8). 2008. P. 797–817.
14. Kirzner, I. The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification, Small Business Economics, 32: 145–152. 2009.
15. Levitt T. Ted Levitt on marketing: a Harvard business review paperback. Harvard business school publishing corporation, 2006.
16. Lieberman M. B., Asaba S. Why do firms imitate each other? Academy of management review. №31 (2), 2006. P. 366–385.
17. Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994.
18. Shenkar O. Copycats: combining imitation and innovation to outsmart your competitors. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010.

A. Kozikov, Postgraduate student, Financial University under the Government of Russian Federation, aakozikov@gmail.com

A. Yudanov, D.Sc. (Economics), Professor, Financial University under Government of the Russian Federation, Yudanov@yandex.ru

IMITATION AS A COMPETITIVE STRATEGY

This article shows the role of imitation in shaping competitive advantages of the company. It is argued that in spite of the underestimation of the phenomenon in the economic literature, imitation may be the foundation of a number of competitive strategies used by Russian and foreign companies.

Key words: imitation, innovation, competitive advantages, competitive strategies, fast growing companies (Gazelles).

У КОМПАНИИ «РУЯН» И ЕЕ БРЕНДА «ЭКСПЕДИЦИЯ» НЕТ КОНКУРЕНТОВ

Интервью с **А. П. Кравцовым**,
президентом и создателем группы
компаний «Руян» и зонтичного бренда
«Экспедиция»

Бренд «Экспедиция» (принадлежит ООО «Руян») объединяет магазины подарков и товаров для приключений, сеть ресторанов «Экспедиция. Северная кухня», фирменные бани, гонку на внедорожниках «Экспедиция-трофи» и несколько других проектов.



Какова история вашей компании и бренда «Экспедиция»?

Компании «Руян» 16 лет, и из них 15 мы занимаемся созданием брендов. Мы всегда были № 1 в тех категориях, в которых мы работаем, поскольку мы не любим конкуренцию и считаем, что талантливый бизнес — это монополия, а конкуренция — это не талантливый бизнес. Еще до того, как вышла популярная книга «Стратегии голубых океанов»¹, мы разработали теорию, которую назвали «Теория пересечения рыночных ниш». В 1995 году, когда мы начинали, нельзя было стать первым ни в обувном, ни в косметическом бизнесе, но можно было стать первым в бизнесе обувной косметики и средств по уходу за обувью. Мы стали № 1, продавая товар под маркой *Salton*. На пересечении ниш товаров для путешествий, товаров для кемпинга и бытовой химии мы стали № 1 в средствах от комаров *Raptor*.

¹ Ким У. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: ГИППО, 2005.

В отличие от продаж туалетной бумаги, которая одинаково продается в течение года, товары, которыми занимались мы, подвержены сезонности. Пик продаж средств от комаров попадает на конец весны и лето, продаж обувной косметики — на начало весны и осень. Зимой не продается ни то, ни другое, поэтому пришлось заниматься еще и товарами для Нового года. Бизнес — это компромисс между риском и прибылью, каждый новый бизнес несет большие риски, но и больше шансов получить прибыль.

На протяжении трех лет мы строили собственные заводы, затем стали много путешествовать по миру, собирать информацию о разных продуктах и одной из первых российских компаний открыли офис в Шанхае примерно 11 лет назад. На тот момент европейские и американские компании с трудом работали в Китае, китайцы также с трудом работали в разных странах. Мы умели находить общий язык и с теми, и с другими, благодаря чему стали формировать наш ассортимент, объединяя достоинства и тех, и других. Например, аэрозоль для обуви мы делали в Германии, а щетки для обуви — в Китае.

Мировым лидером в бизнесе обувной косметики была *Sara Lee Corporation* с брендом *KIW²*, а в области инсектицидов³ — *SC Johnson* с брендами *Raid* и *Off*. По размерам эти компании превосходили нас в сотни раз. В России нам удалось превзойти их объемы продаж в 3–4 раза. Мы достигли этого, потому что придерживаемся принципа, что каждый наш сотрудник отвечает за будущее компании, как за своего ребенка. Поэтому, как и любой нормальный родитель, наш сотрудник выполняет около десяти функций, которые в других компаниях распределены между разными людьми. В больших структурированных компаниях каждый человек или каждый департамент выполняет некоторую отдельную функцию. Например, одни люди занимаются исключительно продажами, другие — маркетингом, третьи — логистикой. Но человек-функция устает. Мы добились того, что один наш сотрудник по своей эффективности стоил десяти сотрудников *SC Johnson* или *Sara Lee Corporation*. Это основное ноу-хау, которое обеспечило нам конкурентоспособность. В нашей компании и сейчас нет отдела маркетинга, отдела продаж, отдела логистики.

Потом мы открыли ресторан «Экспедиция. Северная кухня», изначальная идея которого заключалась в том, что 100% персонала, включая поваров и официантов, путешествуют и ищут лучшие продукты.

Одновременно было понятно, что все выводят свои производства в Китай. Все борются за наилучшее соотношение цена-качество. Поскольку мы не любим конкуренцию, то сочли, что цена плюс качество плюс история, честно прожитая самостоятельно, всегда будут лучше, чем цена и качество. Под брендом «Экспедиция» мы создаем продукты, открываем магазины и рестора-

ны. Вообще мы все истории честно проживаем на себе, путешествуя на оранжевых катамаранах по Северному морскому пути, участвуя в гонке «Экспедиция-Трофи». Бренд «Экспедиция» увлек нас как бренд жизни и, как следствие, мы ушли из бизнеса обувной косметики и бытовой химии. На тот момент наш оборот составлял около 50 миллионов долларов в год.

Каков оборот «Экспедиции» сейчас?

Сейчас оборот «Экспедиции» примерно такой же, но норма прибыли выше. Под брендом «Экспедиция» работает около 350 магазинов, 3 ресторана, и мы активно развиваемся на зарубежных рынках. У нас уже есть магазины в Турции, интернет-магазины в США, Белграде, Праге, есть дистрибьюторы в Южной Африке, Новой Зеландии, Австралии, мы очень внимательно смотрим на Китай. В течение трех лет можно будет увидеть магазины «Экспедиция» во многих странах.

Александр, какие товары вы производите?

Есть три составляющих нашего ассортимента: 1) аксессуаров для путешествий; 2) трофеи, воспоминания, сувениры, музыка и продукты питания; 3) фан-товары, которые мы придумываем до, после и во время путешествий. По некоторым продуктам мы являемся абсолютными чемпионами в мире, например по шурам белого медведя, по бивню мамонта мы №2 в мире.

Мы ничего не производим сами, размещая заказы на производство среди множества наших партнеров в Китае, мы выступаем в качестве продюсеров. Например, нам не важно, где будут производиться наши оранжевые футболки — в Китае, Пакистане, Бангладеше, Узбекистане, но для нас важно, что будет написано на них, мы создаем эти надписи, и люди покупают именно их, а не футболки.

² В 2011 году бренд был продан компании *SC Johnson*.

³ Инсектициды — химические препараты для уничтожения вредных насекомых.

Можно ли выделить стратегическое ядро бизнеса «Руяна» в многообразии реализуемых компаний проектов?

Стратегическое ядро бизнеса «Руяна» — это три наших ключевых компетенции. Первое — создание новых продуктов. Кстати, мы думаем над организацией кафедры «Создание новых продуктов», которая, возможно, в скором времени будет открыта в Московском финансово-промышленном университете «Синергия», ее возглавлю я. Второе — это быстрое масштабирование сетей. Третье — способность создавать небольшие, но высоко ответственные мобильные команды, которые могут вести эффективную деятельность фактически на любом рынке. Вот три слагаемых того, что мы называли бы нашим стратегическим ядром.

Под брендом «Экспедиция» функционирует более десяти проектов в разных сферах — от популярных магазинов до ресторанов премиум-класса. В каких сегментах вы себя увереннее чувствуете?

Мы спокойно себя чувствуем в премиальном сегменте, потому что там есть высота полета и возможность играть как в самородки и бивни мамонта, так и в дорогой креатив и организовывать сложные мероприятия. Премиальный сегмент, по-моему, для нас самый удобный. В среднеценовом сегменте достаточно уверенно себя чувствуем.

Вообще мы себя максимально комфортно ощущаем не в классификации по премиальности, а в классификации «живые — неживые». То есть чем живее человек, тем легче с ним будет найти общий язык, будь он студент, который наденет оранжевую футболку, или олигарх, который тоже ее наденет. Я знаю таких студентов и олигархов, которые страдают от того, что мы перестали выпускать надписи, которые им нравятся. Для некоторых из них мы штучно, в одном экземпляре, по персональному запросу печатаем старые надписи.

Отвечая на первый вопрос, вы частично затронули конкурентные преимущества, какие-нибудь дополнительно еще можно выделить?

Ну, наверное, главное конкурентное преимущество — это люди и идеология. Суть идеологии в том, что наши ключевые люди разделяют ответственность за будущее компании как за своего ребенка, и у нас есть две миссии. Есть миссия компании «Руян», которая принадлежит бренду «Экспедиция» — «Наша ладья для наших людей». Эта миссия направлена на внутренний мир, наш и наших сотрудников. Есть миссия бренда «Экспедиция» — «Будим веру в живое и настоящее» — она направлена на живых людей, которые готовы на многое, чтобы быть к нам причастными. Это, пожалуй, наше главное конкурентное преимущество.

В Вашей книге «Бизнес как экспедиция» Вы пишете, что «бизнес — всегда шоу». А как по аналогии можно охарактеризовать конкуренцию?

Если война — это продолжение политики другими средствами, то конкуренция — это всегда война, без которой можно было бы обойтись при разумной политике.

В той же книге: «Конкуренция — это не талантливый бизнес, талантливый бизнес — это монополия, пусть даже временная... К счастью или к сожалению, любая монополия в мире временна». Так к счастью или к сожалению?

К счастью, потому что если не будет конкуренции, не нужно будет развиваться. Любая монополия временна, посмотрим на римскую католическую церковь или на монополию любого диктатора в своей стране — она все равно временна. Если это будет не так, тогда исчезнет стимул к развитию. На самом деле, под монополией и под временной монополией я имею в виду сочетание, когда ты

оказался в нужном месте, в нужное время, с нужными действиями. Давайте представим дискотеку в каком-нибудь африканском поселке, и вот туда приезжают, например, шесть бывалых путешественников на джипах, и вполне вероятно, что это будет фурор, но не означает, что через месяц в этом месте не проляжет маршрут какого-нибудь серийного сафари, и тогда их монополия закончится.

Для того чтобы находить новые временные монополии, нужно быстро двигаться, под лежащий камень вода не течет. Невозможно занять какую-то позицию и больше ничего не делать. Так не бывает. Это иллюзия. Это и раньше было иллюзией, но более долговременной, а сейчас — совсем краткосрочной. Давайте посмотрим, например, на мир цифровых технологий, где лидеры меняются весьма часто.

Более живучая, на мой взгляд, монополия та, где люди создают более серьезные социальные инновации. Я всем советую прочитать книгу Рикардо Семлера «Выходные всю неделю»⁴. Это человек, который более 20 лет управляет бразильской компанией *Semco SA*, где он является главным исполнительным директором. В этой компании маниакально избегают контроля над сотрудниками. Вот побороться с *Semco SA* в том, что они делают на рынке, из-за того что у них такая социальная технология, очень трудно, т. е. побороться с технологическими устройствами, которые *Semco SA* производит, не трудно, и любая их монополия там будет временна, но именно за счет того, что у них такая социальная технология, они с высокой степенью вероятности будут превосходить тех, кто пытается их обогнать просто в технологиях. Недавно один человек, причастный к конструированию наших космолетов «Буран», сказал, что сейчас очень легко построить космический корабль любой сложности, трудно постро-

ить коллектив, который лучше других будет строить космический корабль. Вот в такие монополии я верю больше, но они тоже временны.

Александр, Вы сказали, что сейчас век цифровых технологий, а «Руян» какое место себе отводит в этот век?

И в цифровых технологиях мы, как обычно, ищем стыки ниш. Например, сейчас мы работаем в сотрудничестве с Московским финансово-промышленным университетом «Синергия» над компьютерной игрой на стыке офлайна и онлайна. Игра будет посвящена Руян-городу, который мы строим. Не буду пока предвосхищать события.

«Экспедицию» не считают конкурентом ни продавцы туристического оборудования (например, компания Bask, крупный производитель одежды и снаряжения для туризма и активного отдыха, отмечает, что ваш ассортимент слишком широк для специализированного магазина), ни продавцы подарков (например, сеть магазинов подарков «Красный куб» рассматривает «Экспедицию» в большей части как спортивный магазин). А кого Вы определяете в качестве своих конкурентов?

Мы в качестве конкурентов, в первую очередь, определяем самих себя вчерашних, самих себя более ленивых и менее творческих, менее целеустремленных — главным нашим конкурентом является время. Возможно, усталость, которая может накапливаться, — это еще один наш конкурент. На рынке у нас нет конкурентов — мы ходим теми дорогами, которыми трудно ходить.

То есть производителей туристического снаряжения, подарков вы конкурентами не считаете?

Нет, конечно. Скорее, у нас есть много братьев по разуму в мире.

⁴ Семлер Р. Выходные всю неделю. М.: Добрая книга, 2007.

Что лучше — копировать или разрабатывать самим?

Лучше талантливо копировать, хотя любое талантливое копирование — это уже разработка. Копировать не плохо, если делать это правильно, плохо копировать бездарно, в лобовую. Правильное копирование — на самом деле это творчество, в мире многое уже давно придумано, и копирование — безусловно лучший способ создавать что-то новое.

А как правильно копировать?

Правильно копировать на других рынках. Приехать на рынок Чили или Японии, посмотреть, что там есть, аппроксимировать один рынок на другой и вывести на российский или на английский рынок совершенно новый продукт. И наоборот так же происходит, например, одна английская компания недавно скопировала наши шампуры-рапиры, которые в России делаем только мы — они сделали похожий шампур, у которого конец раздваивался как вилка для сосисок, добавили маску Зорро и назвали этот набор «Зорро». На мой взгляд, отлично скопировали.

Все зависит от многих факторов. Например, есть российский магазин «Бюро находок», мы за ними следим внимательно несколько лет, как и они за нами. Вот у них появился хит — блокноты в виде книжек «Записки сумасшедшего», «Что делать?» и т.д. Мы сейчас готовим целую «библиотеку» таких блокнотов — будет блокнот «Путешествие Гулливера в страну лилипутов», блокнот «Волшебник Изумрудного города» и другие блокноты, основанные на произведениях российской и зарубежной литературы. Мы будем делать не только блокноты, но и коробки для конфет — вообще эта ниша практически безгранична. Я думаю, что само слово «копирование» имеет странный оттенок, скорее правильно: быть в зоне, в облаке, где витают идеи, и не грех, когда ты берешь чужие идеи, не грех когда берут твои, грех — когда это делают бездарно.

Вы давно работаете на стыках рыночных ниш, вы уже рассказали о преимуществах такой работы — это уход от конкуренции. А есть другие преимущества работы на стыках рыночных ниш?

Можно сказать, что это уход от конкуренции, лидерство или уникальность, спортивный интерес. Это преимущества кадровые, а не идеологические. Еще одно важное преимущество — мобильность: нам неизвестны компании в мире, которые за год посещают столько стран и рынков, сколько это делаем мы.

А есть недостатки работы на стыке рыночных ниш?

Пожалуй, главный недостаток, что в основном стыки ниш достаточно малы для того, чтобы в них пришли конкуренты из основных ниш, но они зачастую недостаточно велики, чтобы получать большие деньги. Поэтому такой недостаток продолжается в достояние. То есть приходится комбинировать много разных ниш либо заходить в эти ниши, к разным нишам подходить по-разному, по-разному продвигать новую продукцию, ощущать, воспринимать потребителя.

На сайте «Руяна» написано: «Конкуренты — это замечательно. И чем сильнее они, тем полнее и ярче ощущение победы». Не опасаетесь проигрыша?

Эта надпись там висит где-то с 2004 года и у меня сейчас вызывает улыбку, потому что у нас на данный момент около 20 сайтов, и я пытаюсь вспомнить, на какой из них и когда я заглядывал. Это старая фраза, и мы не следили за тем, чтобы ее изменить.

Не опасаемся ли проигрышей? Причины проигрыша всегда внутри нас, конечно, мы сто раз терпели поражение и неудачи. Причина всегда, главным образом, заключалась в отступлении от нашей идеологии,

т. е. когда мы идем на компромиссы по ценностям и т. д.

На какого рода компромиссы?

Ну, можно привести простой пример — в ресторане «Экспедиция. Северная кухня» музыкантам запрещено брать деньги у гостей, если ты один раз заметил, что это происходит и пошел на компромисс, то после этого музыканты стоят у столика, который дает деньги, и от этого страдает зал, бизнес, посещаемость, имидж и т. д. Другой пример — у нас категорически запрещены все виды наркотиков и гомосексуализм. Однажды мы сделали исключение для двух девушек-лесбиянок, которые удивили нас своим внешним видом (они были моделями) и идеей сделать на базе автобуса передвижной шоурум, который мигрирует по Москве к местам скопления покупателей. На этом проекте мы потеряли много денег, нам не надо было идти на компромисс по ценностям.

В интервью, на сайте «Руян», в своей книге Вы часто употребляете слово «честность» (например, «В ресторане мы поддерживаем уровень честности примерно 40%»). Что честно, а что нечестно в конкуренции?

Если бы уровень честности в ресторане был 100%-ным в заявленной концепции, это означало бы, что каждая рыба, которую мы готовим, поймана руками сотрудника ресторана, и она была бы даже не то что золотой, а бриллиантовой по себестоимости. Когда мы говорим, что поддерживаем уровень честности 40%, это означает, что наши сотрудники действительно путешествуют, видят, откуда берутся эти продукты, мы знаем наших поставщиков и не знаем в Москве ресторанов, где уровень честности был бы хотя бы 4%. Наша планка в 10 раз выше, и этим мы становимся вне конкуренции с другими ресторанами.

Каких принципов честности вы придерживаетесь в бизнесе?

Я думаю, что есть общечеловеческие ценности, и их достаточно. Думаю, они же должны являться принципами честности, когда ты находишься на рынке. Мы не прибегаем к лоббированию, не связываемся с криминалом и держим слово в отношениях со своими партнерами. Этого уже достаточно.

Есть понятия «добросовестная конкуренция» и «недобросовестная конкуренция». Иногда говорят, что копировать — это недобросовестно.

Ну, я уже достаточно подробно рассказывал про копирование, а относительно добросовестно или недобросовестно скажу еще раз: на мой взгляд, все, что связано с криминалом, с силовыми акциями с опорой на государство, с подкупом людей, мы бы отнесли к недобросовестной конкуренции.

В одном из интервью журналу «Финанс» Вы говорили про ценообразование, что в ваших магазинах торговая наценка от 100% и выше. Это честно?

Абсолютно честно. Вместе с тем бывают разные рынки, например, мы в июне открыли систему своего внутреннего рынка для наших сотрудников, партнеров и наших друзей. Там мы жестко ограничиваем наценку, она не превышает 40%, наценка выше 40% там считается нечестной, а когда мы работаем на внешнем рынке, мы считаем, что честна та наценка, которую люди готовы заплатить, покупая товар по той или иной цене. В одних наших продуктах наценка может достигать 500%, в других — всего 5%. На мой взгляд, нечестно обманывать, а когда мы взяли простую рогатку, назвали ее «мальчиш-плохиш», сделали упаковку и наценили на нее 500%, я в этом ничего нечестного не вижу, если ее при этом покупают.

Александр, расскажите про внутренний рынок. Что за рынок, какой товар там оборачивается и кто является его участниками?

На самом деле мы хотим создать предпринимательское сообщество. Идея состоит в том, что рынок будет функционировать внутри определенной социальной сети, и люди будут осознавать, что, чем больший процент их трат будет приходиться на внутренний социум, тем большие инвестиции в собственное будущее они обещают. И наоборот, чем больше денег они потратят вовне, тем меньше у них инвестиции в будущее. Этот процесс сейчас находится в самом начале. По моим предположениям, через несколько лет внутрь этого рынка попадет аудитория около миллиона человек.

То есть это некий аналог южнокорейских чеболей и японских кэйрэцу?

Ну, в какой-то степени да.

А кто входит в это предпринимательское сообщество?

Входят первые лица бизнеса, чемпионы в своих категориях, там немного людей, может быть 20–30, но я не думаю, что будет корректно их перечислять без их согласия.

Снова цитирую Вашу книгу: «Шпионить на рынке не стыдно, стыдно делать это плохо» (про бенчмаркинг)». Какие методы конкурентной разведки Вы используете?

В первую очередь, получение фактических розничных статистик. Любой ценой мы пытаемся получить фактические розничные статистики о товарах или услугах, которые мы еще не реализуем, но могли бы реализовать. К примеру, данные о продажах товаров компании «Бюро находок». Или, например, если мы знаем, что какой-нибудь ночной клуб в Новосибирске дает 300 руб-

лей таксистам, которые привозят им гостей, и мы видим, что это работает, то мы можем начать делать тоже самое, давая 300 рублей таксистам, которые привозят гостей в ресторан «Экспедиция. Северная кухня» в Москве. Это тот же самый шпионаж, та же самая фактическая розничная статистика. Для нас это главные «вещдоки» того, что мы будем действовать правильно.

Франшиза «Экспедиции» — одна из самых успешных в рознице. В чем секрет успеха?

В силе бренда. Франшиза построена на тех же принципах, что и во всех остальных розничных сетях.

Возвращаясь к Вашей книге, снова приведу цитату из нее: «Внешние партнерства могут существовать неограниченно долго при наличии совместных интересов и при их взаимном уважении». В каких формах партнерства участвует «Руян»?

В самых разных, у нас десятки партнеров. Так, мы достаточно тесно сотрудничаем с Московским финансово-промышленным университетом «Синергия». Компания «Руян» поддерживает их на молодежном форуме «Селигер», а также привлекает всех лидеров в своих категориях к проведению мастер-классов для студентов (сейчас, например, на крыше ресторана «Экспедиция. Северная кухня» идет мастер-класс для студентов МВА, которые приехали из Кембриджа в МФПУ «Синергия» по обмену). Они в свою очередь поддерживают ряд наших мероприятий, например, помогают нам в организации онлайн видеолекций.

Почему такое партнерство вы рассматриваете как стратегическое?

Потому что и «Руян», и МФПУ «Синергия» входят в элитное предпринимательское сообщество России, и мы считаем, что для

нас стратегия — это менять к лучшему ситуацию в стране, образовании и предпринимательстве. То есть направления, пути развития, виды на развитие и нацеленность на совместное развитие имеются.

Можете привести примеры неудачных отношений?

Ну, например, мы находим небольшую компанию или молодого человека, обладающего, на наш взгляд, потенциалом, инвестируем в какой-то проект, который будет находиться под управлением этого человека или компании, а потом этот проект гибнет. Таких примеров немало.

Внутрифирменная конкуренция (между сотрудниками или их группами) — это хорошо или плохо? Какие есть преимущества и недостатки?

Внутренняя конкуренция между сотрудниками — это, конечно же, хорошо. Но в России есть определенная специфика внутрифирменной конкуренции, которая достаточно хорошо описана в книге «Русская модель управления»⁵. Александр Прохоров пишет, что русским не свойственна конкуренция внутри одного коллектива, а свойственна общинность, и конкуренция имеет место между администраторами коллективов. Я думаю, это действительно так, конкуренция между коллективами всем идет на пользу — и коллективам, и первым лицам, и компании целиком. С другой стороны, она может бить по энергетике, люди могут начать лично не любить друг друга, и за этим всегда надо следить.

Ваша компания функционирует в США, Китае, Германии, Великобритании и других странах. В чем специфика конкуренции на российском рынке?

⁵ Прохоров А. Русская модель управления. М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2011.

В каждой стране есть своя специфика конкуренции. Но, я думаю, именно рыночная конкуренция в России не просто слаба, а крайне слаба, в десятки раз меньше, чем на любом развитом рынке. Каждый раз, когда я и мои товарищи из сообщества предпринимателей видим хамство в сервисе, ну, например, в гостиницах в регионах, мы говорим: «Господи, как долго нам еще в этой стране жить в тотальном отсутствии конкуренции». Еще одна специфическая особенность российского рынка заключается в том, что слишком велика роль государства в возможностях регулирования бизнеса.

В ваших магазинах достаточно широкий ассортимент (более 1000 наименований продукции). Как вы контролируете качество продукции?

Контролируют качество продукции первые лица проектных групп, отвечающие за создание этого товара. Проектных групп три. Если футболка сшита в Средней Азии, то это одна история, если принт, нанесенный в России, — другая история, если снаряжение, произведенное в Китае, это третья история, везде контролируют разные люди, но отвечает за все один человек. Какие-то модные сейчас специальные подходы и принципы управления качеством мы не внедряем.

Вы неоднократно отмечали в СМИ, что работаете не ради денег. Но для развития нужны деньги, а для быстрого развития — большие деньги. Думали ли Вы о выходе на IPO?

Нет, не думали, потому что мы работаем ради достойного образа жизни и не относим к особенностям достойного образа жизни отчеты перед внешними инвесторами.

Если вы работаете ради образа жизни, готовы ли вы для души поддерживать нерентабельное направление бизнеса?

Нет, не готовы. У нас есть гуманитарные проекты и разного рода серийные добрые дела, но они создавались изначально как гуманитарные и серийные добрые дела, а что касается бизнеса, который не дает прибыль, то он или должен быть закрыт, или тогда мы говорим, что он — доброе дело.

Расскажите о Вашем проекте «Академия предпринимательства». Кого учите и чему, кто учит и как, чем она отличается от других существующих программ обучения предпринимательству? Зачем Вам этот проект?

Мы создаем свои образовательные проекты. Все началось с того, что мы решили построить «анти-MBA», каждый выпускник которого будет стоить на рынке в 3–5 раз больше, чем выпускник MBA. Проект нам нужен для того, чтобы у нас были лучшие кадры, обученные и разделяющие наше мировоззрение. И вообще, мы ничему не учим, мы выращиваем в них навыки и веру в то, что если совершать правильные и последовательные действия, то всегда все будет хорошо. Сам процесс заключается в том, что они работают в практических проектах и раз в неделю с ними встречается кто-то из первых лиц компаний-чемпионов — всегда практики, никогда не тренер, никогда не преподаватель — и рассказывает им о своей судьбе.

Как вы думаете, кто такой предприниматель?

С моей точки зрения, предприниматель — это тот, кто умеет из нуля или из какого-то ограниченного количества ресурсов построить проект, отдача от которого выше, чем вложения на старте. Это может быть и хорошая больница, и боееспособная воинская часть, и бизнес, и, собственно, в нашей терминологии предприниматель — это именно такой человек. Еще раз повторю, что директор великолепной школы, коман-

дир боееспособной воинской части или человек, построивший прибыльный бизнес, — для нас они все предприниматели.

Должен ли предприниматель уметь конкурировать?

Он должен уметь либо конкурировать, либо строить бизнес вне конкуренции, мне ближе второе.

В каких направлениях Вы планируете дальше развивать «Экспедицию»?

В первую очередь, мы планируем осваивать новые зарубежные рынки. В России рассматриваем варианты диверсификации в новые отрасли, в том числе в продукты питания. Ну, вот то, что я рассказал про внутренний рынок — это серьезное направление нашего развития, и я в него верю, еще мы будем развивать молодежное предпринимательство по франшизе, хотя путь это не быстрый и не близкий.

Чем для «Экспедиции» был прошедший год, чем будет год текущий и будущий?

Прошлый год — год основания «Руянгорода», текущий — год открытого внутреннего рынка, год будущий — это будущее, до него еще дожить надо.

14 июня 2012 года — десятилетний юбилей бренда «Экспедиция», бренда веры и образа жизни. Что уже сделано, а что еще предстоит сделать?

Ну, риторический вопрос. Предстоит поставить рекорд по годовой прибыли — раз, открыть магазины как минимум в 10 разных странах — два, сделать главное культурное событие в жизни России «Руян-фест» — это трехдневный фестиваль в Руян-городе — три.

Интервью провел Денис Матвиенко

Губайдуллина Ф. С., докт. экон. наук, Уральский федеральный университет, г. Екатеринбург, g-farida@yandex.ru

МИКРОЭКОНОМИКА КЛАСТЕРА

(НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ОКРУГОВ ТРЕТЬЕЙ ИТАЛИИ)



Взаимоотношения между предприятиями внутри кластера раскрывают источники эффективности и конкурентоспособности этой формы территориальной организации производства. В данной статье на примере Италии проводится исследование опыта в сфере формирования кластеров малого и среднего бизнеса, где кластеризация стала дополнительным источником повышения конкурентоспособности малых фирм. Изучение такого международного опыта полезно для России, в которой значение малого и среднего предпринимательства для экономики пока недооценено.

Ключевые слова: промышленные округа, кластеры, Третья Италия, конкуренция, внешняя экономия, распространение инноваций, малые и средние предприятия, субконтрактинг.

Введение

Актуальность кластерообразования в национальной экономике в настоящее время определяется тем, что регионы, на территории которых образуются кластеры, становятся лидерами экономического развития, и тем самым их деятельность радикальным образом отражается на конкурентоспособности страны. Источник повышенной эффективности кластера — появление нововведений, новых явлений, свойственных кластерному партнерству, не характерных для деятельности изолированных фирм.

Межфирменные взаимоотношения внутри кластера

Кластеры представляют собой агломерации взаимосвязанных фирм и связанных с ними институтов. Взаимоотношения между

фирмами могут иметь характер вертикальных связей покупок и продаж, определяемый нахождением в одной цепочке производства продукта и создания стоимости или горизонтальных, связанных с поставкой услуг технологий, институтов, то, что в «бриллианте конкурентных преимуществ» обозначено как родственные и поддерживающие отрасли.

Важным моментом в развитии кластера является сочетание отношений конкуренции и сотрудничества между компаниями. Сотрудничество или кооперация объясняется наличием общих интересов, стремлением создать конкурентоспособную отрасль, способную потеснить соперников из других регионов на национальном или международном рынке. Поэтому появляется желание коллективно решить существующие местные проблемы. В результате возникают некие формы общности, создаются и развиваются институты сотрудничества. Это могут быть торговые палаты, профессиональные ассоциации, агентства по оказанию услуг и т. п.

Одновременно кластеры наполнены духом межфирменной конкуренции. Так как фирмы сосредоточены на ограниченном экономическом пространстве, они постоянно испытывают давление друг друга, что вынуждает их улучшать технологии, минимизировать производственные и транзакционные затраты, стремиться к инновационности в разных областях. Им приходится конкурировать не только за потребителей, но также за рабочую силу, капитал, а часто и за поддержку местных властей и других институтов.

Стремление к инновациям (в широком смысле этого слова) является неотъемлемой чертой экономической деятельности участников кластера, обусловленной жесткими условиями конкуренции, в то же время кластер обладает свойствами, служащими ускорению и распространению инноваций. Теснота контактов вследствие географической близости увеличивает частоту взаимодействий и взаимовлияние фирм, что приводит к облегчению процессов обмена информацией, в том числе инновационного свойства.

Для того чтобы кластер заработал и превратился из агломерации именно в кластерное образование, чтобы были задействованы все факторы внутренней динамики, способствующие росту инновационной составляющей производственной деятельности, необходимо постоянное увеличение количества участников. По мнению Томаса Андерсона и др. исследователей¹, при кластерообразовании требуется достижение некой критической массы, которая служит буфером и придает кластеру устойчивость к внешним воздействиям или давлениям другого рода, включая утраты компаний, даже когда они могут быть отнесены к ключевым, пока не превышен критический порог оставшихся участников. Отсутствие критической массы может, наоборот, сделать кла-

стер уязвимым к утрате специфических ресурсов и навыков.

Эффекты агломерации

В качестве эффектов от агломерации будем рассматривать экономию, которую получают независимые фирмы, размещаясь друг около друга на сравнительно ограниченной территории. Это объясняет, почему фирмам, сконцентрированным на одной территории, работать более выгодно в результате взаимодействия друг с другом по сравнению с фирмой, находящейся в изоляции. Причина тому — проявление агломерационного эффекта.

Агломерационный эффект или появление внешней экономии объясняется, во-первых, экономией от масштаба, а во-вторых, эффектом создания сети. Экономия от масштаба проявляется в том, что издержки производства могут значительно сократиться в результате сосредоточения фирм на одной территории. Это связано с тем, что по мере увеличения количества фирм, задействованных в отраслях, связанных со специализацией кластера, разместивших на данной территории свои производственные мощности, растет число поставщиков товаров и услуг, и вместе с тем усиливается конкуренция между ними, а также возрастает специализация в связи с углублением разделения труда.

Экономия от масштаба подразделяется на два вида — экономия от локализации и урбанизации. Экономия от локализации в результате совместного размещения на территории множества фирм, имеющих идентичную специализацию, имеет три источника происхождения. Первый — это доступность рабочей силы на местном рынке труда, обладающей разными квалификационными навыками и специализацией, в результате сосредоточения в данной местности работников, занятых конкретным видом деятельности. Работники в свою очередь также получают выгоду от увеличения воз-

¹ Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Hansson E. W. The Cluster Policies Whitebook. IKED, 2004.

возможностей получить работу разного характера и уровня специализации, и по мере увеличения спроса на рабочую силу увеличивается заработная плата. Второй — ускорение развития отрасли специализации в результате увеличения масштаба затрат. Третий — облегчение коммуникаций между фирмами, возможностей поставок и привлечения рабочей силы, а также обмена новыми идеями в результате географической близости фирм.

Можно утверждать, что главный положительный эффект связан с распространением технологических новшеств. Концентрация фирм в одной местности приводит к быстрой диффузии идей и их немедленному приспособлению для собственных нужд. А так как использование технологических новшеств всегда сопряжено с риском и возможными осложнениями, то концентрация фирм в кластерах в этом случае работает на уменьшение действия отрицательных последствий благодаря постоянным информационным потокам.

Экономия от урбанизации связана с пребыванием фирм в городской экономике, что делает доступными рынки, квалифицированную рабочую силу, разнообразные услуги коммерческого и финансового характера, а также объекты инфраструктуры. Таким образом, экономия от локализации связана с взаимодействием фирм внутри отрасли, а экономия от урбанизации — с взаимодействием фирм, принадлежащих разным отраслям.

Теория внешней экономии сформирована на Западе, ее основы были заложены Альфредом Маршаллом и затем развиты современными западными экономистами, при этом разные авторы делали акцент на разных аспектах. В отчете Мирового банка данные эффекты и вклад авторов систематизированы и сведены в таблицу².

Совершив экскурс в теорию внешней экономии.

Экономия, вызванная снижением издержек производства, может достигаться за счет внутренней экономии (или эффекта масштаба производства), достигаемой за счет увеличения масштаба деятельности самой фирмы и внешней экономии, обусловленной ростом отраслевого производства. В отличие от внутренней экономии, полностью подконтрольной фирме, внешняя экономия является внутренней по отношению к отрасли, но отдельная фирма не может контролировать подобные процессы.

Таким образом, функцию общих издержек отдельной фирмы можно представить как

$$TC_i = F(q_i, Q),$$

где q_i — объем выпуска отдельной фирмы; Q — объем выпуска всей отрасли.

По характеру изменения издержек все отрасли можно поделить на отрасли с постоянными издержками, у которых внешняя экономия отсутствует; отрасли с возрастающими издержками с отрицательной внешней экономией; отрасли с убывающими издержками с положительной внешней экономией. По мере роста и созревания отрасли с убывающими и постоянными издержками в отсутствие технического прогресса, скорее всего, превратятся в отрасли с возрастающими издержками.

Внешняя экономия отличается от внутренней по своим последствиям для структуры рынка. Внутренняя экономия является следствием роста масштабов фирмы, что приводит к переходу рынка к условиям несовершенной конкуренции, в то время как внешняя экономия не вызывает несовершенной конкуренции, так как размер фирм может оставаться небольшим (рис. 1).

У отраслей с возрастающими издержками по мере того, как отрасль расширяется в ответ на возрастающий спрос, кривая средних издержек каждой фирмы сдвигается вверх благодаря отрицательной внешней экономии в форме возрастающей ренты,

² World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography. New York: World Bank. 2009.

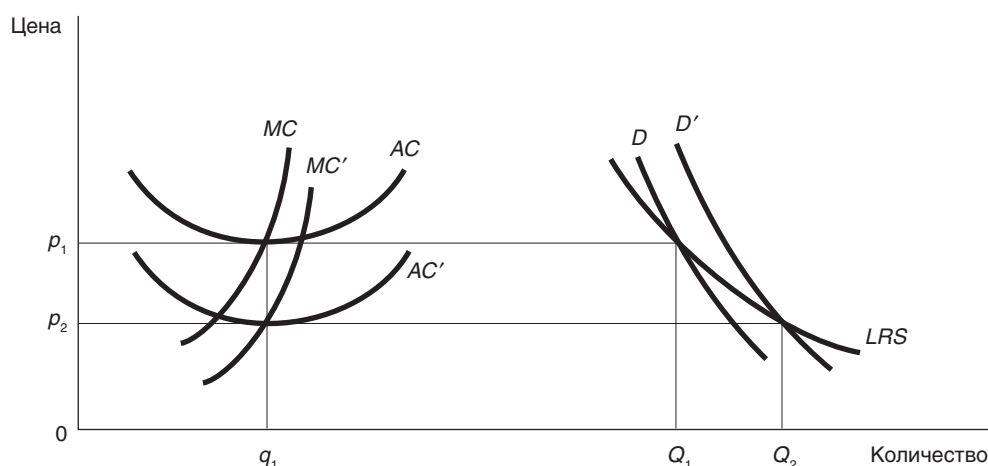


Рис. 1. Отрасль в условиях внешней экономии

Источник: Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело Лтд, 1994.

обусловленной редкостью ресурсов. Кривая краткосрочного предложения фирмы — кривая MC — при этом не изменяется.

В отрасли с убывающими издержками наблюдается сдвиг вправо кривой предложения каждой фирмы при росте выпуска отрасли (из положения MC в положение MC'), так как любая индивидуальная фирма увеличивает количество продукции, которое она желает предложить при каждой цене. Увеличение спроса побуждает все фирмы производить больше, внешняя экономия обуславливает сдвиг кривой средних издержек для всех фирм отрасли вниз от AC до AC' . Под воздействием этого сдвига мы имеем убывающую долгосрочную кривую предложения отрасли LRS . Внутренняя экономия от масштаба, которая могла бы позволить индивидуальной фирме снизить свои издержки путем увеличения своего размера, в данном случае исключена, так как фирмы уже находятся в точке минимума долгосрочной кривой средних издержек.

По мере развития отрасли увеличение спроса на рынке будет вызывать рост цен, так как каждая фирма поднимается вверх по краткосрочной кривой предложения. В ответ на рост цен в отрасль будут приходить новые фирмы, и все фирмы под влия-

нием возрастающей эффективности обнаруживают, что они в состоянии предложить большее количество товара при меньших издержках. Поэтому во всех случаях, в которых экономия носит внешний характер по отношению к фирме, выпуск может изменяться только из-за изменения числа фирм.

Внешняя экономия, делающая кластер конкурентоспособным, достигается разным составом участников.

Два типа кластеров

Кластеры различаются по составу входящих в них фирм. Часто ядро кластера бывает представлено одной или несколькими крупными компаниями, между которыми сохраняются конкурентные отношения, что и отличает кластер от картеля или финансово-промышленной группы. Вокруг ядра группируется множество предприятий малого и среднего бизнеса, занятых поставками комплектующих, материалов, оказанием услуг. Таковыми являются автомобильные кластеры. К примеру, в настоящее время на территории Европы действует около 30 автомобильных кластеров. Часто крупные фирмы связаны с сетью малых и средних

предприятий отношениями субподрядных и субконтрактных связей. В данной модели крупные фирмы — своего рода организующее звено, так как они приспособливают к своим нуждам мелкие фирмы, создавая вокруг себя рынок. В экономической литературе такую модель взаимодействий в рамках кластера часто называют шотландской моделью.

В противоположность шотландской модели итальянская модель кластера представляет более гибкое и равноправное сотрудничество малых, средних предприятий (МСП) и крупного бизнеса.

Появление Третьей Италии

Традиционно экономгеографы привыкли делить Италию на две части — богатый Север и бедный Юг, но со временем такое деление устарело, так как не отражало существующее распределение производительных сил в стране. Концепция выделения нового региона зародилась в 1970-е гг., именно

в то время в Италии сформировалось новое экономическое пространство, которое получило название «Третья Италия». В эти годы на юге наблюдался едва заметный рост, а на богатом северо-западе наоборот обозначился глубокий кризис, в то время как северо-восток демонстрировал быстрый и устойчивый рост, что и привлекло внимание ученых к данному феномену.

Регион Третья Италия расположен к югу от Швейцарии, Австрии и Словении, с юго-востока ограничен Адриатическим побережьем, с севера — Альпами и Доломитами, с юга — Тосканой (табл. 1 и рис. 2). Особенностью данного региона является то, что на его территории сконцентрированы десятки тысяч предприятий малого и среднего бизнеса, большинство из которых было создано в течение последних 20 лет. Это в основном предприятия легкой промышленности, они окружают процветающие провинциальные города. Предприятия объединены в кластеры, которые довольно быстро растут, постоянно создавая рабочие места,

Таблица 1

Регионы Третьей Италии

Области	Провинции	Территория, тыс. км ²	Население, млн чел.	ВВП (PPP) 2007 г., млрд евро
Фриули-Венеция-Джулия	Гориция, Порденоне, Триест, Удине	7,7	1,2	34,7
Трентино-Альто-Адидже	Больцано/Боцен, Тренто	13,6	1,0	31,1
Венето	Беллуно, Падуа, Ровиго, Тревизо, Венеция, Верона, Виченца	18,4	4,9	144,6
Эмилия-Романия	Болонья, Феррара, Форли-Чезена, Модена, Парма, Пьяченца, Равенна, Реджо-Эмилия, Римини	22,1	4,3	133,9
Марке	Анкона, Асколи-Пичено, Фермо, Мачерата, Пезаро-э-Урбино	9,7	1,6	40,3
Умбрия	Перуджа, Терни	8,4	0,9	21,5
Тоскана	Ареццо, Флоренция, Гроссето, Ливорно, Лукка, Масса-Каррара, Пиза, Пистойя, Прато, Сиена	23,0	3,7	102,6

и смогли создать свои ниши на экспортном рынке. Создание подобных кластеров характерно для таких отраслей, как производство текстиля, кожаных изделий, керамики и предметов мебели.

Число предприятий в кластере может колебаться от нескольких десятков до нескольких сотен и даже тысяч. Эти малые и средние предприятия, составляющие содержание кластера, располагаются внутри небольшого города или даже селения или вокруг него, вдоль транспортной магистрали или морского побережья. Многие из них являются семейным бизнесом, поэтому предприятия часто выглядят как жилые дома.

Ученые насчитывают от 60 до 100 кластеров на территории Третьей Италии. Кластеры, обладающие конкурентоспособностью на международном уровне, в основном сконцентрированы в трех областях — Венето, Эмилия-Романья, Тоскана. В таблице 2 приведены наиболее известные в мире итальянские кластеры, обладающие международной конкурентоспособностью. Некоторые производства в кластерах уходят корнями в историю и даже в средневековье, как, например, производство знаменитых изделий из стекла на острове Мурано близ Венеции или производство стульев в «стуловом треугольнике», большинство же создано в последние 2–3 десятилетия.

Предпосылки создания промышленных округов в Италии

1. Уникальность итальянской экономики, связанная с чрезвычайно важной ролью малого и среднего бизнеса. По данным промышленной переписи 2001 г., мелкие (до 50 человек) и мельчайшие (менее 10) предприятия составляют 95–97% общего числа предприятий, предприятия среднего размера — 3,9% занятых (в промышленности — 9,0)³. На сегодняшний день 65% ВВП



Рис. 2. Регионы Третьей Италии

Италии производит малый и средний бизнес, и вообще концентрация производства, гигантизм предприятий в меньшей степени характерен для Италии по сравнению с другими странами «большой семерки». К примеру, в списке 100 крупнейших ТНК по версии *UNCTAD* у Италии только 2 компании (у США — 18, Великобритании — 14, у Японии — 10).

2. Богатая история развития предпринимательства в итальянской экономике, многие ремесла и кластеры уходят корнями в средневековье. Веками развивавшиеся ремесленные промыслы формировали традиции взаимодействия между ремесленниками, системы неписаных правил поведения производителей и соблюдения деловой этики — социальные и культурные поведенческие кодексы — то, что в институциональной теории называется неформальными институтами.

3. Также концентрации предпринимательства в данных округах способствовала развитая инфраструктурная сеть, приближаю-

³ Левин И. И все-таки она летает... // Свободная мысль. 2009. №8. С. 215–220.

Таблица 2

Наиболее известные кластеры Третьей Италии

Кластеры	Отрасль специализации	Размеры, конкурентоспособность
Прато (Тоскана)	Производство трикотажа и тканей (больше половины всех грубошерстных тканей Европы)	50 тыс. предприятий в среднем с 3–4 работниками
Модена (Эмилия-Романия)	Малые сельскохозяйственные машины, мотоциклы, землеройная техника, насосы и др.	Механические и механосборочные ателье и небольшие заводы
Санта-Кросс (Тоскана)	Дубление кожи (25% национального производства кожи)	300 мелких производителей (4500 чел.), 200 субконтрактников (1700 чел.), 15–20% идет на экспорт
Арциньяно (Венето)	Производство кожаных изделий и керамики	Несколько крупных предприятий
Сассуоло (Эмилия-Романия)	Производство керамической плитки (около 80% итальянской плитки) и оборудования для керамического производства	220 предприятий, на которых трудятся в среднем по 100 чел., 70% продукции идет на экспорт, это 1,5% совокупного экспорта Италии
О. Мурано — остров близ Венеции (Венето)	Производство художественного стекла	2000 занятых
Манцано (Фриули-Венеция-Джулия)	Производство стульев (80% стульев в Италии и 50% — в ЕС) сконцентрировано в 3 городах: Манцано, Сан-Джованни и Натизоне (так называемый «стуловый треугольник»)	1200 компаний, число работников 15 тыс., большая часть продукции идет на экспорт

Источник: различные сайты сети Интернет.

щая деревню к городу и превратившая ее в урбанизированную сельскую местность.

4. Национальные особенности характера — дисциплинированность, бережливость, трудолюбие, креативность. Мастерство, умение создавать неповторимые вещи всегда были национальными ценностями. Не случайно на территории Италии сосредоточено такое большое количество памятников искусства. Вадим Глускер в своем документальном телевизионном проекте «Настоящий итальянец» попытался отыскать корни креативности итальянцев, утверждая, что потомки средневековых ремесленников живут в городах Италии: «Красота по-итальянски — это любовь итальянского ремесленника к дереву, краске, металлу, камню, ткани, ко всему, к чему он прикасается. Итальянский ремесленник — человек скромный,

он отлично знает свое дело, он его делает не для музея, не для модного показа, а для сеньора или сеньоры, с которыми он хорошо знаком. Ремесленник превратил целую страну в произведение искусства».

Теоретическая база промышленных округов

Впервые на существование синергетического эффекта при объединении специализированных малых предприятий обратил внимание Альфред Маршалл еще в XIX в. (1890), исследуя промышленные районы Великобритании и изучая опыт других стран. Источниками создания эффекта были, по его мнению, специализация и доступность квалифицированной рабочей силы. А. Маршалл впервые создал концеп-

цию *промышленных районов*, под которыми подразумевал сосредоточение большого количества мелких и средних предприятий, которые развиваются эффективно за счет внешней экономии на масштабах производства⁴.

Среди причин, которые ведут к локализации производств, А. Маршалл отмечал следующие причины:

1. Природные условия, наличие залежей полезных ископаемых.
2. Разделение труда в промышленном производстве, выросшее из традиции специализации отдельных поселений на отдельных деталях и стадиях производственного процесса, возникновение вспомогательных производств, поставляющих инструменты, материалы и т. д.
3. Наличие спроса на товары в местах сосредоточения богатых людей.
4. Обучение мастерству, развитие трудолюбия и предприимчивости и поселение мастеровых в местах спроса на квалифицированный труд, возникновение постоянных рынков квалифицированного труда.
5. Передача знаний, навыков (тайн профессии), новых идей между предпринимателями.

Как видим, все ключевые моменты «бриллианта конкурентных преимуществ» М. Портера, такие как состояние факторов производства, присутствие сопутствующих и поддерживающих отраслей, состояние спроса, стратегия и конкуренция фирмы, присутствуют и были подмечены А. Маршаллом ранее.

Он писал: «Очень высокая степень экономичности использования машин может быть достигнута в районе, где существует большое совокупное производство однородного продукта, даже если в нем и нет очень крупного индивидуального капитала. Дело в том, что вспомогательные произ-

водства, каждое из которых берет на себя лишь какую-то маленькую часть всего производственного процесса и обслуживает его большое число своих соседей, в состоянии непрерывно использовать самые узкоспециализированные машины и таким образом обеспечивать их окупаемость, несмотря на их высокую первоначальную стоимость и очень быстрый темп амортизации».

Но на некоторый период интерес к концепции А. Маршалла был утерян, так как значительную часть XX в. в экономической теории преобладала точка зрения, что крупное предприятие обладает несомненным превосходством над мелким. Это было обусловлено популярностью концепции фордистской системы производства, предусматривающей узкую специализацию работников, высокую стандартизацию промежуточной продукции и строгую последовательность операций, что было возможно только в условиях крупного предприятия. Гигантские предприятия олицетворяли технический прогресс, а мелкие ассоциировались с отсталостью. Малым предприятиям отводилась второстепенная роль заполняющих рыночные ниши, не занятые крупными предприятиями.

Кризис фордизма обозначился в середине 70-х гг., когда многие малые предприятия стали демонстрировать способность генерировать инновации, и в связи с ускорением НТП стали очень актуальными такие качества малого производства, как простота в управлении, гибкость и мобильность. На западе родился новый лозунг «малое — прекрасно» (*little is beautiful!*), и, учитывая и такие полезные качества малого бизнеса, как способность решать социальные проблемы — создание новых рабочих мест (особенно для молодежи), наполнение местного рынка товарами и услугами, страны запада одна за другой стали создавать государственные программы по поддержке малого и среднего бизнеса.

Кроме того, к этому времени обозначились кардинальные изменения в покупательском спросе. Послевоенное восстановление

⁴ Маршалл А. Принципы экономической науки. Глава X «Организация производства. Концентрация специализированных производств в отдельных районах». М.: Прогресс, 1993.

производственного потенциала в западных странах завершилось потребительским бумом 1960-х гг., первичные потребности покупателей были удовлетворены. Потребители стали более искушенными в своих запросах, их перестали устраивать товары серийного производства, появилась потребность в качественных товарах индивидуального изготовления. Кроме цены, покупателей стало интересовать качество и престижность покупки. Такую задачу не всегда могли решить гигантские предприятия, это было под силу только предприятиям малого и среднего бизнеса с более гибкой производственной системой.

Тогда и возродился интерес к маршалловским исследованиям, и итальянский ученый Джокомо Бекаттини в 1979 г. опубликовал статью «От промышленных секторов к промышленным округам», где была представлена обновленная концепция «промышленных округов», при этом в своих исследованиях он пошел дальше А. Маршалла, представив промышленные округа как социотерриториальный экономический феномен. Он определяет промышленные округа как социотерриториальные единицы, для которых характерно присутствие сообщества людей и популяции фирм в единых естественных и исторических границах⁵. Это отличает их от промышленных городов, где нет слияния сообществ людей и фирм.

Производственный процесс рассматривается неотделимо от местного общества, социальной среды, которая генерирует социальные нормы и ценности. Наиболее важны в этом плане формируемые в результате

взаимного обмена знания и отношения доверия, которые являются продуктом взаимной зависимости, интенсивность и частота тесных социальных контактов. Это позволяет фирмам сокращать расходы на транспорт и информацию, инициирует потоки информации между фирмами, контролирует поведение фирм, нарушающих местные договоренности и правила. Тем самым устанавливается баланс отношений конкуренции и кооперации между компаниями.

Дж. Бекаттини развил сформулированное А. Маршаллом понятие, названное «промышленной атмосферой» (*industrial atmosphere*)⁶, в содержание которого он включил следующие составляющие:

- самопомощь (*self help*), предпринимательство и осознание местной принадлежности;
- регулярные потоки инновационных идей, генерируемых индустриальной атмосферой;
- культура соперничества, являющаяся результатом мобильности рабочей силы между фирмами;
- репутация данной местности (*made in Murano*), которая привлекает потребителей и торговцев в конкретную нишу, созданную местным рынком.

Распространенность промышленных округов в мире

Хотя впервые феномен промышленных округов был подмечен в Третьей Италии, подобные социотерриториальные образования не являются уникальными, их можно найти в других промышленно развитых странах, преимущественно в сельской местности. Но чтобы говорить о распространенности промышленных округов в мире, важно представлять, что понимается под промышленными округами. Дело в том, что в эконо-

⁵ «...the industrial district as a socio-territorial entity which is characterized by the active presence of both a community of people and a population of firms in one naturally and historically bounded area. In the district, unlike in other environments, such as manufacturing towns, community and firms tend to merge». (Becattini, G. 1990. The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion / Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds). Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Geneva: ILO. P. 37–51. P. 38.

⁶ Becattini G. Italian industrial districts: problems and perspectives. International Studies of Management and Organization. 1991. №21. P. 83–89.

Таблица 3

Концепции промышленных округов

Авторы	Признак	Распространенность
Дж. Бекаттини, П. Ойнас, Е. Малески	Переплетение экономической и социальных связей	В сельской местности или малых городах Франции, Японии, Германии, Дании, Испании; регионы Солнечного пояса в США ⁸
М. Сторпер, А. Скотт	Взаимозависимость компаний на местном уровне (Local interdependencies)	Регион Баден-Вюртемберг, Силиконовая долина, M4 corridor
А. Маркузен	Агломерация фирм, связанных специализацией	Большое количество кластеров

мической литературе есть другие концепции (табл. 3), отличные от «маршалловского» подхода Дж. Бекаттини, рассматривающего популяцию малых и средних предприятий, связанных особыми узами.

Ученые П. Ойнас и Е. Малески⁷ придерживаются близких Дж. Бекаттини позиций, относя к промышленным округам территориальные образования, отличительными признаками которых являются тесное взаимодействие и плотная сеть связей, которые охватывают местную производственную систему, специализирующуюся на отдельной отрасли или тесно взаимосвязанных отраслях.

В литературе также имеются и «немаршалловские» подходы к определению промышленных округов, так, М. Сторпер и А. Скотт⁹ под промышленными округами понимают кластеры, построенные на разделении труда между компаниями в местной про-

изводственной системе, которое приводит к их сильной взаимозависимости, при этом компании могут быть разного масштаба. Тогда круг промышленных округов сильно расширяется, в качестве примера они рассматривают регион Баден-Вюртемберг, где доминируют несколько крупных компаний, Силиконовую долину в США, где сосредоточены сети малых и крупных компаний, а также кластеры, расположенные вдоль трассы М4, которая соединяет Лондон с Южным Уэльсом, где сконцентрированы высокотехнологичные компании, этот район ввиду концентрации большого числа ИТ-компаний часто называют английской Силиконовой долиной.

Другие авторы (к примеру А. Маркузен¹⁰) расширяют понятие промышленных округов, подразумевая под ними агломерацию предприятий, занятых в одной или нескольких тесно взаимосвязанных отраслях, размещенных в данной местности и регионе. Это определение вообще теряет такую важную отличительную черту промышленных округов, как взаимозависимость, заменяя ее на агломерацию, что можно применить к любому кластеру.

Кластеры малых предприятий также довольно широко распространены в развивающихся странах, так как часто МСП со-

⁷ Oinas P., Malecki E. Spatial innovation systems / E. Malecki and P. Oinas (eds). Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change. Aldershot: Ashgate, 1999. P. 7–33.

⁸ Солнечным поясом в США называют территории, находящиеся на крайнем юге Соединенных Штатов, это в первую очередь штаты Аризона и Нью-Мексико. Для этих территорий характерно длинное жаркое лето, короткая теплая зима, население состоит преимущественно из эмигрантов и представителей индейских племен.

⁹ M4 corridor — территории, прилегающие к трассе М4, которая соединяет Лондон с Южным Уэльсом.

¹⁰ Markusen A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. Economic Geography. 1996. № 7. P. 293–313.

ставляют основу экономики этих стран. В 1993 году Организация промышленного развития при ООН (*UNIDO*) разработала рекомендации с целью помочь правительствам при содействии частного сектора разрабатывать и внедрять программы по развитию кластеров и сетей малых предприятий. Имеются примеры успешного использования данных рекомендаций и создания национальных программ по формированию кластеров малых предприятий в таких странах, как Индия, Индонезия, Малайзия, Мексика, Никарагуа, Ямайка.

Промышленные округа и глобализация

Промышленные округа в Италии возникли в доглобализационный период, многие малые и средние предприятия в составе округов оказались достаточно конкурентоспособными, чтобы не просто продавать за границу свои товары, но и вступать в отношения долговременного экономического сотрудничества с зарубежными партнерами. Но несмотря на способность к внешнеэкономической экспансии, предприятия в основном ограничивались внешнеторговыми контактами. В плане производственно-инвестиционных связей промышленные округа были относительно замкнутыми системами. С наступлением эпохи глобализации локальные системы предприятий-участников промышленных округов почувствовали необходимость расширять контакты с фирмами за пределами кластера. Глобализация дала старт процессам делокализации, предприятия стали развивать глобальные связи в плане не только расширения экспортных торговых связей, но и реорганизации производственных цепочек в интернациональном масштабе.

Италия, как и другие промышленно развитые страны, в эпоху глобализации ощутила необходимость в фрагментации производственных цепочек путем выноса трудоемких составляющих производственного

процесса в регионы с более низкой стоимостью рабочей силы, это такие регионы и страны, как Центральная и Восточная Европа, Россия, Индия, Юго-Восточная Азия, Латинская Америка. При этом иногда происходит передислокация, изменение места размещения, перемещение в другие регионы по мере возрастания издержек. В основном стратегия интернационализации предприятий — участников промышленных округов стала развиваться по пути развития субконтрактных связей, но некоторые более крупные производители были способны и на осуществление прямых иностранных инвестиций. Предприятия, занятые в индустрии моды, первыми начали уже в конце 1980-х гг. перемещать часть производственных операций в страны Юго-Восточной Европы и Дальнего Востока.

Итальянский экономист Иларио Мариотти и другие ученые провели исследования стратегий интернационализации компаний малого и среднего бизнеса в итальянских округах¹¹. Для анализа она использовала данные более чем 700 компаний из базы данных Банка Италии.

Как видно из таблицы 4, построенной на основе данных Центрального банка Италии, в отношении стратегий интернационализации наблюдается очевидная разница в предпочтениях округообразующих фирм и фирм, расположенных за пределами промышленных округов. Округообразующие фирмы отдают предпочтение международному субконтрактингу по сравнению с прямыми иностранными инвестициями. Международная статистика подтверждает данные предпочтения — небольшие прямые итальянские инвестиции за рубежом (по сравнению со среднеевропейским уровнем), что связано с меньшим количеством международных фирм и меньшим размером этих фирм.

¹¹ Mariotti I., Micucci G., Montanaro P. Internationalisation strategies of Italian district SMEs: an analysis on firm-level data.

Таблица 4

Стратегии интернационализации итальянских компаний, %

Тип интернационализации	Фирмы в округах	Другие фирмы
Промышленный субконтрактинг ¹²	38,5	17,4
Коммерческий субконтрактинг	22,2	16,5
Совместные предприятия	15,4	22,4
Контракты по поставкам	12,8	22,2
Прямые иностранные инвестиции	11,1	21,4
Всего	100,0	100,0

Источник: Centro Studi Unioncamere-Assocamere Estero (2002) on Unioncamere data.

Перевод малыми и средними предприятиями за границу части производственного процесса — это часть процесса международной фрагментации производства. При этом она может принимать формы вертикального или горизонтального интеграционного процесса. В случае вертикальной интеграции производственные операции, осуществляемые ранее родительской фирмой, фрагментируются и переносятся за границу на основе прямых иностранных инвестиций (далее — ПИИ) или чаще с помощью более «легких» форм интернационализации (субконтрактинг, совместные предприятия) с участием зарубежных фирм из низкотратных регионов, в основном речь идет о развивающихся странах (Дальний Восток и Южная Европа). При горизонтальной интеграции итальянские МСП воспроизводят производственную структуру родительской фирмы за рубежом, в другой географической среде с помощью ПИИ, чтобы получить доступ на местный потребительский рынок. Горизонтальные инвестиции обычно осуществляются в промышленно развитую страну (Западная Европа и США).

¹² Промышленный субконтрактинг имеет место между двумя независимыми компаниями (принципалом и субконтратником), расположенными в разных странах по поводу производства промежуточной продукции, используемой в конечном продукте, который принципал затем продает под своей торговой маркой.

Согласно исследованиям, проведенным И. Мариотти с использованием эконометрического анализа, были обнаружены факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии интернационализации округообразующих МСП. В качестве переменных, влияющих на вероятность выбора субконтрактных отношений, были взяты характеристики предприятий, связанные с принадлежностью к отрасли и месту локализации, возрастом, размером, инновационностью и т. п. Также выявлялась взаимосвязь занятости рабочих иммигрантов с характеристиками предприятий.

В ходе исследований выяснилось, что на процессы деллокализации оказывают влияние как специфические факторы, присущие фирмам, так и особенности местного рынка труда. Большую склонность к субконтрактингу проявляют фирмы обувной и кожевенной промышленности, фирмы, работающие много лет (а значит с большим опытом), и крупные фирмы, при этом опыт часто компенсировал недостатки размера фирмы. К услугам рабочих иммигрантов часто прибегают фирмы с низкой заработной платой и низкотехнологичным характером производства, т. е. иммигранты в основном не составляют конкуренцию итальянским работникам. Те предприятия, которым оказалось сложно осуществлять деллокализацию или другие формы интернационализации, вы-

нуждены прибегать к найму рабочих иммигрантов из стран, не входящих в ЕС, часто нелегально, с целью повысить свою конкурентоспособность.

Также Илариа Мариотти и другие ученые исследовали привлечение итальянских инвестиций в Румынию¹³. Дело в том, что в Румынии самый низкий уровень заработной платы в обрабатывающей промышленности в ЕС, поэтому она очень подходит в качестве места ведения бизнеса с целью сэкономить производственные издержки. И итальянские промышленные округа, которые до середины 1980-х гг. были сравнительно замкнутыми производственными системами, ощутили необходимость расширения контактов с зарубежными фирмами не только в сфере торговли. Первыми стали использовать возможность глобализировать производственный процесс производители одежды и обуви. Соглашения кооперации, заключаемые между итальянскими и румынскими фирмами, носили характер «экспорт — реимпорт», когда сырье или полупродукт отправлялся из Италии в Румынию на условиях субконтракта и продукт реимпортировался обратно, или «импорт — реэкспорт», когда из Румынии импортировалось дешевое сырье или полупродукт, обрабатывался, а затем реэкспортировался в Румынию обратно.

Исследователи опросили 90 компаний из 350, размещенных в Тимишоаре, промышленном центре в западной части Румынии, где с социалистических времен сосредоточено большое количество предприятий по производству текстиля и обуви, 53 из которых имели итальянские инвестиции. В основном происхождение капитала было из областей Венето и Марке. Из числа опрошенных компаний 36% относилось к малому бизнесу, 39% — к среднему и 19% — к круп-

ному. По признаку происхождения капитала исследователи выделили четыре типа предприятий:

1. *Spin-off firms* — фирмы, созданные румынскими работниками, в прошлом занятыми на государственном предприятии, или итальянскими работниками, ранее работавшими в итальянском филиале, размещенном в Тимишоаре (35,5%). Как правило, такие фирмы имеют свой бренд и поставляют товары на национальный рынок, в технологическом плане они слабо оснащены, имеют упрощенную структуру, и часть операций (особенно в обувной промышленности) осуществляется вручную. Некоторые из них работают по субконтракту с итальянскими или другими зарубежными фирмами, т. е. заключают соглашения кооперации, в которых условия и цены диктуют заказчики, но из-за нерегулярности заказов положение этих фирм нельзя назвать процветающим.

2. Румынские предприятия, в прошлом государственные (11,1%). Они неплохо оснащены и являются основными партнерами по субконтракту с зарубежными фирмами, но при этом обычно не имеют собственного бренда.

3. Предприятия с итальянскими инвестициями (37,7%), в основном в обувном секторе, филиалы итальянских МСП (45,3% из региона Венето и 32% из Марке). Они полностью зависят от родительских компаний, выполняя функцию только производственного подразделения с целью снизить производственные издержки, все остальные корпоративные функции — администрирование, маркетинг, поставки, дизайн — находятся в ведении родительской компании, соответственно цены на продукцию также определяются ею.

4. *Relocated firms* — перемещенные фирмы (16,6%). Итальянские фирмы, которые прекратили деятельность в Италии и перенесли полный производственный цикл в Тимишоару. Это тот случай, когда фирма, работающая по субконтракту в Италии, потеряла долю на рынке, потому что заказчик

¹³ Mariotti I., Montagnana S. Italian Investments In The Agglomeration Of Timisoara In Romania: Threat Or Opportunity For The Economic Development? // Romanian Journal of Regional Science, Romanian Regional Science Association. 2008. Vol. 2 (2). P. 33–59. December.

перестроился на отношения с румынскими фирмами. В результате ей ничего не остается, кроме как последовать в страну контракта, чтобы открыть производство за рубежом и осуществлять отношения поставок («*follow the customer*» strategy). Структура новой фирмы довольно проста — совмещение функций производства и коммерции.

На основе факторного и кластерного анализа данных опроса исследователи пытались выявить влияние итальянского присутствия на экономическую ситуацию в Тибишоаре. Не все фирмы с итальянским капиталом обладают инновационными качествами и хорошо подготовленными человеческими ресурсами, это, в первую очередь, перемещенные фирмы. Предприятия с итальянскими прямыми инвестициями более динамичны и производят продукцию более высокого качества, уделяют внимание человеческим ресурсам, но они плохо интегрированы в территорию, слабо налаживают контакты с местными фирмами, озабочены только эксплуатацией дешевой рабочей силы, т. е. создания местного кластера, видимо, не происходит. А мотивация только на использование дешевой рабочей силы может привести к тому, что по мере роста заработной платы в Румынии фирмы переместятся в более низкокзатратные регионы — на Украину, в Молдову.

Промышленные округа в России

Несомненно, развитие кластеров малых предприятий может осуществляться спонтанно под действием рыночных факторов, часто это происходит по инициативе фирмы-лидера, крупной фирмы, обладающей широкими финансовыми возможностями, заинтересованной в создании сообщества предприятий малого и среднего бизнеса, занятых обслуживанием нужд данной фирмы.

Организатором кластера могут выступить и региональные власти, заинтересованные в более продуктивном взаимодействии местного бизнеса, гарантиях сохранения ра-

бочих мест и решении других социальных проблем в регионе. В этом случае модель итальянских промышленных округов может быть продуктивно использована с учетом национальных особенностей.

В России пока еще преобладает точка зрения, переоценивающая возможности крупного предприятия и явно недооценивающая роль малого бизнеса. Преобладают взгляды фордистского толка, что только крупные предприятия способны решать народно-хозяйственные задачи в промышленной политике как региональных, так и государственных властей. 1990-е годы прошли под знаком поощрения крупных производителей, и только в последние годы к крупным предприятиям стали применяться меры антимонопольной политики, в то время как малый бизнес страдает от сильной опеки проверяющих инстанций. К счастью, в нашей стране происходит некоторое движение в плане реализации идеи поддержки малого бизнеса с помощью кластеризации.

Одним из важных направлений российско-итальянского торгово-экономического сотрудничества является создание на территории России итальянской модели промышленных округов. С этой целью в 2002 г. в рамках межправительственного российско-итальянского Совета по экономическому, промышленному и валютно-финансовому сотрудничеству была создана рабочая группа по промышленным округам и малому и среднему бизнесу. За время работы группа провела уже 18 заседаний, круглых столов, семинаров, в том числе с участием представителей тех регионов, которых интересовала эта идея. В ноябре 2003 г. был подписан Меморандум по вопросам создания промышленных округов на территории Российской Федерации.

Учитывая особенности российской экономики, стороны пришли к выводу, что в России на первоначальном этапе этот процесс должен базироваться на привлечении крупных итальянских компаний, заинтересованных в расширении своего присутствия

на российском рынке, что позволит им как привлечь своих итальянских субпоставщиков к непосредственной работе в России, так и все шире использовать продукцию российских предприятий, особенно малых и средних, для комплектации своих изделий. В настоящее время в эту работу в той или иной степени вовлечены 17 российских регионов. Работа по созданию промышленных округов ведется в Московской, Ленинградской областях, Пермском крае, в Республике Татарстан, Чувашия, Мордовия.

Таким образом, реализация инициативы по воспроизводству в России итальянской модели промышленных округов предполагает активизацию взаимодействия малого и среднего предпринимательства в регионах при одновременном расширении сотрудничества с итальянскими предпринимателями. Надо заметить, что у итальянской стороны в этой инициативе есть свой экономический интерес, направленный на увеличение объемов итальянских инвестиций в российскую экономику.

Самым успешным в России считается создание промышленного округа в Липецкой области, где округообразующим предприятием является завод по производству холодильников «СТИНОЛ» и стиральных машин «ИНДЕЗИТ» в сотрудничестве с итальянской фирмой «Мерлони». На липецком производстве уже сейчас практически освоена техническая цепочка полного комплекса производства бытовой техники, комплектующего оборудования к ней и сервисного центра. Реализация такой цепочки заключается в привлечении и использовании потенциала среднего и малого бизнеса, в том числе путем создания совместного предприятия.

Есть и другие примеры попыток воспроизводства итальянской модели в российской практике. Липецкую модель промостроукруга применили и на территории Республики Татарстан. В мае 2005 г. в Нижнекамске была образована ассоциация «Нижнекамский промышленный округ», деятельность которой направлена на организацию ус-

пешного взаимодействия малого и крупного бизнеса. Округообразующим предприятием стало ОАО «Нижнекамскнефтехим», выпускающее химическое сырье, пригодное для дальнейшего передела малыми и средними предприятиями. В результате успешного функционирования округа осуществляются процессы импортозамещения, был создан ряд предприятий, производящих продукцию (различные виды полимерных материалов), которую прежде приходилось завозить из-за рубежа или других регионов, для использования в автомобилестроении и сельском хозяйстве. К концу 2007 г. образовано порядка 1000 рабочих мест, а в бюджет республики поступило более 200 млн руб. от введенных в действие производств¹⁴.

Активная работа по созданию промышленных округов ведется и в Московской области. К примеру, итальянский Университет в г. Тренто, располагающий большим опытом в области разработки схем организации, управления и информационного сопровождения технопарков, и компания «Вальмонт Энтерпрайзис» изучают возможность создания в окрестностях г. Троицка Московской области научно-производственного комплекса — технопарка (промышленного округа), с участием итальянских компаний. В 2006 году в области была принята Программа Правительства МО «Развитие промышленных округов на территории Московской области на период до 2010 года», цель которой — сглаживание неравномерности экономического и социального развития муниципальных образований и привлечение инвестиций в экономику. Также в 2008 г. был принят первый в стране Закон о промышленных округах в Московской области, подписанный губернатором¹⁵.

¹⁴ Гарипова Л. Нижнекамский промостроукруг: проигравших нет // Нефтехимия сегодня. 2008. № 1 (4).

¹⁵ Закон Московской области «О промышленных округах в Московской области» от 23 мая 2008 г. № 71/2008-ОЗ.

Согласно п. 1 ст. 3 данного закона, «промышленные округа создаются в целях повышения эффективности использования потенциальных возможностей территорий, повышения устойчивости бюджетной системы, улучшения условий труда и занятости и роста качества жизни населения посредством реализации комплексного подхода к размещению производительных сил на территории Московской области. Создание промышленных округов предполагает создание опорных территорий роста экономики и направлено на развитие и поддержку инновационных секторов экономики Московской области, формирование многофункциональных центров инновационной и традиционной экономики Московской области».

Округа по закону могут иметь разную форму в зависимости от специализации — индустриальный, агропромышленный, логистический парк, технопарк, офисно-деловой и многофункциональный парк. Непосредственно управлять созданием и обеспечивать функционирование промышленного округа должна управляющая компания. Предприятиям — резидентам промышленных округов могут оказываться различные формы государственной поддержки.

В качестве пилотного проекта создается промышленный округ «Волоколамский» на участке общей площадью 474 га под руководством управляющей компании «Терра Ди Лама». Финансирование создания промышленного округа предусмотрено за счет внебюджетных источников в объеме 13 млрд руб. Промышленный округ будет включать предприятия машиностроения, деревообрабатывающей, пищевой промышленности, логистические комплексы. Также создаются промышленные округа — многофункциональный парк «Белый Раст» — на территории Дмитровского муниципального района и многофункциональный парк «Котово» на территории Наро-Фоминского муниципального района Московской области.

Заключение

В заключение следует отметить, что промышленные округа как особые социоэкономические системы с высокой концентрацией МСП не случайно получили развитие в Италии, славящейся ремесленными традициями. Хотя в российской практике невозможно воспроизвести полный аналог итальянских промышленных округов в силу специфики неформальных национальных институтов, тем не менее продуктивность данной идеи не вызывает сомнения. Осознание значимости малых и средних предприятий к западным странам пришло в 1970-е гг., в нашей стране все эти процессы происходят с большим запозданием. Тем не менее стоит наверстать упущенное время, потому что, как показывает мировой опыт и особенно итальянская практика, малый бизнес гораздо лучше себя чувствует, работая в кластерах. В условиях открытости это может быть единственным способом сохранения малых фирм при растущей международной конкуренции, что очень важно, учитывая перспективу вступления России в ВТО.

Список литературы

1. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело Лтд, 1994.
2. Гарипова Л. Нижнекамский промодруг: проигравших нет // Нефтехимия сегодня. 2008. № 1 (4).
3. Закон Московской области от 23 мая 2008 г. № 71/2008-ОЗ «О промышленных округах в Московской области».
4. Левин И. И все-таки она летает... // Свободная мысль. 2009. № 8. С. 215–220.
5. Марков Л. С. Экономические кластеры: понятия и характерные черты // Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых: сб. науч. тр. / под ред. В. Е. Селиверстова, В. М. Марковой, Е. С. Гвоздевой. Разд. 1. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2005. С. 102–123.
6. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993.

7. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
8. Amin A. Industrial Districts /A Companion to Economic Geography / edited by: Eric Sheppard, Trevor J. Barnes. Blackwell Publishing, 2005.
9. Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Hansson E. W. The Cluster Policies Whitebook. IKED, 2004.
10. Becattini G. The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion / F. Pyke, G. Becattini, and W. Sengenberger (eds) Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Geneva: ILO, 1990. P. 37–51.
11. Becattini G. Italian industrial districts: problems and perspectives. International Studies of Management and Organization. 1991. №21. P. 83–89.
12. Becattini G. Industrial Districts: New Approach to Industrial Change. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2004.
13. Boschma R. The industrial rise of the Third Italy: open window of locational opportunity? // ERSA conference papers. 1998.
14. Boschma R. Culture of trust and regional development: an empirical analysis of the Third Italy // ERSA conference papers. 1999.
15. Mariotti I., Micucci G., Montanaro P. Internationalisation strategies of Italian district SMEs: an analysis on firm-level data // ERSA conference papers, 2004.
16. Mariotti I., Montagnana S. Italian Investments In The Agglomeration Of Timisoara In Romania: Threat or Opportunity for The Economic Development? // Romanian Journal of Regional Science, Romanian Regional Science Association, 2008. Vol. 2 (2). P. 33–59. December.
17. Markusen A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. Economic Geography. 1996. №7. P. 293–313.
18. Oinas P., Malecki E. Spatial innovation systems // Malecki E. and P. Oinas (eds) Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change. Aldershot: Ashgate, 1999. P. 7–33.
19. Storper M., Scott A. J. The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes // J. Wolch and M. Dear (eds). The Power of Geography: How Territory Shapes Social Life. Boston: Unwin Hyman, 1989. P. 21–40.
20. World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography. New York: World Bank, 2009.

F. Gubaidullina, D.Sc (Economics), Professor, Urals Federal University, Yekaterinburg, g-farida@yandex.ru

CLUSTER'S MICROECONOMICS

(ON THE EXAMPLE OF THE INDUSTRIAL DISTRICTS OF THE THIRD ITALY)

Special relations between companies within a cluster disclose the sources of efficiency and competitiveness of a cluster as a form of territorial organization of production. This article deals with clusters of small and medium-sized businesses in Italy, where clustering has become an additional source of increase of competitiveness of small firms. Such a study of an international experience is useful for Russia, where the importance of small and medium enterprises for the economy is still underestimated.

Key words: industrial districts, clusters, the Third Italy, competition, external economies, diffusion of innovation, small and medium-sized enterprises, subcontracting.

Страссер К., аспирантка Университета Сюд Тулон-Вар,
Ла Гард, Франция, cstrasser@orientcom.com



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА И КРЕАТИВНОСТЬ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ: ИНТЕГРАЦИЯ НАСТУПАТЕЛЬНЫХ НАВЫКОВ

Данная статья является частью исследования, проводимого в рамках докторской диссертации по Информационным технологиям и коммуникации, основное внимание в которой уделяется интеграции экономической разведки в аспекте наступления для обеспечения развития или увеличения творческой активности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Часть сформированной для исследования парадигмы необходимо отнести к социологической теории сетевого участия и перевода, разработанной Латуром и Калоном (1991 и позже), а также к недавним предложениям, названным «обратным творчеством», когда новое, креативное использование продуктов составляет актуальное рыночное предложение.

Настоящее исследование также основано на японском подходе, отраженном в методологии внутрифирменного порождения знаний Нонака и Такеши (1997), согласно которому работник является главным стейкхолдером компании, так как он обладает знаниями, обрабатывает информацию и взаимодействует с ее структурой, чтобы способствовать появлению новых предложений.

И, наконец, в работе проанализированы креативные методы рекламы и, в особенности, «метод дисrupции» разработанный Жан-Мари Дрю (1996, 2003), и показано, что модель, которая объединяет области знания и творчества, будет способствовать реализации тактических и стратегических целей компании.

Ключевые слова: креативность, конкурентная разведка, проект, стратегия, творческое разрушение.

Введение

Малые и средние предприятия составляют большую часть национального богатства Франции и более половины инвестиций во французское производство, а также предоставляют большинство рабочих мест. Несмотря на то что, благодаря своему размеру, истории и гибкости, малые и средние предприятия считаются «плавиль-

ным котлом» инноваций и каналов информации, желаемой конкурентами, что касается творческих проектов, главную роль в управлении информацией и реализации инноваций играют участники крупных структурных организаций, которые использует продукты этих предприятий.

Нет необходимости доказывать важность использования стратегической и конкурентной разведки в процессах развития малых

и средних предприятий, диверсификации их деятельности, инновациях и процессах принятия решений.

Однако, если защитная функция разведки уже известна малому бизнесу, наступательный аспект часто ограничивается сбором и обработкой информации, а также введением процедур мониторинга.

Наступательная функция конкурентной разведки может определяться и интегрироваться в управленческие модели малых и средних предприятий на основе творчества и методов рекламы. Эта функция больше не является исключительной прерогативой службы охраны и мониторинговых служб, а доступна каждому стейкхолдеру компании и, таким образом, служит источником диверсификации, инновации и принятия решений.

Компаниям важно понимать, что творческая активность распространяется, ее можно разделять и обмениваться ею. Необходимо стремиться к тому, чтобы креативность, проявленная и порожденная в рамках организованной команды, работающей в проекте, была поддержана и принята руководством организацией, и, таким образом, компании создавали новые процессы и новые продукты для поддержки, укрепления и увеличения своей доли на рынке.

При этом инновация больше не является прерогативой только лишь развитых стран. Мировое сообщество также задействует креативные способности исследователей и инженеров из развивающихся стран для разработки инновационных продуктов. Таким образом, можно констатировать переход на новый этап в глобализации исследований. Так, например, для продвижения инноваций Индии и налаживания связей между индийскими инноваторами и западными компаниями был создан сайт <http://www.indovations.net>¹.

Большое движение и эндогенные факторы

В рамках экономического и социального контекстов, отмеченных глобализацией экономики, интернационализацией и виртуализацией обменов с помощью использования информационно-коммуникационных технологий, коммерческие и некоммерческие организации (предприятия малого и среднего бизнеса, негосударственные организации, ассоциации, университеты) все еще должны писать сценарий своего будущего, в котором происходит беспримерный кризис, который никто не предвидел и влияние которого невозможно окончательно понять сегодня.

Проблема заключается в необходимости, с одной стороны, отпустить то видение современности, которое разделяет мир на субъекты, институты и территории, а с другой стороны, принять решительно инновационное, гиперсовременное видение, которое особое внимание уделяет посредничеству, сети и переводу, и только потом мобилизации тех навыков, которые тренировались и оттачивались индивидуально².

В настоящей работе будет рассмотрен ряд вопросов:

- Разве не человек стоит у руля процесса стратегического мониторинга, а потому близок к любому источнику усиления конкурентоспособности компании?
- Будет ли способствовать конкурентной разведке введение модели интеграции в компаниях?
- Если участники компании изучат данную модель интеграции, будет ли это способствовать обнаружению преимуществ перед конкурентами?
- Разве не участники компании находятся в лучшем положении, чтобы улучшать существующее «ноу-хау» и проанализировать

¹ См. подробнее Annie Kahn «Cheap Creativity in Emerging Countries Benefits Western Multinationals» // *Le Monde*, 17 February 2010.

² Bertacchini, Y., «Territorial Intelligence: a Retro-Prosppective Lecture», *International Economic Intelligence Review* 2 (2010) 65–97.

причины неудач или отсутствия успеха продуктов или услуг их компании?

- Разве не результаты их контроля прошли большую проверку, чем все другие инструменты мониторинга, и, в любом случае, являются тем, чем нельзя пренебречь во время стратегического анализа компании?

Творческое разрушение

Здесь уместно упомянуть концепцию «творческого разрушения», которая предопределяет процесс исчезновения одних и одновременного создания других секторов экономической деятельности. Это выражение связано, прежде всего, с именем экономиста Йозефа Шумпетера (1883–1950) и стало известным благодаря его книге «Капитализм, Социализм и Демократия», опубликованной в 1942 году.

В шумпетерском понимании капитализма, инновационная деятельность предпринимателей являлась движущей силой, обеспечивающей продолжительный экономический рост, несмотря на то что влекла разрушение солидных компаний, занимающих лидирующее, если не монополистическое, положение на рынке.

Прибыль компаний, занимавших до этого момента господствующее положение на своих рынках, таких как *Xerox* на рынке фотокопировальных устройств или *Polaroid* на рынке фотоаппаратов, стала снижаться. Их господство исчезло с приходом конкурентов, имеющих лучшие проекты или значительно более низкие производственные затраты. Творческое разрушение в некоторых случаях может даже создавать монополии, а не разрушать их. Так произошло с компанией *Wal-Mart*, которая постепенно набрала превосходство в сфере розничной торговли в США, используя новую систему управления запасами, маркетингом и методы управления персоналом, что привело к исчезновению многих более опытных, но меньших по размеру компаний.

Когда инновация увенчана успехом, она приводит к временной монополии рынка, снижая прибыль и силу опытных компаний и, в перспективе, может привести к их исчезновению из-за конкуренции новых продуктов, введенных в коммерческий оборот новыми компаниями. Творческое разрушение — это очень мощная концепция, потому что она объясняет динамику промышленного изменения и перехода от системы конкуренции к монополии, и наоборот. Именно это является основой теории эндогенного роста, а также теории экономической эволюции. Однако творческое разрушение может сопровождаться потерей рабочих мест, до тех пор, пока компетенции, которые устарели, и поэтому вышли из употребления, не заменены на другие, которые способны отвечать требованиям компаний.

Многие виды инноваций приводят к творческому разрушению:

- новые рынки и новые продукты;
- новое оборудование;
- новые источники рабочих материалов и сырья;
- новые формы организации и управления;
- новые транспортные средства;
- новые средства коммуникации (например Интернет);
- новые рекламные и маркетинговые методы;
- новые финансовые инструменты и методы обмана;
- изменения в законодательстве или новые способы влияния на лиц, ответственных за принятия политических решений.

Изначально Шумпетер рассматривал пять видов инноваций:

- производство новых продуктов;
- новые методы производства;
- появление новых торговых точек;
- использование нового сырья;
- новая структура работы.

Поиск правильного видения и необходимость интеграции

Компании всегда искали «правильное стратегическое видение», т.е. «идеальную» траекторию, являющуюся результатом их способности анализировать и понимать свое окружение, что способствует принятию правильных решений, которые приведут к четкой диверсификации, поддержке «ноу-хау», развитию ресурсов и, в конечном счете, обеспечит их преимущество перед конкурентами. В той же степени, в которой крупные компании могли измениться и перейти от модели Портера к модели стратегического планирования, или даже принимали попытки учиться у своих конкурентов, предприятия малого и среднего бизнеса из-за своего размера имеют более ограниченные ресурсы, и поэтому возникают трудности при формировании необходимой стратегии.

Однако, как отмечалось выше, именно последние представляют национальное богатство, создают рабочие места и привлекают большую часть инвестиций во Франции.

Это заставило Доу³ написать следующее (1995, С. 4): «Технологический мониторинг в компаниях, которые «производят» товары и услуги, однако, остается тем основанием, на котором может быть разработана экономическая разведка. Заблуждением было бы считать, что простого манипулирования концепцией экономической разведки было бы достаточно, чтобы в перспективе компания занимала сильную позицию».

Опираясь на большой опыт работы с предприятиями малого и среднего бизнеса, можно утверждать, что последнюю нельзя представить, используя ту же форму экономической разведки, которая используется в крупных компаниях. Это двусторонняя проблема, она является не только экономической, в основе стратегий предприятий сред-

него бизнеса лежит также проблема поддержания постоянного запаса конкурентного преимущества. Структура и методы работы малых и средних предприятий требуют специфического, индивидуализированного подхода, который сложно воспроизвести. Такой подход заключается в изобретении модели нового стратегического пути, который может основываться на творческих способностях наемных работников компании, поддерживающих свое знание отрасли и бизнеса, а также на их способности видеть, что должно быть сделано, и умении переводить это в предложения. Предприятия малого и среднего бизнеса должны задействовать свои внутренние ресурсы для того, чтобы создать конкурентную разведку, а не экономическую, которая больше является уделом государства. Что касается их результатов, необходимо изучить отдельный случай с рабочим кооперативом (*Société coopérative et participative, SCOP* — акционерное общество работников компании), для чего здесь представлена работа на эту тему Патрика Ленанкера⁴.

«В практическом плане, несмотря на то что количество обанкротившихся предприятий во Франции за период кризиса 2008–2009 годов возросло по сравнению с 2006 и 2007 годами на 24%, доля банкротов среди SCOPs за тот же период осталась неизменной. **The SCOPs — включая промышленные SCOPs — продемонстрировали свою стрессоустойчивость. Почему?**

Во-первых, потому, что они обладают внушительными и устойчивыми капиталами. Фактически, по меньшей мере 16% (в среднем 40–45%) прибыли откладывается в «копилку», что предоставляет значительные преимущества: накапливаемые деньги остаются в однозначной собственности компании, что обеспечивает консолидацию ее капитала и долгосрочную финансовую стабильность.

³ Доу Х., Технологическая проверка и конкурентное преимущество, Dunod, Париж, 1995.

⁴ Lenancker, P., «France can keep its Industrial SMEs», LEMONDE. FR I 19.04.10.

Во-вторых, работники **SCOP** являются совладельцами своих предприятий, держащими мажоритарную долю капитала компаний. Таким образом, работники вливаются в процесс управления предприятиями и вовлекаются в непосредственную деятельность компании. Поэтому, начальник, как правило, не остается в изоляции и может рассчитывать на вмешательство в процесс управления предприятием, так как совладельцы заинтересованы в сохранении своего рабочего места, а, следовательно, и работе своего предприятия, а также и своей независимости. Именно поэтому в **SCOPs** все решения естественным образом принимаются внутри самой организации».

Более подверженные причудам переживаемого в настоящее время экономического кризиса предприятия среднего бизнеса должны черпать внутренние человеческие и организационные ресурсы компании для того, чтобы преодолеть этот кризис и циклы, присущие капиталистической экономической системе, которая неизбежно приведет к другим кризисам. «Историки давно заметили, что фазы кризиса подчинены финансовой логике»⁵.

Поэтому креативность должна проявляться как можно чаще, и должна она работать постоянно, чтобы отвечать вызовам, отраженным в трудах Доу, когда он говорит о техническом мониторинге, который точно отражает рассматриваемую проблему. «Как мы можем анализировать и делать краткосрочные или среднесрочные прогнозы относительно развития конкретной технологии, насколько возможно, или как мы можем прогнозировать технологические изменения, базирующиеся на анализе общественного развития?».

Отразить особую позицию Доу по вопросу технологического мониторинга можно следующими вопросами: «Способна ли

креативность поддержать конкурентную разведку, и может ли реклама, в которой творчество находит наиболее широкое применение, послужить поводом для определения и, следовательно, для внедрения наступательной модели в систему малого и среднего бизнеса?».

Принципы творчества

Хотя термины «творчество» и «креативность» не являются категориями, прямо относящимися к сфере конкурентной разведки, так как они часто используются по ходу настоящего исследования, следует пояснить, что отправной точкой размышлений являются три пересекающиеся задачи:

- выделить и продемонстрировать необходимость постановки человека и его знаний на центральные позиции творческого процесса, базируясь на японской рабочей модели Ноканы и Такеучи (1997), которую можно было бы комбинировать с методом организации проектного типа;
- попытаться продемонстрировать сходство между креативными рекламными приемами и информационным циклом в процессе конкурентной разведки, опираясь на некоторые элементы трансляционного подхода, описанные Латуром (1991);
- заложить основы творческой парадигмы в контексте креативных рекламных приемов и в особенности приема «творческой дисrupции», предложенный Жан Мари Дрю.

Таковы три общих элемента для каждой части настоящего эпистемологического инструмента. Разумеется, они представлены в разной степени и в разных объемах, и в зависимости от ситуации организованы и выражены по-разному. Общими категориями для них являются разделение, анализ и интеграция, обеспечивающие информационный и коммуникационный процессы. С данными категориями свяжем следующие ключевые слова:

- *разделение*: идеи, предложения, источники — «**дисrupция**»;

⁵ Aglietta, M., The Crisis Escape Routes, Michalon éditions, Paris, 2010.

- **анализ:** идеи, источники, содержание — «**японская модель**»;

- **интеграция:** предложения, содержание, краткие изложения — «**передача/трансляция**».

Если Андерсон выразил базовые принципы творчества (1959)⁶, то Портер детально рассматривает их в своей работе «Прогнозирование и менеджмент технологий»⁷.

Кратко представим их:

- **беглость** — способность представлять и вносить новые идеи и концепции;

- **гибкость** — способность изменять концепции и информационные базы, а также находить применение одному в различных сферах;

- **оригинальность** — способность, необходимая для борьбы с конформизмом;

- **осведомленность** — открытость новым творческим и оригинальным идеям;

- **кураж** — состояние постоянной мотивации.

Данные базовые творческие принципы, представленные в людях внутри организации в разной степени, могут найти свое воплощение только в той ситуации, которая осознана всеми и затрагивает каждого члена экономически ориентированного сообщества. Но эти части целого могут быть только «переплавлены» для того, чтобы быть трансформированными в конкурентное преимущество, если они являют собой физические информационные элементы.

Природа креативности

Психология и философия освоили, облюбовали и отделили креативность как предмет исследования от любых остальных, возможно связанных с креативностью, фено-

менов общественной и личной жизни индивида.

(Pfenninger, Shubik, 2001) «Исследование творчества, являющегося квинтэссенцией человечности и наиболее замечательной способностью разума, раньше ограничивалось областями психологии и философии... Истоки творчества, также как и связанные с ней функции мозга — воображение, восприятие, эмоции, сегодня рассматриваются в междисциплинарном подходе... Художники и нейробиологи согласны в том, что способ, которым наш мозг работает с информацией, определяется тем, как мы воспринимаем, как мы связываем воспринимаемые образы с врожденными и усвоенными визуальными символами, для вызова определенной реакции»⁸.

При этом важно понимать, что окружение и конструирование «операционной» реальности является результатом информационного процесса, который определяет наше восприятие. Как отмечал Вон Фоестер, «наше окружение, как мы его воспринимаем, есть наше изобретение»⁹. Увеличивающееся количество нового знания предполагает, что то, что мы называем «реальностью», в действительности есть что-то сконструированное нами.

Информация не существует в природе. Мы извлекаем информацию из природы, мы трансформируем элементы и события в знаки, мы выхватываем информацию из звуков. Информация существует с тех пор, как живые существа общаются друг с другом и интерпретируют взаимные сигналы, но до возникновения сознательной жизни информации не существовало¹⁰.

Мы окружены разнообразными средами, близкими к нам, средними и далекими,

⁶ Traits of Creativity, Interdisciplinary Symposia on Creativity, 1957–1958, New York, Harper & Row, 1959.

⁷ Porter, A. L., Roper, A. T., Mason, T. W., Rossini, F. A., Banks, J., Widerholt B. J., New York, John Wiley & Sons, 1993.

⁸ Pfenninger, K.-H., Shubik, S., The Origins of Creativity, Oxford University Press, 2001.

⁹ Von Foerster, H., Understanding Understanding: Essays on Cybernetics & Cognition, Lavoisier, 362 p., 2003.

¹⁰ Morin, E., Method 3, Knowledge from Knowledge, Seuil, 2005.

при этом способ, которым мы переживаем и испытываем эти среды влияния, зависит от нашей субъективной интеллектуальности, наших коллег-соседей, и наших территориальных позиционных верований и ограничений. Если живые существа воспринимают, вычисляют и конструируют весь мир, это означает, что индивидуумы проецируют их внутренние реальности на мир, при этом пронизываются им в тоже время. Такое круговое взаимодействие заставляет усомниться в надежности акта обмена информацией между объектом и субъектом.

Живые существа самоорганизуются, устанавливают собственные цели, определяют свое назначение и критерии для действий, а также рассчитывают неопределенные окружающие факторы путем отбора, выбора и перевода информации с помощью усилий по трансформации беспорядка в порядок.

Самоорганизованные субъекты живут, расположившись за своей информационной и когнитивной оградой. Этот информационный заслон производится и поддерживается организованной деятельностью окружающих организмов. При этом живое существо интерпретирует свои отношения с окружающей действительностью, но не ограничивается отношениями исключительно с ближайшим окружением.

Предыдущий эпистемологический сюжет ставит важный акцент на относительный, прагматический и межсубъектный подход к пониманию природы креативности, когда мы при взаимодействии с окружающими обнаруживаем устойчивую неопределенность правил игры и способов описания системы и конструкции отношений.

Таким образом, мы приходим к определению активной системы, состоящей из внешних воспринимаемых объектов и воспринимающих действующих субъектов. И те, и другие — необходимые факторы для обеспечения циркулирования, порождающего другие феномены. Такая система является элементом понимания «всеобъемлющего коммуникационного подхода», что

в свою очередь было принято в «парадигме комплексности», описанной в работе Е. Морин¹¹. Согласно этой парадигме, комплексом называется то, что не может быть сведено к набору ключевых слов, что не может быть редуцировано до закономерности или простой идеи.

При этом исследователи стараются рассмотреть конкретные примеры взаимодействия воспринимающих субъектов в поле, погруженном в определенную среду, самоорганизованную с помощью внешних стимулов, сетевых взаимодействий, инструментальных устройств, что может быть раскрыто как последовательность социальных фактов и действий. В социологической традиции любая коммуникация может быть принята как основа примирения, принятия и разделения картины мира другого субъекта, а противоположностью социальной коммуникации является тишина (отсутствие ответа) или неразбираемый коммуникационный шум (непонимание и неприятие).

Д. Бугнус описывает стержень любого устойчивого отношения, где бы оно не устанавливалось, следующим образом: «Коммуникационная модель помещает отношения еще до регламентирующих их условий. Она рассматривает не объекты и предметы, а потоки, и заменяет отраслеориентированную, статическую картину мира таким подходом, который раскрывает динамическую комплексность отношений»¹².

Креативность — физический элемент информации, отражающий солидарность группы

Чтобы наглядно проиллюстрировать смысл этого тезиса и показать, что по ходу настоящего исследования использует-

¹¹ Morin, E., *Method 3, Knowledge from Knowledge*, Seuil, 2005.

¹² Bognoux, D., *Birth of the Interdiscipline?*, Textes essentiels, Paris: Larousse, 1993.

ся понятие «креативность» в контексте восприятия, взаимосвязи и привязанности, сошлемся на статью Ломбардо, Бертачини и Мальбоса (2006), написанную в переходном ключе от взаимодействия внутри педагогической взаимосвязи к согласованности действий в процессе изучения и раскрывающей сущность перехода от восприятия организацией окружающей действительности, требующей адекватной реакции творческого характера, к эффективной мобилизации тех, кто формирует эту самую организацию.

В таком понимании креативность, как эндогенный мобилизуемый ресурс, являясь способностью создавать и представлять, отличается от созидания (*т.е. акта претворения чего-либо в жизнь, сотворения чего-то из ничего*).

В контексте данного исследования под креативностью понимается процесс «трансформации» воображения в знаки, идеи, инновации и инновационные продукты или услуги на уровне малого и среднего бизнеса. Здесь важно подчеркнуть всю принципиальность того, как правильно пробудить, раскрыть, транслировать и поделиться этой идеей со всеми членами компании. Этот процесс провоцирует резонанс в сознании сотрудников компании, и он вполне приемлем для создания благоприятных условий, необходимых для обмена навыками выработки различных точек зрения.

Морин (2005, С. 92) пишет: «Если вы понимаете, что такое сложность, значит, вы понимаете, что такое солидарность». Если по Морину сложность представляется как многоаспектная реальность, сотканная из нитей хаоса и порядка, тогда то же самое справедливо и для креативности с ее многочисленными приемами. Как и принцип концентрированной сложности, убеждающий нас в необходимости объединять понятия «пока различаемой» и «пока обрабатываемой» неопределенности, понятие креативности зиждется на новых подходах. Можно сослаться на любой из многочислен-

ных мозговых штурмов, как по волшебству приводящих в состояние где-то между хаосом и порядком. Существование процессов мышления, ведущих к появлению элементов и идей, и соединяющих их вместе с целью создания чего-то нового на пути к достижению поставленных целей, справедливо для идей Морины: *«Единое целое есть не что иное, как совокупность элементов»*.

Напомним, что подход, выработанный японцами Нокана и Такеучи (1997), формулирует идею, согласно которой знание нелегко увидеть или выразить. Ими причины успеха японских компаний в 70-х и 80-х годах объясняются методом, основанным на способности создавать новые знания, когда человек ставится в центр процесса, формирующего интенсивное и творческое взаимодействие между всеми членами команды.

С этого ракурса возможно идентифицировать возможности каждого сотрудника компании к получению доступа к информации, ее обработке, а также способности к ее изложению.

От конкуренции креативности к инновациям в процессе экономической разведки

Сошлемся на определение креативности, данное Алексом Осборном: *«это умственная способность визуализировать, предвидеть и генерировать идеи»*. Креативность транслируется и в то же самое время зиждется на внутреннем и внешнем мире, окружающем организацию, и она же (креативность) является обоюдоострой активностью, которая обращается к воображению, и результаты которой должны быть в одинаковой степени оригинальными и полезными.

Здесь комбинируется экономическая разведка и развитие технологий с социальным развитием и конкурентной разведкой.

Согласно Гаю Азнару, это есть *склонность к созданию чего-то нового* путем ас-

социирования индивидуума с целой организацией.

Если креативность существует отдельно от воображения, которое дистанцирует нас от возможной и продуктивной реальности, это приводит к мечтам и фантазиям. Воображение — один из компонентов креативности, который стимулирует его и трансформирует в конечную цель, некий объект или инновационную идею, для того чтобы гарантировать компании конкурентные преимущества и дать ей четкое понимание того, каким образом надо привлекать людей.

Как отмечает Е. Морин: «Комплексность отношений между порядком, беспорядком и организацией возникает тогда, когда мы эмпирически наблюдаем, что в определенных условиях и случаях беспорядочные явления нужны для создания упорядоченных явлений, необходимых для организации порядка»¹³.

А. Гильон рассматривает данную идею в рамках концепции экономической разведки: «Информация и знание являются взаимодополняющими. Они могут служить причиной появления достаточно значимых структур. Таким образом, одно из приоритетных направлений состоит в том, чтобы развивать пункты организационного обучения и внедрение принципов изменения поведения в целях обновления и трансформации организационных знаний. Тогда движущей силой обучения становятся открытость организации для окружения, а также сбор и обработка информации»¹⁴.

Далее будет продемонстрировано, как креативные рекламные приемы могут быть включены в новые организационные подходы, цель которых — создание системы конкурентной разведки, т. е. наступательной стороны экономической разведки. По су-

ти можно утверждать, что если воображение питает наши креативные способности, то креативность способствует появлению инноваций, дающих компании конкурентные преимущества.

Давая краткую оценку, представим креативность как «стратегическую тропу, трансляцию, изменение или необходимые условия для управляющих компаний для восприятия нового». В любом случае необходимо движение, для которого скорость управления и функционирования имеют особую значимость в гонке за обладанием конкурентным преимуществом. Это позволило бы компании в меньшей степени уходить от «технической спецификации проблем и ситуаций» к ряду идей и решений, чтобы затем раскрыть и реализовать полученные изменения. Поговорим о дезинтегрирующем креативном приеме как мере по накоплению информации.

Дисрупция (Disruption)

«Дисрупция определена как состояние, при котором ставится под вопрос правомерность существующего положения вещей, и оспаривается установленный порядок», — Джин Мари Дру, экс-президент рекламного агентства TBWA.

Дисрупция имеет цель спровоцировать компании на переопределение стратегии своей коммерческой деятельности, введение новшеств с целью быть конкурентоспособными.

Таким образом, методология может быть разбита на три ступени:

- установка четко определенных идей — *конвенция*;
- постановка данных идей под сомнение путем выдвижения дезинтегрирующей идеи — *перелом (дисрупция)*;
- переформулирование идей в определенном порядке — *видение*.

Порожденный рекламной сферой креативный прием дисрупции вписывается в рамки настоящего исследования. Необ-

¹³ Morin, E., Method 3, Knowledge from Knowledge, Seuil, 2005.

¹⁴ Guilhon, A., Economic Intelligence in SMEs, L'Harmattan, 2005.

ходимо собрать информацию о торговой марке и продукции, а затем проанализировать ее (конвенция). Бренд — это не только совокупность качеств и эмоций, который он воплощает своим именем, он должен соответствовать общему представлению о компании, ее деятельности на всех уровнях (менеджмент, персонал, качество работы и т.д.). Конвенция является связующей нитью внутри бренда.

Умение пересмотреть представление торговой марки (перелом, дисрупция), позволяет подумать шире и принять схожие и параллельные линии мыслей, и есть действия, ставящие под сомнение принятые идеи и провоцирующие хаос, но сохраняющие при этом основное желаемое представление (видение).

Недавно «Дженерал Электрик» был взят в качестве примера того, как можно применить большую часть «ноу-хау» индийских пользователей своей продукции. Воспитанные в бережливости, в отличие от изобилия стран Запада, бедные жители Индии задумались об использовании вне помещений электрокардиограммы MAC 400 и ультразвуковых устройств компании «Дженерал Электрик», что создало новые виды маркетинговой рекламы. Теперь эти устройства применяются в США в новых целях, о которых американцы даже не задумывались, например, обследование пострадавших прямо на месте происшествия, тем самым продвигая идею поразительной, до этого слабо эксплуатируемой универсальности данных устройств, и увеличивая таким образом прибыли от продаж этих товаров.

Если взять за пример новый способ применения ультразвуковых визоров компании Дженерал Электрик, которые первоначально предназначались для патриархальной Индии, а теперь с успехом используются в США — стране разработки продукта, то дисрупцию можно структурировать следующим образом:

- поиск чего-то, что ограничивает наше мышление: *конвенция* — «приборы в патри-

архальной Индии используются только обитателями изолированных деревень»;

- постановка данного правила под сомнение: *дисрупция* — «почему мы не делаем шума относительно того факта, что этот прибор легче использовать так, как его используют там, где он нужен?»;

- изменения идеи определенным нами способом: *видение* — «легче справляться с чрезвычайными происшествиями (учитывая их количество в США) благодаря тому, что прибор легок в обращении».

План и этапы исследования

Напомним вопрос, ответ на который является целью настоящего исследования: *«Могут ли креативные рекламные приемы способствовать установке интеграционной модели и помочь предприятиям малого и среднего бизнеса в процессе активной наступательной экономической разведки?»*

В целях подтверждения целесообразности выдвинутой инициативы и соответствующей гипотезы данное исследование было проведено в 10 компаниях из различных предпринимательских сфер, таких как: IT, передовая электроника, фармакологическое программное обеспечение, автомобильная аудиотехника, машиностроение, продажа одежды, страхование, агентство по присваиванию имен, продукты питания.

Исследование проводилось в несколько этапов.

1. Анализ компаний и процедура отбора затронула местные и региональные предприятия малого и среднего бизнеса размером от 10 до 250 человек.

Использовалось два способа формирования портфолио предприятий малого и среднего бизнеса:

- первый способ — поиск потенциальных объектов с целью предложить им возможность в течение трех месяцев принять участие в исследовании, основанном на обязательном присутствии на встречах, проводимых два раза в месяц;

- второй способ — предложить такой же подход компаниям, переживающим трудности и желающим воспользоваться возможностью сохранения своей деятельности согласно Закону о сохранении деятельности компаний, и, опять же, на трехмесячных обязательствах присутствовать на встречах, проводимых два раза в месяц, но заключающий в себе важную фазу ситуативного анализа с учетом переживаемых трудностей.

2. Оценка состояния дел компании и ее продаж, формирование творческой группы и процедуры рабочих встреч, а именно:

- встреча с директором компании или менеджером компетентного департамента с целью определения целей и рамок исследований;

- набор доверенных лиц, призванных сформировать креативную группу;

- определение задач: расширение ассортимента товаров и услуг, международное развитие, увеличение товарооборота;

- проведение креативной деятельности, выработка экспериментальных путей исследования, аналитическая фаза.

3. Рабочие встречи творческих групп:

Первая и вторая встречи:

- сбор информации: определение того, что мы знаем о компании, ее своеобразии, товары и услуги, сравнительный анализ восприятия сотрудников в креативной группе;

- определение задач.

Третья и четвертая встречи (направленные на выработку умственной способности визуализировать, предвидеть и вырабатывать идеи):

- напоминание, как определять задачи;

- контекст: быть готовым придумывать и предоставлять ясные идеи, принять факт того, что ты вовлекаешь себя в совершенно другой процесс умственной деятельности, принять новый способ мышления, формулировать другие стратегические направления мыслей, де-

литься ими, распространять их, сравнивать их;

- разработка детального восприятия модели, сформированной на первой встрече;

- выбор креативного метода и объяснение его развития;

- план креативных действий, применяемый в данный момент.

Пятая и шестая встречи:

- изложение плана, его детализация, отбор выработанных идей;

- насколько все это соответствует определенным ранее задачам и обратная связь.

Презентация и прочие детали работы осуществляются в одной из компаний.

Пример применения в малом и среднем бизнесе

Компания «Индастриал Электроникс»

Деятельность: промышленная электроника, настройка, детали, чистка, установка машинного оборудования, сервис, преимущественно для промышленных предприятий.

Компания была создана в 1994 г. Штат — 80 человек.

Компания испытывала трудности в январе 2009 года.

Компания, осознавая свои проблемы, захотела воспользоваться Законом о сохранении деятельности компании, получив возможность немного отойти от дел, не концентрируясь на решении финансовых проблем.

Закон о сохранении деятельности компаний предоставляет предприятиям время на принятие решений, необходимых для обеспечения стабильных условий работы и ведения бизнеса, а также время на переопределение целей, в частности:

- *наблюдения:* уменьшение заказов от основных клиентов, представляющих автомобильный сектор; кризис, нанесший быстрый и ощутимый удар по машиностроительному сектору подобно эффекту домино;

- *задача*: выстроить работу, дающую возможность выявить новое развитие товарооборота;

- *креативная группа*: шесть человек — менеджеры, посредники в среде служебного персонала, занятые в цеху, и административный персонал. Креативная группа особо мотивирована тем, что план реструктуризации будет осуществлен в сентябре 2011 года, если результаты останутся неудовлетворительными.

Принцип работы креативной группы, оговоренный с руководителем, заключался в том, чтобы без всяких сомнений осуществлять процесс исследования самых деликатных мест. Группа должна быть составлена из мужчин и женщин из различных служб в целях обеспечения своеобразной смеси, способствующей процессу творчества. В группу должны входить надежные люди, так как они будут командой по выработке информации, которую руководитель обыкновенно расценивал бы как требующую деликатного обращения. Группа также должна включать людей, обязанных принимать участие во встречах, проводимых как минимум раз в месяц, на минимальный срок в три месяца, с целью прийти к готовому решению.

В ходе встреч стало ясно, что одного стратегического видения явно недостаточно, оно должно найти отражение в конкретных действиях, в противном случае встречи становятся неформальными. Было замечено, что выработка стратегического видения — это, прежде всего, процесс интеллектуальный, принадлежащий к сфере мыслей, а не действий. Его цель — изменить привычное восприятие вещей. Он должен управлять процессом работы, пока тот не начнет также менять реальность.

Применяемые креативные приемы: дисрупция

Прием дисрупции основан на принципе креативного скачка. Этот прием должен

сломать устоявшиеся конвенции и сформировать новую идентичность компании. Дабы данный процесс прошел успешно, необходимо осуществить три следующих шага:

Шаг 1 — Конвенция. Данный шаг устанавливает порядок, четко определяющий основные направления мыслей и стереотипов, заключающих в себе восприятие. Был использован принцип «призмы идентификации бренда» (Kapferer, 1995), широко применяемый в рекламе с целью анализа важности торговой марки, чтобы смоделировать данный шаг. Во время фазы сбора информации в компании, семантика была выдвинута на передний план с целью транслирования ее на эту «призму». Цель — ответить на вопрос: «если бы компания была человеком, то кем именно она была бы?».

Шаг 2 — Перелом. Время для осмысления возможностей компании по репозиционированию. Подразумевается поиск правил, описывающих «стандарты», так называемый список принятых идей, расставляющих все на свои места, а затем дистанцирующих себя от установленных норм.

Анализ семантики креативной группы.

Предприятие, порожденное семейным бизнесом, было квалифицировано как старая компания, которая не использовала новые методы управления и осталась в своем сегменте (автомобильный сектор), который до кризиса полностью удовлетворял ее положению дел. Погрязнув в традициях, работники расценивают ее как малоизвестную компанию. Они не сильно гордятся тем, что работают здесь, а сам процесс работы имеет повторяющийся характер.

Слова «шум», а также прилагательные «скучный» и «серый» встречаются на протяжении всего анализа довольно часто.

Шаг 3 — Видение. Цель — выработать для компании и ее сервисов новое направление, дать воображению пространство для маневра.

Анализ семантики креативной группы.

«Если бы мы работали вне рамок», «если бы компания была новой, а не двадцати-

летней» и «если бы мы двигались» ... «раздвинуть стены, дышать, тишина, дурная слава, дыхание, воздух, и т. д.».

Результаты трех шагов:

Конвенция: дочерняя компания обладает позицией, согласно которой она предана профессиональному сектору автомобильной промышленности. Этой идеей она руководствовалась годами, но не знала, как в эту идею вдохнуть новую жизнь. Кризис нанес автомобильному сектору сильный удар, вследствие чего пострадала и компания, оказавшись заключенной в кандалы, создав преграды для самой себя.

Перелом: компания не должна рассматриваться исключительно в рамках автомобильного сектора. Она становится доступной и для обычного человека и более открытой.

Видение: признание семантического выбора креативной группы.

Было принято решение разорвать и отбросить старые оковы путем организации дней открытых дверей. Ранее этого никто не делал, так как клиенты были сугубо промышленными предприятиями. Однако в дополнение к тому факту, что компания признала ценность команды, которая была счастлива разделить с кем-то свою повседневную жизнь, она еще и породила новый рынок, такой его вид, который в процессе функционирования становится все больше и больше. Компания почувствовала потребность обычных людей в профессиональных услугах.

Еще больше открытости и воздуха: расширение горизонтов путем предложения болгарской промышленной компании сотрудничать в общественном секторе (при поддержке центра исследований конкуренции); была приглашена делегация из пяти человек с целью продемонстрировать секреты производства автомобильных деталей.

В группе сборщиков оборудования был обнаружен следующий ряд навыков: блестя-

щее владение английским языком, до этого не используемое, которое сделало возможным установить контакт между двумя странами и снять языковой барьер.

Были получены:

- индивидуальные заказы: новый рынок: +35 тыс. евро за три месяца;
- заказы из Болгарии: +150 тыс. евро к декабрю 2009 года.

На тот момент компания все еще слаба, но план по реструктуризации был отклонен.

Продажа готовой одежды

Описание проблемы: Как справиться с низким спросом на брендовую одежду для детей младше 10 лет? Нормой являются случайные и импульсивные покупки брендовой одежды, но редко можно встретить мам, покупающих своим детям младше 10 лет всю брендовую одежду.

Конвенция: Не стоит тратить деньги на брендовую (дорогостоящую) одежду для детей младше 10-ти лет, потому что дети почти не имеют времени, что бы носить ее, так как быстро из нее вырастают.

Перелом: А что, если бы у детей была возможность носить брендовую одежду, так же как у взрослых? Это не вопрос возраста, это вопрос времени потребления. «У взрослых есть **много времени** для того, чтобы носить свою одежду, дети же **имеют время** только для того, чтобы пару раз надеть свою одежду, прежде чем совсем вырасти из нее».

Видение: «Пусть дети одеваются, как взрослые».

После применения техники дисрупции точки розничных продаж стали применять особую схему организации оборота товаров с приемкой товаров на два месяца.

Каждый клиент получил уникальную возможность за меньшую цену взять на два месяца предмет одежды «напрокат». Когда предмет одежды возвращается в магазин, клиенту предоставляется скидка на любой другой предмет одежды, независимо от то-

го, покупает он его или только снова берет «напрокат».

Точки продаж организовали оборот возвращенной одежды, отправляя ее на склад и восстанавливая запасы данного предмета одежды. Таким образом была представлена устойчивая система отношений с покупателями, обеспечивающая и гарантирующую лояльность покупателей.

Агентство по присваиванию наименований

Описание проблемы. Деятельность по разработке наименований компаниям или продукции строится на разовых отношениях, не обладающих потенциалом пролонгации, возможностью перезаключения контракта в связи с износом. С момента разработки и присвоения фирменного наименования или коммерческого обозначения заказчик сохраняет неизменными данные нематериальные активы на протяжении нескольких лет, перед тем как обновить их. Поэтому вопрос формулируется так: где нам найти новых клиентов, нуждающихся в наименованиях?

Используя описанные методики, мы помогли компании обратить внимание на медицинский сектор лекарств-дженериков (непатентованных лекарственных препаратов, являющихся воспроизведением оригинального препарата, на действующее вещество которого истек срок патентной защиты). Этот сектор является главным клиентом заказчиков в сфере создания наименований для лекарств, которые могли бы наилучшим образом отразить молекулярную структуру препарата или излечиваемый им симптом.

При этом, в более широком измерении, для лекарств, пересекающих границы страны и распространяющихся зарубежом, творческие усилия креативной команды по разработке коммерческих обозначений таких лекарственных препаратов естественным образом мультиплицируются, чтобы интегрировать компанию на международный уровень.

На сегодняшний день Агентство по присваиванию наименований выиграло несколько заказов, в частности, заказ швейцарской лаборатории Roche для молекулярного соединения, проходящего в настоящее время процесс получения разрешения на рынке.

Заключение

Была проделана серьезная работа по выработке творческих приемов и семантических упражнений, которые способствуют расширению видения компании, позволяющего ей быть на несколько шагов впереди остальных компаний в конкурентной борьбе.

Результатом стало дополнение общепринятых стратегий экономической разведки следующей последовательностью шагов:

- выражение потребностей;
- сбор информации;
- процессинг и анализ производства идей творческими техниками;
- распространение результатов.

Все это может найти свое применение в процессе реальной конкурентной разведки в среде предприятий малого и среднего бизнеса, дополняя концепции понимания и интуиции механизмом осознания того, что информация очень важна в процессе экономической разведки.

Одним из важных моментов рассмотренной модели является осуществление процесса пошагового управления, способствующего выработке творческих приемов у креативной группы, функционирующей в соответствии с графиком управления. Креативность — это бурлящий котел навыков в распоряжении наступательной экономической разведки. Креативность — это навык, который может быть применен в процессе экономической разведки, когда она пробуждается и используется в производственном секторе компании. Творчество как способность создавать что-то новое, выявлять и решать проблемы, давать жизнь иде-

ям может быть доступна для любого члена компании и может быть привита в процессе обучения. Креативность — это состояние ума, которое можно достичь с помощью определенных техник и которое не является прерогативой творческих работников и рекламщиков. Жан Клод Видо, психо-социолог, заявляет: *«Чтобы создавать, нужно быть способным создавать, хотеть создавать и знать, как создавать»*.

Чтобы быть способным создавать, решать проблемы и вырабатывать идеи, прежде всего надо определять и выражать потребности, а также собирать необходимую информацию, иметь проанализированные данные.

Чтобы создавать, нужно организовывать собранную информацию различными способами, анализировать ее и обрабатывать. Нужно знать, как вырабатывать идеи, и иметь сильное желание окунуться в новую систему мышления, согласиться мыслить иначе и формулировать стратегические умозаключения для выработки инноваций и руководства новыми проектами. Это своеобразное пространство, которое следует определить, структурировать и упорядочить внутри организации, которая может быть внедрена в другую организацию. Нужно сравнивать свои идеи с идеями других, делиться ими, распространять и улучшать их, а также обмениваться практическим опытом и знаниями.

«Определение, сбор, сочетание, упорядочивание информации, ее организация и распределение» — таковы составляющие креативности, которые очень похожи на операции, проводимые на этапе сбора информации в стратегии экономической разведки, с одним лишь важным отличительным этапом — «быть отличным от других, быть иным». Именно на этом этапе рождаются новые идеи. Именно здесь находит свое выражения воля «мыслить по-другому» и принятие целостного механизма, позволяющего вырваться из ловушки «прямолинейного мышления» и «нормального образа мысли».

Креативную стратегию можно применять с такой же основательностью путем внедрения креативного шага в цикл сбора информации параллельно с шагами по выработке производственных идей и трансляции, таким образом позволяя участниками процесса взглянуть на новые горизонты, перед тем как снова сконцентрировать свое внимание на решении или инновации.

Те компании, которые уделяют время на обучение своего персонала креативным приемам, получают настоящий инструмент принятия решений. Креативная разведка, ряд навыков, которыми необходимо владеть всем членам компании — это потенциал, который надо только увидеть, затронуть, о котором надо задуматься. Это наступательная стратегия с другим взглядом на деятельность компании, возможность пересмотреть статус-кво с целью обеспечения конкурентных преимуществ. Это уверенность в невозможности поддаться соблазну разделить мысли на части. Это возможность еще раз дать свободу воображению.

Человек, стратегическая единица компании, обладает знаниями, обрабатывает информацию и взаимодействует с организацией. Таким образом, в настоящей работе предлагается идея того, что интеграционная модель, связывающая знания и креативность, существенным образом содействует тактическим и стратегическим задачам мелких и средних предприятий.

Выражение нового видения развития компаний с целью получения конкурентных преимуществ изменяет наши взгляды на общепринятые стратегические процессы и демонстрирует, что во время кризиса необходимый процесс ограниченного созидания открывает новые перспективы в управлении и экономическом развитии. Использование креативных рекламных приемов и приобщение к креативному процессу всех членов компании позволяет компании бросить вызов времени, что всегда очень важно в плане стратегической реактивности предприятий.

Как отмечает Стив Джобс: «Креативность лишь связывает вещи между собой. Когда вы спрашиваете креативных людей, как они что-то делают, они испытывают некоторое чувство вины, потому что на самом деле они этого не делают. Они просто что-то видят. И потом им это кажется очевидным. Вот почему они способны концентрировать полученный опыт и создавать новое. И причина тому, что они были способны это сделать, кроется в том, что они гораздо опытнее других людей»¹⁵.

Список литературы

1. Aglietta, M., *The Crisis Escape Routes*, Michalon éditions, Paris, 2010.
2. Anderson, H-H., *Traits of Creativity*, Interdisciplinary Symposia on Creativity, 1957–1958, New York, Harper & Row, 293 p, 1959.
3. Argyris, C., *Action Knowledge: Overcoming the Obstacles to Organisational Learning*, Inter Editions, 1995.
4. Aznar, G., *Ideas*, Editions d'Organisation, 1977.
5. Aznar, G., Introductory Exposé, *Creativity Meeting*, Université de Paris René Descartes, 7 and 8 July 2005.
6. Bertacchini Yann, «The Emerging Businesses of the New Economy: Identification of Expected Skill Sets and Typology of Businesses Employed», *The Terminal*, No. 84, Paris, June 2001.
7. Bertacchini Yann., «Technological Universe and Pedagogical Practices», *Humanism and Company*, Study and Research Centre Publications, No. 241, June 2000.
8. Bertacchini, Y., «Territorial Intelligence: a Retro-Pro prospective Lecture», *International Economic Intelligence Review* 2 (2010) 65–97.
9. Bertacchini, Y., Girardot, J-J., Gramaccia, G., (2006), «Territorial Intelligence — Theory, Posture, Hypotheses and Definitions», in: Deeds of the 5th Meeting «ICTs and Territories — What's New?», Lyon, *International Journal of Information Sciences for Decision Making*, <http://isd.m.univ-tln.fr>, June 2006, No. 26.
10. Besson, B., *The Economic Intelligence Audit*, Dunod, 2002.
11. Bougnoux, D., *Birth of the Interdiscipline?*, Textes essentiels, Paris: Larousse, 1993.
12. Callon, M., Latour, B., *Science as it Writes Itself*, La découverte, 1991.
13. Carayon, Bernard, *Economic Intelligence, Competitive Advantage and Social Cohesion, Report for the Prime Minister*, La Documentation Française. July 2003.
14. «Cheap Creativity in Emerging Countries Benefits Western Multinationals», *Le Monde*, 17 February 2010.
15. Cynthia A. Montgomery (introduction de), Michael E. Porter, *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston, 1991.
16. D'aveni, R., *Hypercompetition*, Vuibert, 1995.
17. De Brabender, L., *The Sense of Ideas*, Dunod, 2004.
18. Dou, H., *Technological and Competitive Monitoring*, Dunod, 1995.
19. Dru, J-M., *Disruption Live*, Village Mondial, 2003.
20. Edmond, M, *Palo Alto School*, Retz, 2001.
21. Ermine, J-L., *Knowledge Systemes*, Hermès, 1996.
22. Gendreau, S., *Intelligence City*, Village Mondial, 2000.
23. Guilhon, A., *Economic Intelligence in SMEs*, L'Harmattan, 2005.
24. Jakobiak, F., *Economic Intelligence in Practice*, 2nd Edition, Editions d'Organisation, 1991.
25. Jakobiak, F., *Economic Intelligence*, Editions d'Organisation, 2004.
26. Jakobiak, F., *From the Idea to the Product*, Editions d'Organisation, 2005.
27. Kapferer, J-N., *Trademarks*, Company Capital, Ed: d'organisation, 1995.
28. Koenig, G., *New Theorise for Managing the 21st Century Company*, Edition Paris Economica, 1999.
29. Laïdi, Z., «Substituting Fair Trade for Free Trade is the fruit of Wrong Vision», *Horizon Debates*, p. 15, *Le Monde*, 15 May 2010.
30. Lenancker, P., «France can keep its Industrial SMEs», *LEMONDE*. FR, 19.04.10.
31. Lévy, P., *Cyberdemocracy*, Editions Odile Jacob, Paris, 2002.
32. Lombardo, E., Bertacchini, Y., Malbos, E., «From interaction in a pedagogical relationship to interactivity

¹⁵ Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing, By Gary Wolf. Wired Digital, Inc. http://www.wired.com/wired/archive/4.02/jobs_pr.html

- in a learning situation», *International Journal of Information Sciences for Decision Making*, No. 24, 2006.
33. M. Porter, *Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*. Ottawa, Canada: Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services, 1992.
 34. M. Porter, H. Takeuchi, and M. Sakakibara, *Can Japan Compete?* Tokyo: Diamond Publishing, 2000. (English ed., Basingstoke: MacMillan, 2000) and New York: Basic Books and Perseus Publishing, 2000.
 35. M. Porter, *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
 36. Marmouse, Ch., *General Policy: Strategic Languages, Intelligence, Models and Choices*, Editions Paris Economica, 1996.
 37. Michael E. Porter, «The Importance of Being Strategic», Balanced Scorecard Report, May 15, 2002.
 38. Michael E. Porter, «What is Strategy?» Harvard Business Review, November — December 1996.
 39. Michael E. Porter., Mark R. Kramer, «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy» Harvard Business Review, December 2002.
 40. Michel, P., *What's the Idea?*, Editions Michalon, 2005.
 41. Morin, E., *Method 3, Knowledge from Knowledge*, Seuil, 1992.
 42. Nonaka, H., Takeuchi, H., *Creative Knowledge*, Dynamic of the Learner Company apprenante, De Boeck Université, 1997.
 43. Osborn, A. F., *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, New York, Charles Scriber's Sons, 1953.
 44. Pfenninger, K-H., Shubik, S., *The Origins of Creativity*, Oxford University Press, 2001.
 45. Porter, A. L., Roper, A. T., Mason, T., W., Rossini, F. A., Banks, J., Widerholt B. J., *Forecasting and management of technology* New York, John Wiley & Sons, 1993.
 46. Serres, M., *The Natural Contract*, Paris, F. Bourin, 1990.
 47. Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing, By Gary Wolf. Wired Digital, Inc. http://www.wired.com/wired/archive/4.02/jobs_pr.html.
 48. Von Föerster, H., *Understanding Understanding: Essays on Cybernetics & Cognition*, Lavoisier, 362 p., 2003.
 49. Wydouw, J-C., *Creativity Handbook*, Editions d'Organisation, 1998.

C. Strasser, PhD student, Université du Sud Toulon Var, France, cstrasser@orientcom.com

COMPETITIVE INTELLIGENCE & CREATIVITY IN SMES/SMIS: A AN OFFENSIVE SKILL TO STRUCTURED

This article is part of research carried out within the framework of a doctorate thesis for Information and Communication Science which focuses on the integration of economic intelligence into an offensive wing in order to enable development or increase creativity within certain SMEs/SMIs.

Part of the paradigm, we have assembled for this research in general and for that purpose in particular, should have to refer to the «networking-actor» sociological field Latour (1991 and following), (Callon & Latour,) and what we called through this article 'reverse creativity'. We will base our theoretical and furthermore, practical development, on the Japanese approach in Nonaka and Takeuchi (1997) research which supports the employee as the main stakeholder in the company with access to and the ability to process information and knowledge and interact with the organisation. We will analyse how creative advertising techniques and, particularly, the disruption manner, which we owe to the publicist Jean Marie Dru (1996 & 2003), and attempt to demonstrate that a model which links the field of «knowledge» to that of «creativity» would serve a company's tactical and strategic goals.

Key words: creativity, competitive intelligence, project, strategy, creative destruction.

Хмелькова Н. В., доцент, зав. кафедрой экономики и информатизации факультета компьютерных технологий гуманитарного университета, г. Екатеринбург, nvh@ural.ru



ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ КООПЕРЕНТНОГО РЫНКА

В статье предпринята попытка проследить изменения природы взаимодействий компаний на современном рынке как процесса перехода от конкуренции к кооперации или сотрудничеству конкурентов. Основной акцент сделан на влиянии, оказываемом кооперацией на маркетинговую деятельность компаний.

Ключевые слова: конкуренция, кооперация, кооперенция, транзакционный маркетинг, ко-маркетинг.

Введение

Современный рынок существенно отличается от тех представлений о поведении фирм и их рыночных стратегиях, которые характерны для ортодоксальной экономической теории. Как справедливо отмечает В. В. Радаев, экономическая наука исходит из предпосылки о том, что конкурирующие фирмы действуют на рынке независимо друг от друга. В результате вне рамок ее предмета остается комплекс социально-экономических связей, возникающих между конкурентами в процессе их рыночной деятельности. Вместе с тем появляется все больше эмпирических данных, наглядно свидетельствующих о том, что реальный рынок представляет собой сложную комбинацию атомизированных действий и социальных связей¹. Как результат, традиционная трак-

товка конкуренции и кооперации как двух исключающих друг друга форм взаимодействия компаний постепенно замещается идеей их амбивалентности или динамического сосуществования соперничества и сотрудничества в хозяйственной практике бизнеса. В настоящей статье феномен, получивший название сотрудничества конкурентов или конкурентного сотрудничества, рассматривается через призму трансформации маркетинговой деятельности в направлении перехода от транзакционного маркетинга к ко-маркетингу или совместному маркетингу, обусловленному взаимодействием компаний в маркетинговой сфере.

Актуальность исследования

Долгое время было принято считать, что движущей силой развития любого рынка является конкуренция. Признанный гуру конкурентного анализа М. Портер на рубеже XX–XXI веков писал, что «можно назвать очень немногие области экономики,

¹ Радаев В. В. Атомизированные действия и социальные связи: основы конкуренции в российской розничной торговле // Мир России. 2009. № 2. С. 50, 57.

которые сегодня в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны постараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы»². При этом в литературе по менеджменту и маркетингу арена конкурентной борьбы преподносилась как театр военных действий, конкуренты — как враги, а рыночный успех однозначно связывался с необходимостью их уничтожения. Дж. Траут, автор известной концепции «маркетинговых войн», в своем руководстве, посвященном успешным бизнес-стратегиям, утверждал: «По сравнению с современным рынком, бывшие сражения воспринимаются как невинные вечеринки с чаем. В каждой точке земного шара идут или готовятся войны. Каждый бизнес охотится за каждым. Везде»³.

Вместе с тем анализ реальной рыночной практики все более наглядно демонстрировал тот факт, что правила игры в бизнесе уже не исчерпываются лишь логикой традиционной «силовой» конкуренции, предполагающей, что обязательным условием рыночной победы одной компании является проигрыш ее соперника. В 2000 году авторитетная компания *Booz Allen & Hamilton* опубликовала исследование, в котором утверждала, что 20% своих доходов ведущие американские и европейские компании получают от участия в стратегических альянсах⁴. Неуклонный рост числа союзов, заключаемых глобальными конкурентами — *Microsoft* и *Intel*, *Microsoft* и *Apple*, *Apple* и *Samsung*, *Apple* и *LG* — постепенно трансформировал представления о сущности успешной рыночной стратегии, позволив

утверждать, что «в конечном итоге силовая конкурентная стратегия оказывается гонкой, в которой компаниям не суждено выйти на финишную прямую»⁵. В этом контексте уместно процитировать слова выдающегося американского ученого У. Э. Деминга, который в предисловии к своей книге «Новая экономика» написал: «Мы все выросли в условиях конкуренции между людьми, командами, отделами и подразделениями; учениками, школами, университетами. Экономисты учили нас, что конкуренция решит наши проблемы. На самом деле конкуренция, как мы теперь видим, деструктивна. Было бы намного лучше, если бы все работали как единая система во имя победы каждого. Для этого требуются сотрудничество и новый стиль управления»⁶.

Как результат, парадоксальная практика сотрудничества конкурентов в определенных областях деятельности для достижения стоящих перед ними целей получила значительное развитие, привлекая пристальное внимание исследователей различных школ и научных направлений. Проведенный в 2007 году опрос 500 менеджеров розничных сетей и их поставщиков в пяти российских городах показал, что социальная координация действий между конкурентами действительно имеет широкое распространение. В процессе исследования было установлено, что 73% менеджеров систематически ведут наблюдение за действиями своих конкурентов, 31% обмениваются с ними деловой информацией, 18% имеют неформальные соглашения с конкурентами о правилах работы на рынке, 17% — формальные соглашения о сотрудничестве⁷.

События последнего времени, связанные с «патентной битвой» *Apple* против своего

² Портер М. Конкуренция. С.-Пб.: Вильямс, 2001. С. 15.

³ Траут Дж. Сила простоты. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 65.

⁴ Harbison J., Pekar P., Viscio A., Moloney D., The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium. Los Angeles: Booz Allen & Hamilton Inc., 2000. P. 2.

⁵ Пино Р. Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 59.

⁶ Деминг У. Э. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006.

⁷ Радаев В. В. Атомизированные действия и социальные связи: основы конкуренции в российской розничной торговле // Мир России. 2009. №2. С. 68.

все более успешного конкурента на рынке смартфонов и планшетных компьютеров — корпорации *Samsung* — за право на дизайн, упаковку и технологии, используемые в производстве брендов *iPhone* и *iPad*, также актуализируют исследования феномена, за которым после выхода в свет книги А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа⁸ закрепился неологизм «co-opetition»⁹. Особый интерес к конфликту двух крупнейших мировых корпораций спровоцирован тем, что *Samsung* одновременно выступает ключевым партнером *Apple*, поставляющим ему комплектующие электронные компоненты. Только в 2010 году, благодаря контрактам с *Apple*, корейская компания заработала \$5,7 млрд.

В настоящее время американский гигант объявил о планах поиска новых источников поставок. Однако, как справедливо заметил в этой связи аналитик авторитетной брокерской фирмы *Sterne Agee* Ш. Ву, несмотря на желание Стива Джобса диверсифицировать поставки, *Apple* и *Samsung* нужны друг другу. Поэтому компаниям стоило бы ограничить свои споры достаточно узкой областью, оставляя здоровые взаимоотношения в других сферах, ведь реальность такова, что они «делают много денег друг для друга»¹⁰.

Таким образом, ключевая идея, лежащая в основе конкурентного сотрудничества, очевидна: компании должны стремиться к извлечению прибыли как из соперничества, так и взаимодействия на рынке. В этом, по утверждению Бранденбургера и Нейлбаффа,

заключена особая игра бизнеса, предполагающая объединение усилий компаний для создания большей ценности с последующим соперничеством за получение более значительной ее части. Возникновение данной идеи, наряду с другими теоретическими подходами, отражающими возрастающую сложность отношений между компаниями на современном рынке, К. Зотт, Р. Амит и Л. Масса¹¹, авторы недавно опубликованной работы, посвященной последним тенденциям в сфере изучения бизнес-моделей, рассматривают как реакцию на концептуальную ограниченность концепции цепочки создания ценности, предложенной Портером, который подчеркивает, что фирма, конкурирующая с другими в каком-то определенном бизнесе, выполняет некоторую последовательность взаимосвязанных действий, образующих фундамент конкурентного преимущества, заключающегося в ее способности реализовать их лучшим, чем у соперников образом¹². Иными словами, резюмируют Зотт и его коллеги, ценностная цепочка представляет фирму как автономную единицу, борющуюся за преимущества с конкурентами, что не позволяет адекватно описать процесс создания ценности в сетевом мире. Вместе с тем информационная экономика дает компаниям возможность экспериментировать с новыми механизмами формирования ценности, которые являются сетевыми в том смысле, что стоимость создается во взаимодействии фирмы с широким кругом ее партнеров¹³.

Учитывая, что представления о рынке как арене конкурентной борьбы опровер-

⁸ *Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetition: Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business.* NY: Doubleday, 1996.

⁹ Термин, используемый Бранденбургером и Нейлбаффом, составлен из слов конкуренция и кооперация.

¹⁰ Расставание с Samsung будет стоить Apple нервов, времени и денег [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.appleinsider.ru/analysis/rasstavanie-s-samsung-budet-stoit-apple-nervov-vremeni-i-deneg.html> (проверено 01.08.2011).

¹¹ *Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research.* WP-862, IESE, June, 2010 — revised September 2010.

¹² *Портер М.* Конкуренция. С.-Пб.: Вильямс, 2001. С. 320.

¹³ *Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research.* WP-862, IESE, June, 2010 — revised September 2010. P. 14.

гаются как практикой функционирования стран с развитой и переходной экономикой, так и современной эволюционной теорией¹⁴, необходимо введение в профессиональный язык отечественной экономической науки специального термина для обозначения гибридных форм отношений, выходящих за рамки традиционной дихотомии «конкуренция — кооперация»¹⁵.

Анализ существующей литературы убеждает в том, что на сегодняшний день не существует единообразия в переводе на русский язык содержания понятия «co-opetition». Усиливающееся значение данного явления, возрастающий интерес к его изучению привели к использованию отечественными исследователями целого спектра категорий, обозначающих симбиоз кооперации и конкуренции.

С одной стороны, прочно вошли в научный лексикон и закрепились в научно-образовательной практике понятия «коокуренция» и «конкоперация»¹⁶. С другой стороны, в ряде научных публикаций предлагается использовать категории «коокуренция»¹⁷ и «кооперенция»¹⁸. Б. С. Жихаревич вводит понятия «сотруенция» и «соткуренция», обосновывая это тем, что экономические отношения, включающие в себя два противоположных типа — сотрудничество и кон-

куренцию, на практике могут содержать их в себе в разной пропорции. В этой связи предлагается также построить шкалу континуума форм взаимодействия компаний, включающую в себя: интеграцию — сотрудничество — сотруенцию — соткуренцию — конкуренцию — корпоративную войну¹⁹.

Можно утверждать, что подобное терминологическое разнообразие является естественной реакцией на поливариантность форм взаимоотношений между субъектами, характерную для современного рынка. Как указывает Г. Б. Клейнер, отношения состязательности и сотрудничества очень многообразны, имеют множество градаций и могут образовывать сплетения²⁰.

Поэтому возникает необходимость из спектра категорий, отражающих эволюционную динамику деловой практики в рамках современных сетевых структур организации хозяйственной деятельности, выделить понятие, которое можно использовать для описания конкурентного сотрудничества как нового системообразующего принципа и философии, формирующих новый тип рынка, характеризующийся осознанием корпорациями необходимости стратегического альянса для приобретения и поддержки конкурентного преимущества и возможностью одновременного конкурирования и кооперирования с одной и той же компанией²¹. В этом контексте наиболее удачным представляется понятие «кооперенция», сбалансированно отражающее обе составляющие конкурентных взаимодействий (конкуренцию и кооперацию) без содержательного «перевеса» в какую-либо сторону. Исходя

¹⁴ Клейнер Г. Б. Макроэкономические факторы и ограничения экономического роста // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 5. С. 28–34.

¹⁵ Ключков В. В. Управление инновационным развитием наукоемкой промышленности: модели и решения: [монография]. М., 2010. С. 103.

¹⁶ Клейнер Г. Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1. № 2. С. 17.

¹⁷ Левкин Н. В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства: [монография]. Под ред. профессора А. И. Добрынина. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009.

¹⁸ Авдашева С. Б., Аузан А. А., Афонцев С. А. и др. Взаимодействие государства, бизнеса и общества: позитивная реинтеграция. М., 2009.

¹⁹ Жихаревич Б. С. Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной сотруенции // Регион: экономика и социология. 2011. № 1. С. 6.

²⁰ Клейнер Г. Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1. № 2. С. 17.

²¹ Капферер Ж. Н. Бренд навсегда. Вершина, 2007. С. 92.

из этого, именно оно выбрано для обозначения в данной статье феномена конкурентного сотрудничества. Его использование также соответствует сложившейся практике перевода на русский язык названия работы А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа, способствовавшей широкому научному признанию понятия «co-opetition»²².

Кооперентный подход к анализу процессов создания ценности позволяет увидеть эволюционную динамику взаимосвязей, существующих между фирмой и ее окружением. М. Бенгтссон и С. Кок исследовали, как кооперентные отношения компаний распределены между различными видами их деятельности. Изучая поведение шведских и финских производителей в ряде отраслей экономики, в частности, в индустрии пивоварения, они обнаружили, что конкуренты кооперируются друг с другом в тех видах деятельности, которые не связаны непосредственно с их клиентами, и конкурируют в сферах, близких к их потребителям. К примеру, указывают исследователи, два или более конкурента могут сотрудничать друг с другом в области развития продукта или технологической модернизации и одновременно конкурировать в таких сферах, как привлечение потребителей или достижение большей рыночной доли²³.

Следует отметить, что подобная логика поведения вполне объяснима и, казалось бы, предсказуема. Она прослеживается и в упомянутом выше кейсе, посвященном кооперенции компаний *Apple* и *Samsung*, сотрудничающих в области поставок при одновременном непримиримом соперничестве в том, что касается разработки и реализа-

ции конечного продукта. Однако анализ более широкой отраслевой практики показывает, что в действительности близость или наоборот удаленность от конечного потребителя не является универсальным критерием, объясняющим соотношение конкурентных и совместных действий в разных сферах деятельности компаний. В настоящее время можно наглядно проследить формирование достаточно широкого спектра кооперентных практик, затрагивающих маркетинговую сферу деятельности компаний. Обозначаемые понятием ко-маркетинг или совместный маркетинг, они проявляются в объединении конкурентами части элементов своих комплексов маркетинга в сфере продвижения, сбыта продукции и даже брендинга. Все это актуализирует дальнейшее изучение феномена кооперенции, в том числе в направлении такой малоисследованной области его проявления, как маркетинг.

Авторский взгляд на специфику кооперентной маркетинговой деятельности компаний далее будет представлен более подробно. Однако для более глубокого понимания природы сотрудничества конкурентов в маркетинговой сфере предварительно обобщены основные точки зрения на сущность кооперенции, проведено ее сравнение с конкуренцией и кооперацией. Все это необходимо для более четкой концептуализации данного понятия.

Кооперенция: конкуренция vs кооперация?

«Традиционный подход к конкурентной стратегии приводит к обострению конфликтов, что в конечном итоге ставит под угрозу существование компании или ее подразделения» — утверждает автор концепции «корпоративного айкидо» Р. Пино²⁴.

Как отмечает в своем обзоре литературы, посвященном исследованию кооперен-

²² См. например: *Капферер Ж. Н.* Бренд навсегда. Вершина, 2007. С. 92. Как превратить знания в стоимость: решения от IBM Institute for Business Value. Составители Э. Лессер и Л. Прусак. Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 169.

²³ *Bengtsson M., Kock S.* Coopetition in Business Networks — to Cooperate and Compete Simultaneously // *Industrial Marketing Management*. 2000. № 29 (5). P. 411–426.

²⁴ *Пино Р.* Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 52.

ции, Г. Д. Штейн²⁵, данная мысль не является новой. П. Черингтон в своей книге «Реклама как движущая сила бизнеса», изданной в 1913 году, приводит кейс о производителе устриц, который призывает сотрудничать дилеров своей продукции в целях развития бизнеса друг друга, называя такие отношения «кооперенцией». В 1937 году в газете *Los Angeles Times* калифорнийский историк Р. Хант публикует статью с одноименным названием. Однако до середины 1990-х годов данный феномен не привлекает пристального внимания исследователей. Но с конца XX века, когда «одомашнивание рынков» получает характер устойчивого тренда, найдя выражение, в трактовке О. А. Третьяк, в их структурировании, возникающем на основе добровольного и устойчивого сотрудничества целого ряда хозяйствующих субъектов в форме совместного предпринимательства, контрактных отношений и иных объединений²⁶, можно наблюдать рост числа работ, посвященных изучению кооперенции.

Принято считать, что закрепление данного термина произошло благодаря упомянутой выше работе Бранденбургера и Нейлбаффа, использовавших теорию игр для создания новой революционной философии конкурентного сотрудничества. В ней они утверждают, что бизнес — это не война, а особая игра, основанная на динамическом сосуществовании конкуренции и кооперации, в которой одновременно может быть несколько победителей.

Как видно из таблицы 1, в настоящее время у исследователей отсутствует единый взгляд на сущность кооперенции.

²⁵ Stein H. D. Literature Overview on The Field of Co-opetition [Electronic resource]. Access mode: <http://www.thefreelibrary.com/Literature+overview+on+the+field+of+co-opetition%2fLiteraturos+apie...-a0239451815> (проверено 01.08.2011).

²⁶ Третьяк О. А. Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга // Российский экономический журнал. 2001. №2. С. 59–67.

Однако в самом общем виде можно выделить несколько основных подходов.

1) Кооперенция — бизнес-философия, предполагающая, что для успешного существования на рынке компания должна умело сочетать в своей стратегии как выгоды конкуренции, так и преимущества сотрудничества.

2) Кооперенция — концепция формирования и функционирования бизнес-сетей.

3) Кооперенция — гибридная форма поведения компаний, сочетающая в себе конкуренцию и кооперацию.

4) Кооперенция — специфическая структура рынка, предполагающая кооперацию конкурентов, в том числе прямых.

Таким образом, разные исследователи делают акцент либо на структурных аспектах кооперентного рынка, связанных с возникновением между конкурентами нетипичных для них хозяйственных связей, либо на кооперентном поведении, сочетающем в себе черты соперничества и сотрудничества.

Вместе с тем четко прослеживается общая тенденция в понимании кооперенции. Если на рубеже тысячелетий идея непротиворечивости конкуренции и кооперации преподносится в качестве новой революционной философии, разрушающей привычные представления о рынке и поведении компаний, то в работах последнего времени концептуальное разделение конкуренции и кооперации рассматривается уже как неоправданное упрощение, не соответствующее реалиям современных рынков, что способствует закреплению тезиса об их сосуществовании.

В таблице 2 представлен выполненный в рамках данной работы сравнительный анализ, позволяющий провести сопоставление конкуренции, кооперации и кооперенции по ряду ключевых характеристик. Несмотря на то что кооперенция является порождением одновременного присутствия в деятельности компаний соревновательности и совместных действий, некоторые исследова-

Таблица 1

Основные точки зрения на сущность кооперенции²⁷

Авторы	Трактовка
Cherington, 1913	Сотрудничество конкурентов для совместного развития бизнеса друг друга
Brandenburger, Nalebuff, 1996	Революционная философия, основанная на понимании новой динамики конкуренции и кооперации, предусматривающей сочетание их преимуществ, обеспечивающее не только получение большей прибыли, но и изменение бизнес-среды в выгодном для компании направлении
Park, Russo, 1996; Quintana-Garcia, Benavides-Velasco, 2004; Nieto, Santamaria, 2007	Сотрудничество с конкурентами (в том числе — прямыми)
Bengtsson, Kock, 2000	Новая концепция бизнес-сетей и промышленного маркетинга, предполагающая компромисс между сотрудничеством и конкуренцией в отношениях между конкурентами. Возникает, когда две фирмы, сотрудничая в некоторых видах бизнес-деятельности, одновременно конкурируют друг с другом в других видах деятельности
Tsai, 2002	Гибридное поведение, одновременно основанное на конкуренции и кооперации
Dagnino, Padula, 2002	Новый интегративный взгляд на взаимосвязь конкуренции и кооперации, акцентирующий внимание на частичной конгруэнтности интересов и целей взаимозависимых компаний. Базируется на соединении конкуренции и кооперации в новую форму стратегических отношений между компаниями, порождающую кооперентную систему создания ценности
Luo, 2004	Система, основанная на слабых связях, в рамках которой агенты имеют определенные взаимозависимости, не теряя при этом своей организационной обособленности
Клейнер, 2004	Сложные отношения между субъектами, включающие конкурентную и кооперационную составляющую
Oshri, Weeber, 2006	Гибридный способ действий, находящийся между чистой конкуренцией и сотрудничеством
European institute for advanced studies in management (EIASM), 2008	Концепция, нацеленная на преодоление упрощенного взгляда, основанного на традиционных подходах к конкуренции и кооперации. Предлагает описание более сложных структур рынка, где сотрудничество и конкуренция сливаются вместе с целью формирования новой концепции, в большей степени соответствующей сложности «ролей», стратегий, форм поведения и целей акторов на современном рынке
Радаев, 2009	Сложные комбинации атомизированных действий и социальных связей
Mariani, 2007; Eriksson, 2009; Peng, Bourne, 2009	Сосуществование сотрудничества и конкуренции

²⁷ Составлено по: Stein H. D. Literature Overview on The Field of Co-opetition [Electronic resource]. Access mode: <http://www.thefreelibrary.com/Literature+overview+on+the+field+of+co-opetition%2fLiteratures+apie...-a0239451815> (проверено 01.08.2011); Park B.-J. The Effects of Coopetition and Coopetition Capability on Firm Innovation Performance. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Business Management. Blacksburg, Virginia, 2011; Pasquinelli C. Competition, Cooperation, Co-opetition. A Conceptualization of The «Network Brand» [Electronic resource]. Access mode: <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2011/april-newcastle/papers/Pasquinelli.pdf> (проверено 01.08.2011).

Таблица 2

Конкурентная, кооперативная и кооперентная рыночные структуры

Критерии	Конкуренция	Кооперация	Кооперенция
Интересы (цели) субъектов	Разные	Общие	Частично совпадающие
Зависимость участников	Слабая	Сильная	Зависит от уровня конгруэнтности (согласованности) целей
Форма рыночного поведения	Соперничество	Сотрудничество	Стратегическое взаимодействие
Тип рынка	Свободный	Сетевой	Гибридный (сочетание атомизированных действий и социальных связей)
Тип рыночных действий	Атомизированные действия	Согласованные действия	Комбинация атомизированных и согласованных действий
Бизнес-модель	Цепочка создания ценности	Сеть создания ценности	Динамическая система создания ценности
Конкурентная стратегия	Формируется независимо	Вырабатывается совместно с другими участниками взаимодействий	Формируется в зависимости от стратегий других участников взаимодействий

тели вопроса стремятся увидеть в ней новую третью форму межфирменного взаимодействия, которая не является ни конкуренцией, ни кооперацией. Дж. Даньино и Дж. Падула, в частности, описывают ее следующим образом: «Следует подчеркнуть, что кооперенция — это не просто результат связи конкуренции и сотрудничества. Она предполагает их слияние в новый вид стратегической взаимозависимости между фирмами, приводящий к формированию кооперентной системы создания ценности»²⁸. Иными словами, в отличие от конкуренции, предполагающей действия компаний в соответствии с личной выгодой, и кооперации, базирующейся на реализации общих интересов участников, в основе кооперенции лежит взаимозависимость, основанная на частичной конгруэнтности или совпадении целей компаний.

На первый взгляд, подобная трактовка близка к современному пониманию сетей, в большинстве определений которых подчеркивается, что их участники частично вовлечены в систему с общими целями при сохранении независимости и личных интересов²⁹. Вместе с тем принципиальной особенностью кооперенции является тот факт, что наличие общих целей и видения обнаруживается у компаний-конкурентов, сотрудничество которых дает основание утверждать, что конкуренция «никогда не должна рассматриваться как определяющая поведение компании движущая сила. Рынок, включая и саму организацию, стимулирует ее менеджмент к разработке более действенных стратегий»³⁰.

Г. Хэмел и его коллеги акцентируют этот аспект кооперенции, указывая, что исполь-

²⁸ Dagnino G., Padula G. Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics For Value Creation. EURAM, Stockholm, 2002. P. 2.

²⁹ Хмелькова Н. В. От конкуренции к со-конкуренции: новая логика конкурентного сотрудничества // Журнал экономической теории. 2010. № 1. С. 151.

³⁰ Пино Р. Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 34.

зование альянса с конкурентами для приобретения новых технологий и навыков не должно рассматриваться как стремление победить в рыночной борьбе хитростью или «окольными путями». Его заключение служит свидетельством приверженности и способности каждого из партнеров к восприятию навыков другого³¹.

В отличие от атомизированных действий, характерных для конкурентного рынка, и их согласования при кооперации, в основе кооперентных отношений лежат стратегические взаимодействия — термин, заимствованный из теории игр и означающий действия, осуществляемые таким образом, чтобы принять в расчет ожидаемое поведение других (в данном случае, конкурентов), а также обоюдное признание такой взаимозависимости. «Те, кто ищут победы путем уничтожения противника, обычно бывают разочарованными», — резюмирует Р. Пино. «Более эффективным является установление контроля над противником и нейтрализация его сильных сторон»³². Как отмечают аналитики, выпуская мобильные процессоры для *Apple*, *Samsung*, как минимум, находится в курсе его ближайших и стратегических планов, как максимум, имеет доступ к его коммерческим секретам.

Следует также отметить, что в конечном итоге развитие практики кооперентных взаимоотношений приводит к появлению новой бизнес-модели — «кооперентной системы создания ценности», в рамках которой компании совместными усилиями могут генерировать большее ценностное предложение для конечного потребителя. Наряду с обычными участниками рыночных взаимодействий — потребителями, постав-

щиками и конкурентами, в ней фиксируются новые игроки, которых Бранденбургер и Нейлбафф называют «комплементорами», поставляющими товары и услуги, повышающими ценность продукции данной компании для ее потребителей. Они также указывают, что о «комплементаризме» можно говорить в том случае, «когда потребители ценят вас больше, если вы представляете им не только свой продукт, но и продукт другого игрока»³³. Следуя этой логике, Бранденбургер и Нейлбафф утверждают, что данный принцип применим не только к поставщикам, но и, что принципиально важно для настоящего анализа, к конкурентам, в том случае, если сотрудничество с ними способно привлечь к продукции компании большее число покупателей. Именно эта идея лежит в основе практики ко-маркетинга, которая будет рассмотрена далее.

Ко-маркетинг — кооперенция компаний в маркетинговой сфере

Первые упоминания о ко-маркетинге в литературе относятся к началу 1990-х годов и связаны с взаимным признанием и пониманием того, что успех каждой фирмы зависит частично от другой фирмы. Общее понятие о ко-маркетинге дают Л. Бун и Д. Куртц, определяя его как формальную связь между двумя или более бизнесами, совместно продающими товары друг друга³⁴. Трактовку, в большей степени соответствующую целям настоящего исследования, можно найти у С. Керубини, называющего ко-маркетингом процесс, посредством которого два или более участника в рамках

³¹ Цит. по: Tsai W. P. Social Structure of «Coopetition» Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing // *Organization Science*. 2002. № 13 (2). P. 180.

³² Пино Р. Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. С. 33.

³³ Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetition: Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. NY: Doubleday, 1996.

³⁴ Boon L., Kurtz D. L. Contemporary Marketing. 13th ed. South-Western College Pub, 2007.

партнерства развивают маркетинговые инициативы, связанные с организацией, контролем и реализацией маркетинговых программ для достижения общих или независимых, но совместимых целей через удовлетворение потребителей³⁵. Отталкиваясь от подобного понимания ко-маркетинга, С. Черубини и Дж. Йазеволли указывают также на ряд характерных черт рассматриваемой концепции³⁶:

1) ко-маркетинг предполагает вовлечение более чем одного участника во взаимодействие, предусматривающие возможность независимых, но обязательно согласованных действий;

2) ко-маркетинг предполагает, что партнеры развивают сотрудничество, благодаря которому каждый из них получает определенное преимущество;

3) ко-маркетинг предусматривает организацию и разработку совместных маркетинговых программ, а также контроль над их исполнением;

4) ко-маркетинг предполагает наличие общих или различных, но обязательно совместимых друг с другом целей партнеров;

5) ко-маркетинг нацелен на создание за счет координации дополнительной ценности для потребителя, обеспечивающей рост его удовлетворенности.

Возникновение ко-маркетинга является закономерным этапом в развитии маркетинговой концепции в условиях, когда «атомарная» картина экономического мира уступает место взгляду на экономику с позиций формирования устойчивых взаимовыгодных связей и взаимоотношений между производителями, поставщиками ресурсов и потребителями благ. В многочисленных верси-

ях периодизации эволюции маркетинговой теории, которыми изобилует литература, обнаруживается общая гипотеза, согласно которой генеральное изменение маркетинга за последние полвека происходит в направлении перехода от маркетинга сделок (*transaction marketing*) к маркетингу отношений (*relationship marketing*) и маркетингу сетей (*network marketing*)³⁷. Возникновение и широкое признание отношенческих и сетевых подходов в маркетинге становится естественной предпосылкой для зарождения концепции ко-маркетинга.

В таблице 3 представлены основные черты традиционного транзакционного маркетинга и ко-маркетинга.

Как видно, в рамках транзакционного маркетинга стоимость создается индивидуальными усилиями фирмы. Участниками отношений традиционного маркетинга выступают отдельные независимые компании, имеющие собственные цели и задачи, стремящиеся к собственной выгоде. Как результат, они сфокусированы на разработке собственного продукта/бренда и комплекса маркетинга.

Принципиальное отличие ко-маркетинга заключается в том, что фирмы, самостоятельно производящие свои товары, затем объединяют часть элементов своих комплексов маркетинга для совместной продажи и/или продвижения своих товаров.

Наконец, если происходит полная интеграция маркетинговых усилий компаний, как на уровне продукта, так и в рамках всех остальных элементов комплекса маркетинга, то возникает форма маркетинговой кооперации, называемая ко-брендинг, рассмотрение которой не входит в задачи данной статьи.

В зависимости от глубины интеграции маркетинговых усилий компаний, а также

³⁵ Cherubini S. Tendenze e Dimensioni del Co-marketing Sportivo. In Cherubini S., Canigiani. Il Co-marketing Sportivo. Strategie di Cooperazione nel Mercato Sportivo. F. Angeli. 1999.

³⁶ Cherubini S., Iasevoli G. Co-marketing. Tipologie, Potenzialità, Applicazioni [Electronic resource]. Access mode: <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/cherubin.pdf>.

³⁷ Черенков В. И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2004. № 2. С. 3–33.

Таблица 3

Характеристики транзакционного маркетинга и ко-маркетинга

Критерии	Транзакционный маркетинг	Ко-маркетинг
Субъект	Отдельная фирма	Группа фирм-партнеров
Объект	Целевой сегмент фирмы	Пересекающаяся аудитория фирм-партнеров
Цель	Лояльность бренду фирмы	Лояльность группе брендов (совместному бренду) фирм-партнеров
Маркетинговое взаимодействие	Фирма → Потребитель	Группа фирма → Потребитель
Маркетинговые ценности	Индивидуальные ценности бренда	Общие ценности группы брендов (совместного бренда)
Принцип маркетинговой деятельности	Самостоятельная маркетинговая активность фирмы	Совместная маркетинговая деятельность фирм — партнеров, достижение эффекта синергии
Маркетинговые инструменты	Маркетинговый комплекс (4P)	Объединение элементов комплекса маркетинга (4P) фирм-партнеров

числа уровней маркетингового комплекса, на которых они реализуется, ко-маркетинг может принимать несколько различных форм³⁸:

1) двойной брендинг — совместная продажа товара «под одной крышей»;

2) кросс-маркетинг — совместный сбыт продукции, дополненный согласованной политикой в области маркетинговых коммуникаций;

3) коалиционные программы лояльности — объединение компаний в единый маркетинговый пул с кросс-политикой в сфере продаж и маркетинговых коммуникаций, действующий на рынке под общим брендом.

Кооперентный характер ко-маркетинга можно проследить по росту числа торговых и рекламных альянсов, а также маркетинговых коалиций, которые создаются конкурентами.

Распространенной практикой, в частности, является объединение дистрибуторских сетей конкурентов с целью оптимизации расходов на их содержание, расширения бизнес-портфеля, унификации системы скидок и политики мерчендайзинга. Например, ее использовали лидеры рынка масложировой продукции — группа компаний «Эфко» (бренды «Слобода», *Altero*) и международная промышленная корпорация *Bunge* («Олейна», «Идеал»), а также производители соков: компания «Нидан» (бренды «Моя семья» и «Чемпион») и *PepsiCo* (*Tropicana*).

Кооперентные маркетинговые проекты широко развиты на медиа-рынке. Одним из них является «Тотальное радио», созданное девятью радиостанциями, из которых: пять входят в Европейскую медиагруппу («Европа Плюс», «Ретро FM», «Радио 7», «Мелодия» и «Эльдорадио»); четыре — в «Газпром-Медиа» («Первое Популярное радио» (Попса), «Next FM», «Сити FM», «Тройка»), и одна принадлежит МВД («Миллиейская волна»). С 1 января 2011 года

³⁸ Хмелькова Н. В. О формах ко-маркетинга // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 14 (195). Экономика. Вып. 27. С. 109.

участником данного проекта также является радиостанция «Радио Шансон». Суть проекта заключается в предоставлении рекламодателю возможности приобрести размещение радиорекламы с выходом одновременно на всех радиостанциях-участниках³⁹.

Концепция продажи товара конкурентов «под одной крышей» активно используется в сфере общественного питания и ресторанного бизнеса в форме фуд-корттов и «ресторанных дворики» в торговых центрах. Первые представляют собой группу заведений общественного питания демократического «позиционирования», главным образом в форматах кафе и фаст-фуда. Вторые — соседство различных ресторанных концепций с числом операторов от 8 до 12 брендов. Цель подобного маркетингового симбиоза — удерживать посетителей в торговом центре в течение максимально длительного времени, а также побудить их к повторным посещениям.

Наконец, примерами масштабного кооперентного взаимодействия в маркетинговой сфере служат международные авиационные альянсы, такие как *Star Alliance*, *SkyTeam* и *Oneworld*. Альянсы создают единый бренд и корпоративный стиль (к примеру, единую окраску самолетов), унифицируют бонусные программы для пассажиров, используют совместные авиарейсы и согласовывают расписание. Единственная российская авиакомпания, входящая в настоящее время в международные авиационные альянсы — это Аэрофлот. Он является участником второго по величине альянса *SkyTeam*, в состав которого входят авиакомпании *Aeroméxico*, *Air France*, *Alitalia*, *China Southern Airlines*, *CSA Czech Airlines*, *Delta Air Lines*, *KLM*, *Korean Air*, *TAROM*, *Vietnam Airlines*. Это означает, что по программе лояльности «Аэрофлот-Бонус» мили пассажирам начисляются в том

числе за перелеты на рейсах авиакомпаний-партнеров.

Заключение

Таким образом, проведенный в данной статье анализ феномена сотрудничества конкурентов и его проявлений в сфере маркетинга убеждает нас в актуальности дальнейшего изучения трансформации маркетинговых стратегий компаний в условиях кооперентного рынка.

Глобальное исследование 12th Annual Global CEO Survey⁴⁰, проведенное компанией *PricewaterhouseCoopers* в разгар мирового экономического кризиса, наглядно показало, что «совместное мышление» в форме союзов и совместных предприятий становится для руководителей ведущих компаний России и мира одной из основ бизнес-стратегий, обеспечивающих разделение деловых и финансовых рисков в условиях нарастания нестабильности и сложности внешней среды. Вопросы совершенствования процессов сотрудничества с заинтересованными сторонами выдвигаются в разряд приоритетных как для выработки стратегий краткосрочного выживания компаний в условиях турбулентной и кризисной экономики, так и в долгосрочной перспективе, связанной с посткризисным восстановлением.

Поэтому, несмотря на то что в отдельных сферах, в особенности в трансформационных экономиках, подобных России, транзакционный маркетинг еще сохраняет свою актуальность⁴¹, кооперентная практика ко-маркетинга получает активное развитие, обусловленное расширением и растущим стратегическим значением взаимодействий между компаниями.

⁴⁰ 12th Annual Global CEO Survey [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.com/be/en/pharma/pdf/CEO-Survey-PwC-09.pdf> (проверено 01.08.2011).

⁴¹ Куш С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: [монография]. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. С. 60.

³⁹ Крюков Д. Сбыт заел // Секрет фирмы. 2006. № 18 (153). С. 47–53.

Список литературы

1. Авдашева С. Б., Аузан А. А., Афонцев С. А. и др. Взаимодействие государства, бизнеса и общества: позитивная реинтеграция. М., 2009. 340 с.
2. Деминг У. Э. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
3. Жихаревич Б. С. Стратегическое планирование как фактор стимулирования региональной сотруенции // Регион: экономика и социология. 2011. № 1. С. 3–14.
4. Как превратить знания в стоимость. Решения от IBM Institute for Business Value. Составители Э. Лессер и Л. Прусак. Альпина Бизнес Букс, 2006. 248 с.
5. Капферер Ж. Н. Бренд навсегда. Вершина, 2007. 448 с.
6. Клейнер Г. Б. Макроэкономические факторы и ограничения экономического роста // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 5. С. 28–34.
7. Клейнер Г. Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1. № 2. С. 11–18.
8. Ключков В. В. Управление инновационным развитием наукоемкой промышленности: модели и решения: [монография]. М., 2010. 168 с.
9. Крюков Д. Сбыт заел // Секрет фирмы. 2006. № 18 (153). С. 47–53.
10. Куш С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: [монография]. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. 272 с.
11. Левкин Н. В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства: [монография]. Под ред. профессора А. И. Добрынина. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009. 344 с.
12. Пино Р. Корпоративное айкидо. С.-Пб.: Питер, 2001. 224 с.
13. Портер М. Конкуренция. С.-Пб.: Вильямс, 2001. 495 с.
14. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
15. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. № 3. 2010.
16. Третьяк О. А. Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга // Российский экономический журнал. 2001. № 2. С. 59–67.
17. Траут Дж. Сила простоты. С.-Пб.: Питер, 2001. 224 с.
18. Радаев В. В. Атомизированные действия и социальные связи: основы конкуренции в российской розничной торговле // Мир России. 2009. № 2. С. 50–88.
19. Расставание с Samsung будет стоить Apple нервов, времени и денег [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.appleinsider.ru/analysis/rasstavanie-s-samsung-budet-stoit-apple-nervov-vremeni-i-deneg.htm>.
20. Хмелькова Н. В. От конкуренции к со-конкуренции: новая логика конкурентного сотрудничества // Журнал экономической теории. 2010. № 1. С. 145–155.
21. Хмелькова Н. В. О формах ко-маркетинга // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 14 (195). Экономика. Вып. 27. С. 109–114.
22. Черенков В. И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2004. № 2. С. 3–33.
23. 12th Annual Global CEO Survey [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.com/be/en/pharma/pdf/CEO-Survey-PwC-09.pdf>.
24. Bengtsson M., Kock S. Coopetition in Business Networks — to Cooperate and Compete Simultaneously // Industrial Marketing Management. 2000. № 29 (5). P. 411–426.
25. Boon L., Kurtz D. L. Contemporary Marketing. 13th ed. South-Western College Pub, 2007.
26. Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetition: Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. NY: Doubleday, 1996.
27. Cherubini S. Tendenze e Dimensioni del Co-marketing Sportivo. In Cherubini S., Canigiani. Il Co-

- marketing Sportivo. Strategie di Cooperazione nel Mercato Sportive. F. Angeli. 1999.
28. *Cherubini S., Iasevoli G.* Co-marketing. Tipologie, Potenzialità, Applicazioni [Electronic resource]. Access mode: <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/cherubin.pdf>.
 29. *Dagnino G., Padula G.* Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics For Value Creation. EURAM, Stockholm, 2002. P. 1–32.
 30. *Harbison J., Pekar P., Viscio A., Moloney D.*, The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium. Los Angeles: Booz Allen & Hamilton Inc., 2000.
 31. *Park B.-J.* The Effects of Coopetition and Coopetition Capability on Firm Innovation Performance. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Business Management. Blacksburg, Virginia, 2011.
 32. *Pasquinelli C.* Competition, Cooperation, Coopetition. A Conceptualization of the «Network Brand» [Electronic resource]. Access mode: <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2011/april-newcastle/papers/Pasquinelli.pdf>.
 33. *Stein H. D.* Literature Overview on The Field of Co-opetition [Electronic resource]. Access mode: <http://www.thefreelibrary.com/Literature+overview+on+the+field+of+co-opetition%2fLiteratures+apie...-a0239451815>.
 34. *Tsai W. P.* Social Structure of «Coopetition» Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing // *Organization Science*. 2002. № 13 (2). P. 179–190.
 35. *Zott C., Amit R., Massa L.* The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. WP-862, IESE, June, 2010 — revised September 2010.

N. Khmelkova, Associate Professor, Head of Chair of Economics and Informatization of Computer Technologies Department, Liberal Arts University, Yekaterinburg, nvh@ural.ru

TRANSFORMATION OF THE MARKETING ACTIVITY OF THE COMPANIES IN CONDITIONS OF THE COOPETITION

The author attempts to trace the nature change of the interactions of companies on the market as the transition from competition to coopetition. Impact of coopetition on the marketing activity of the companies is accentuated.

Key words: competition, cooperation, coopetition, transactional marketing, co-marketing.

Чернов Д. В., канд. экон. наук, преподаватель ИКМ НИУ ВШЭ,
г. Москва, chernov@mail.ru

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО И СЕКТОР УСЛУГ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНКУРЕНТЫ



В статье рассматриваются процессы развития производственного и служебного секторов и дается ответ на вопрос о том, каким образом и за счет чего служебный сектор отечественной экономики опередил производственный по доле вклада в ВВП нашей страны. Темпы развития служебного сектора оказались столь высокими как в силу того, что исторически новая экономика России, построенная на рыночных принципах, развивалась в условиях дефицита инвестиционных ресурсов, так и в силу системных различий между «физическим» товаром и услугой как предметами продажи.

Ключевые слова: жизненный цикл, производственный сектор, служебный сектор, эффективность, монополия, олигополия, напряжение конкурентных сил, конкурентоспособность, российская экономика.

Введение

Многие исследователи, анализирующие успех того или иного бизнеса, обходят стороной вопрос о том, к какой отрасли он принадлежит. Тщательный анализ показывает, что стандарты эффективного управления, внедренные в одной исследуемой компании, часто являются общеотраслевым стандартом, широко распространенным у коллег-конкурентов. Такая отраслевая рефлексия — как правило, следствие жесткой конкурентной борьбы, и компании, которые не занимаются оперативным бенчмаркингом¹ конкурентов, теряют способность адаптироваться к изменениям рынка.

Отраслевая специфика — одна из причин конкурентного напряжения. Например,

в розничных услугах барьер входа на рынок низок ввиду небольших затрат на создание инфраструктуры предоставления услуг (аренда точек продаж, лизинг техники и т. д.), что привлекает множество предпринимателей, не имеющих значительных стартовых капиталов. Но одновременно это достоинство отрасли является и минусом: за долю рынка в ней борется много игроков. Так, например, *X5 Retail Group N. V.* (сети «Пятерочка», «Перекресток» и др.) — крупнейшая в России по объемам продаж продуктовая розничная компания, занимает на рынке розничной торговли России всего 3,7%. Десять крупнейших игроков отрасли («Магнит», «Ашан», «Лента» и др.) вместе занимают всего 13,5% этого рынка². Остальные 86,5% приходятся на долю более мелких сетей и просто частных предпринимателей.

¹ Бенчмаркинг (англ. *benchmarking*) — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования конкурентов с целью улучшения собственной работы компании.

² Бурмистров М. Тенденции розницы // Рост. № 1 (12). Март. 2011.

Диаметрально противоположный пример — электроэнергетика. В этой отрасли любой игрок, который начинает строительство электростанции или покупает территориальную генерирующую компанию, сразу может стать региональным монополистом. Огромные капитальные вложения с длительным сроком окупаемости под силу только крупным холдингам и иностранным игрокам. Достаточно «Газпрому» приобрести такого локального игрока, как «МосЭнерго», и компания немедленно получает контроль над 5,2% федерального рынка электроэнергии (в ГВт мощности)³, не говоря уже о практически монопольном влиянии на столичный регион.

Анализ различий в условиях конкуренции между отраслями требует подробного изучения процессов, произошедших в мировой экономике за последнее столетие, а в российской рыночной экономике — за последние 20 лет.

Мировые хозяйственные революции

Человечество пережило несколько хозяйственных революций. Считается, что первые радикальные изменения в производственных силах произошли в неолитический период и были связаны с изобретением лука и с тем, что человек научился постоянно поддерживать огонь в домашнем очаге. С постепенным увеличением плотности населения, уменьшением свободных ареалов охоты, а также с одомашниванием животных человечество начало оседать в наиболее благоприятных климатических зонах и обеспечивать себя пищей за счет сельского хозяйства. Это вторая хозяйственная революция — аграрная. Сельскохозяйственное производство доминировало до эпохи Ренессанса, которая породила не только

массовое ремесленное производство с высокой добавленной стоимостью, но и новый взгляд на мир как предмет, совершенствование которого возможно не только Божьим промыслом, но и силами человека. Все это, помноженное на значительный капитал, накопленный в торговле, привело к третьей хозяйственной революции — индустриальной.

За счет новых технологий, машин и организации труда индустриальная революция смогла обеспечить невероятный рост производительности. Лидер индустриальной революции — Британия — на два века стала самой могущественной державой в мире, смогла создать колонии на всех континентах, стать крупнейшим государством, контролировавшим около 1/4 земной суши с численностью населения 500 млн человек. Постоянное совершенствование производственного цикла, новые инженерные решения и эмиграция в Новый Свет привели индустриальную революцию к новому взлету уже в другой части мира — в США. В результате за счет накоплений, полученных от высокой производительности труда главы семьи на производстве, со стороны домохозяйств стал стремительно расти потребительский спрос. Дополнительно его подстегивали такие факторы, как освоение новых территорий и масштабное строительство общественной инфраструктуры, а также войны XX в. После Второй мировой войны в США и Европе производство потребительских товаров стало еще эффективнее. Уровень оснащенности домохозяйств вырос, ведение домашнего хозяйства стало требовать существенно меньших затрат времени и сил. Еще в середине XX в. даже в самых промышленно развитых странах все функции поддержания домохозяйства оставались внутри семьи. Постоянное совершенствование технологических процессов, помноженное на растущую заработную плату главы семьи, привели к тому, что стало выгоднее часть домашних обязанностей поручить внешним подрядчикам,

³ Федоров Д. Генеральный директор ООО «Газпром энергохолдинг»: презентация «Газпром в электроэнергетике». URL: <http://www.ogk6.ru/Fedorov.ppt>.

Таблица 1

Структура экономики России и распределение отраслей по типам бизнеса

	Услуги (56,2% ВВП России) (2009 г. ⁴)	Производство (39,1% ВВП России) (2009 г. ⁵)	Сельское хозяйство (4,7% ВВП России) (2009 г. ⁶)
B2C ⁷	Розничная торговля, телекоммуникации, розничные банки, страхование, развлечения, общественное питание, образование, операции с недвижимостью, здравоохранение, ЖКХ, общественный транспорт	Пищевая промышленность, <i>FMCG</i> , фармацевтическая и парфюмерно-косметическая промышленность, легкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, строительство	Частное и фермерское сельское хозяйство
B2B ⁸	IT-сектор, оптовая торговля, страхование, инвестиционные компании, лизинг, СМИ и рекламная индустрия, перевозки, дизайн, консалтинг	Цветная и черная металлургия, нефтегаз, энергетика, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность и деревообработка, добыча полезных ископаемых, химия и нефтехимия, тяжелое машиностроение, промышленность строительных материалов, упаковка	Агропромышленный комплекс

а незанятым членам семьи — пойти на работу. Погоня за ростом эффективности производства и наличие сбережений привели к увеличению возможностей потребления, что вызвало взрывной рост сектора услуг, в первую очередь в американской экономике (начало которого относят к 60-м гг. XX в., когда доля услуг в ВВП США впервые превысила долю производственного сектора⁹)

⁴ Структура экономики разных стран. Сектор производство. URL: http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ind-economy-gdp-composition-sector-industry.

⁵ Структура экономики разных стран. Сектор услуг. URL: http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services.

⁶ Структура экономики разных стран. Сектор с/х. URL: http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_agr-economy-gdp-composition-sector-agriculture.

⁷ *Business-To-Consumers* — бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для частных потребителей.

⁸ *Business-To-Business* — бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для корпоративных потребителей.

⁹ Структура экономики США по секторам. Данные ООН. URL: http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS.

и далее во всем мире. Последующее безостановочное повышение производительности труда в производстве и снижение издержек, помноженное на активное внедрение автоматизированных технологий производства, привело к уменьшению вакансий уже в сфере физического промышленного труда. Однако увольняемые люди не испытывали проблем с трудоустройством: рынок розничных услуг был настолько ненасыщен, что поглощал все излишки рабочей силы.

Бум услуг, в том числе характерный для России (см. табл. 1), оказался своего рода самоподдерживающимся процессом. Рост производительности труда в промышленности создал огромное количество товаров и продуктов со значительным жизненным циклом. В свою очередь, возник спрос на разнообразные услуги в сфере обслуживания миллионов выпущенных машин, телевизоров, построенных зданий, дорог, самолетов и предприятий.

Все эти факторы в итоге привели к четвертой хозяйственной революции, революции услуг: структура экономики кардинально изменилась. Если в 1947 г. на сектор услуг приходилось только 20% ВВП США, то в 2008 г. — 78,6% (производство создает

только 20,4%, а на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП).

Преобладание usługового сектора — признак высокого уровня развития общества, прошедшего индустриализацию и построившего качественную национальную инфраструктуру. Так, средний показатель вклада сектора услуг в ВВП в Евросоюзе, Австралии и в Японии колеблется от 70 до 75%.

Крупная доля индустриального сектора высокого передела пока присутствует только в Китае (48,1% — производство, 40,0% — услуги и 11,9% — сельское хозяйство). В остальных случаях высокий показатель влияния производства на ВВП фиксируется только в странах — экспортерах природных ресурсов (от Ливии до Катара). Низкие показатели производственного и usługового сектора в начале XXI в. фиксируются только у беднейших стран, находящихся либо в состоянии войны, либо вообще на обочине развития цивилизации (Либерия, Сомали, Конго, ЦАР, Бирма, Афганистан и др.). Эти страны занимаются, как и сотни лет назад, преимущественно земледелием¹⁰.

Жизненный цикл российской экономики

Причинами крушения экономики Советского Союза стали отраслевые дисбалансы (когда одна отрасль производила продукцию, которую никто не потреблял, а другая — не могла удовлетворить спрос населения на свою продукцию), ориентация на производство военной техники в ущерб гражданским товарам, зависимость бюджета от экспортных доходов и активное замещение импортом потребностей страны, которые не могла удовлетворить собственная экономика, а также отсутствие политической воли к принятию четких макроэкономических решений. В 1991 году Советский

Союз распался, но оставил России значительную промышленную инфраструктуру (47,6% вклада в ВВП), систему низкокачественных услуг (38,1%) и слабый аграрный сектор (14,3%)¹¹.

В условиях банкротства государства, хаоса управления и развала экономической системы, неадекватной мировым тенденциям развития, новое руководство России проводит либерализацию цен и полностью отпускает контроль над деятельностью предприятий. Налоги не собираются, повсеместно имеет место бартер, бюджет финансируется за счет кредитов МВФ. Умирают те промышленные предприятия, которые могли существовать только при гособоронзаказе или выпускали ненужную продукцию. Единственным «ликвидом» становятся экспортные товары, за которые началась приватизационная борьба. Предприниматели, которые не имели лоббистского ресурса, не умели координировать свои действия с криминалом, а также не имевшие значительных капиталов, вынуждены были уходить в сектор различного рода услуг. Доля услуг в экономике с 1991 до 1998 г. выросла с 38,1 до 57%, а доли промышленности и сельского хозяйства упали с 48,4 до 37,4% и с 14,7 до 5,6% соответственно¹².

С 1992 по 1998 годы российская рыночная экономика проходит самую конфликтную, хаотичную стадию своего развития — *стадию зарождения*, которая знаменуется массовой приватизацией (рис. 1). Она неизбежна — государство больше не может нести ответственность за всю экономику и оставляет себе только самое важное или то, что невозможно реализовать ни одному частному предпринимателю. Приватизация бы-

¹⁰ Структура экономики разных стран. URL: http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services.

¹¹ Структура российской экономики по секторам с 1987 по 2008. Данные ООН. URL: http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS.

¹² Структура российской экономики по секторам с 1987 по 2008. Данные ООН. URL: http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.IND.TOTL.ZS.

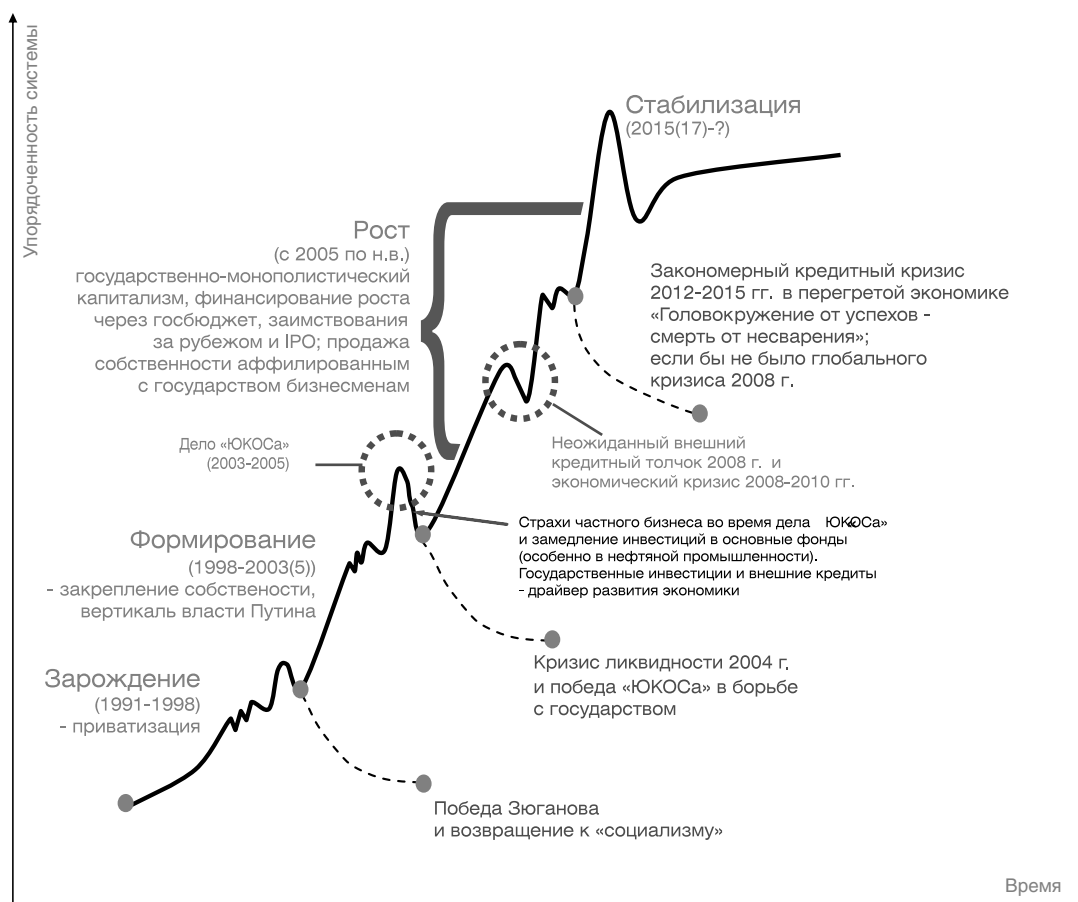


Рис. 1. Стадии развития российской экономики по модели жизненного цикла

ла призвана решить вопросы замещения ослабленной центральной власти у руля экономики на новую экономически активную формацию либерально настроенных политиков и сформированного к тому времени слоя полулегальных бизнесменов и директоров успешных предприятий, ликвидации дефицита ресурсов и продуктов на внутреннем рынке, восстановления конкурентоспособности продуктов и товаров обрабатывающих отраслей на мировом рынке, исправления отраслевого дисбаланса. Наконец, приватизация была проявлением политической воли либерально-экономического правительства к переходу на рыночную экономику.

Коммерческие фирмы и финансово-коммерческие группы начали покупать про-

мышленные предприятия, участвуя в залоговых аукционах, конкурсах, и создавать торгово-финансово-промышленные объединения. Примеры — «МЕНАТЕП», «Альфа», «ОНЭКСИМ», «Микродин», «ЛогоВАЗ». Эти объединения носят временный характер: они будут существовать только в переходный период.

Середина 90-х гг. была трудным периодом почти для всех российских производственных компаний, прошедших залоговые аукционы и вынужденных потом за два-три года вернуть своим новым владельцам (а точнее, принадлежавшим им банкам) переданные безвозвратно государству кредитные ресурсы. Впервые продемонстрированный после развала Советского

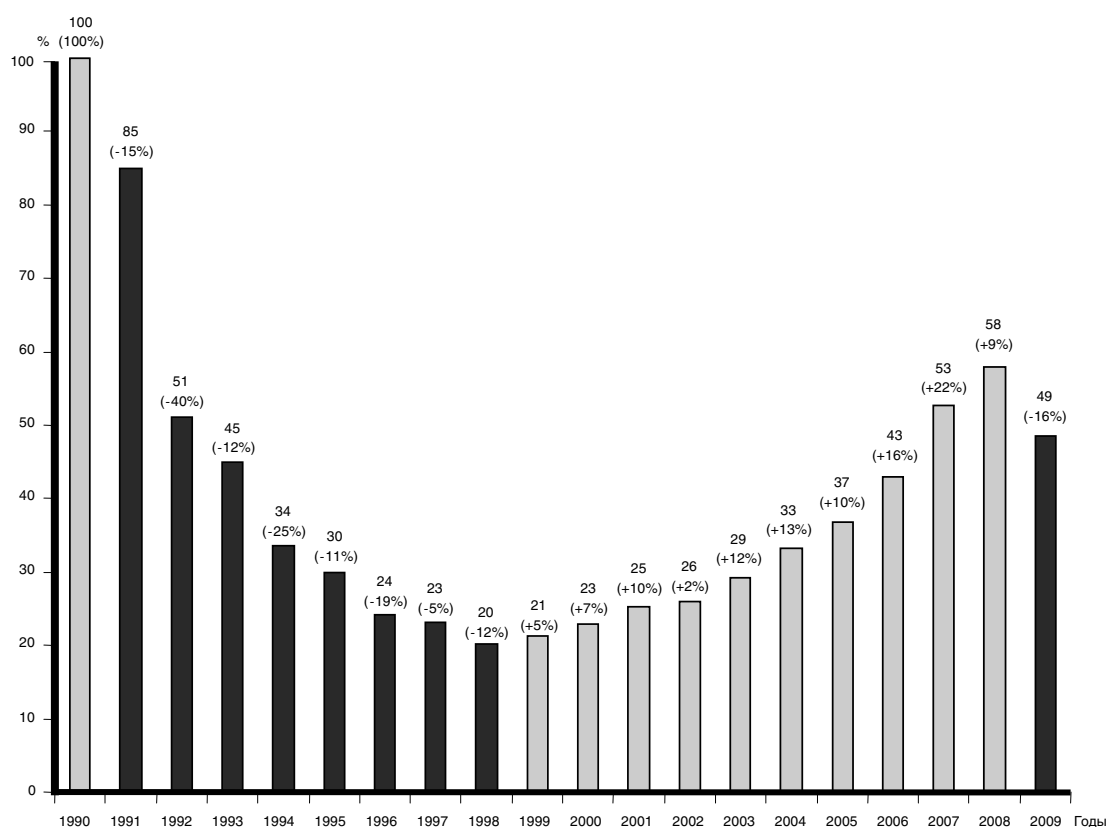


Рис. 2. Динамика инвестиций в основной капитал в Российской Федерации в сопоставимых ценах за 1990–2009 гг.¹³ (в условных единицах, 100 = показатели 1990 г. (в процентах к предыдущему году))

Союза рост инвестиций в основной капитал в 1999 г. (рис. 2) был связан тем, что к предприятиям начали относиться не как к финансовым инвестициям, а как к стратегическим долгосрочным проектам, от качества работы которых зависит благосостояние собственников.

ФПГ на момент кризиса имели обширный портфель активов, которые приносили различный доход. Кризис 1998 г. поставил собственников перед невозможностью расплывать управленческие и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя,

таким образом, каждым активом. Поэтому собственники начали ранжировать активы, сохраняя самые прибыльные, быстро оборачиваемые и конкурентоспособные в продолжительный промежуток времени. Остальные продавались.

Например, холдинг «Интеррос» продал свои пакеты акций компаний «СИДАНКО» и «Связьинвест», предприятий ВПК и «Пермских моторов», Новолипецкого металлургического комбината, а также санировал «ОНЭКСИМ Банк». Все средства пошли на развитие «Норильского никеля». Группа «МЕНАТЕП» продала свои непрофильные активы, уменьшила присутствие в финансовом секторе. Все управленческие и финансовые ресурсы были направлены на подъем НК «ЮКОС». То же самое и с «Альфой», ко-

¹³ Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_92T/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_8FL/_me/7_0_A/.s.7_0_A/7_0_92T#.

торая спасала только «Альфа-Банк» и ТНК. И так далее. Первый кризис зарождения оказал влияние на перераспределение активов в пользу более эффективных собственников, подтвердив их адекватное восприятие и реакцию на состояние внешней среды. То обстоятельство, что российский бизнес успешно выжил в кризисе, является основным индикатором окончательного перехода к рыночной экономике, которая с 1998 г. перешла на новую стадию — формирования.

На этой стадии главная задача хозяйствующего субъекта — создание эффективной бизнес-модели, которая через несколько лет обеспечит массивный рост бизнеса для завоевания национального или глобального рынка. Именно в это время впервые в целом ряде компаний начали формироваться стратегии развития. Экономическая ситуация оставила собственника с единственным активом и вынуждала его сосредоточиться только на будущем этого актива.

Концентрация бизнеса повысила риски собственников, и более длительное планирование стало ответной мерой. Компании начали строить планы на 2–3 года вперед. Если в 1996–1998 гг. большинство крупных российских компаний агрессивно приобретали активы, то 1999–2000 гг. стали периодом активного антикризисного управления в компаниях и формирования новых моделей бизнеса. Благодаря девальвации рубля российский рынок был освобожден от импорта, перед российскими компаниями открылись новые возможности для экспорта.

Реализовав антикризисные программы, собственники начали активный процесс построения производственных цепочек в рамках интеграции «назад» (покупка поставщиков) и «вперед» (покупка сбытовой сети). Эта интеграция часто повторяла отраслевые цепочки, по которым работали предприятия в СССР. Большая часть вертикально-интегрированных компаний была выстроена нефтяными компаниями, металлургами. Интеграция «назад», как правило, была необходима

для защиты от монополизма поставщиков. Интеграция «вперед» объяснялась желанием увеличить добавленную стоимость и прибыль. Так, ТНК поглотила «Кондпетролеум» и «Черногорнефть», которые ранее входили в состав «СИДАНКО», а также выкупила у государства акции «ОНАКО». Еще один пример — зарубежные покупки «ЛУКОЙЛ» в Азербайджане, Ираке, Казахстане и Египте (добыча), Восточной Европе (переработка) и США (сеть автозаправочных). «РУСАЛ» в этот период приобрел контрольные пакеты «Самарской металлургической компании» («САМЕКО»), самарского авиастроительного предприятия «Авиакор», интегрировал бокситные месторождения и приобрел контроль над Николаевским и Павлодарским глиноземными заводами. «ЮКОС» консолидировал около 90% акций «Восточной нефтяной компании» и приобрел «Восточно-Сибирскую нефтегазовую компанию», «Ангарскую нефтехимическую компанию» и *Mazeikiu Nafta* (Литва). По сути для этого типа бизнеса наличие самых низких затрат в отрасли при приемлемом качестве продукции является главным конкурентным преимуществом компании. Многие экспортные товары неглубокого передела торгуются на бирже, поэтому прибыльность бизнеса определяется разницей между биржевой ценой и издержками.

Если производственные компании восстанавливали вертикальные отраслевые цепочки единого технологического цикла для снижения издержек, то служебные компании росли по горизонтали путем строительства абсолютно новых сетей, которые благодаря эффекту масштаба приводили к снижению удельных издержек. Так, наиболее яркие представители сектора услуг — мобильные операторы («МТС», «ВымпелКом», «Мегафон») создали в своих регионах бизнесы с нуля. В первые годы работы они тестировали возможность и актуальность своих услуг для ограниченного круга уважаемых клиентов. Получаемый доход реинвестировали в расширение сетей в рамках

не только материнских городов, но и близлежащих областей. Но бурное проникновение услуг началось, когда операторы уже были готовы разделять издержки на строительство и эксплуатацию сетей на десятки, а то и сотни тысяч клиентов. И спусковым крючком этого процесса стали ценовые конкурентные войны. Так, например, в декабре 2001 г. в Санкт-Петербурге у компании «Мегафон» появился первый серьезный конкурент — в городе началась коммерческая эксплуатация сети «МТС», которая предложила беспрецедентно низкие тарифы на первый год работы, а самым привлекательным предложением «МТС» стала стоимость внутрисетевого звонка, составлявшая всего 1 цент. Меры, предпринятые обеими компаниями, существенно повлияли на рынок, который ранее охватывал преимущественно бизнесменов и потребителей с высоким доходом. Теперь обладателем мобильного телефона мог стать практически любой житель города — технологические возможности позволяли компании обеспечивать связь для сотен тысяч абонентов, разделяя постоянные операционные расходы на большее количество клиентов, снижая при этом стоимость услуг. За полгода работы в Санкт-Петербурге и области абонентская база «МТС» превысила 320 тыс. пользователей. За это же время количество абонентов «Мегафона» увеличилось на 400 тыс. и в мае 2002 г. достигло 1 млн. Прошло меньше года, и в ноябре 2002 г. «Мегафон» применил такую же маркетинговую стратегию на рынке сотовой связи Москвы и также «взорвал» столичный рынок. За год работы в столице услугами компании стали пользоваться 800 тыс. москвичей¹⁴. Эта конкурентная борьба за рынок положила начало длительной «войне за долю» уже на федеральном рынке.

Шанс борьбы за лидерскую позицию на национальном рынке не могли упустить не только производственные, но и служебные компании — огромный приток доходов от возросших цен на энергоносители резко увеличил покупательную способность россиян. Так, например, мобильные операторы первыми из российских компаний перешли в стадию роста, начав в 2002 г. активную региональную экспансию. Захватив и насытив к 2006–2007 гг. национальный рынок, эти компании продолжили рост за счет выхода на рынки СНГ и развивающихся стран. То же самое чуть позже произошло и в розничной торговле, банковском секторе, страховании, авиаперевозках, в общественном питании и многих других подотраслях сектора услуг.

Итак, в 2003–2005 гг. российский бизнес в целом перешел в стадию активного роста, которая характеризуется борьбой за долю на отраслевых рынках в национальном масштабе. Решение «дела ЮКОСа» в пользу власти обозначило новую парадигму развития, основанную на государственном доминировании в стратегических решениях и отраслях, с большой свободой для частного бизнеса в сервисных секторах. Поэтому после «дела ЮКОСа» предприниматели реформировали свой бизнес под новые условия, инвесторы приняли новые правила игры, а компании начали активную экспансию на внутреннем и внешнем рынках.

Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем в стадии стабилизации появление конкурентов маловероятно — затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто возьмет значительную долю рынка в стадии роста, в стадии стабилизации получит главные конкурентные преимущества — лояльность миллионов потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для завоевания новых рынков необходима экспансия: компания пе-

¹⁴ Чернов Д. В., Солдатенков С. В., Приданцев С. В., Гулейков М. Ю., Патрацкий Д. А., Филимонова Н. А. Генератор прибыли, или как создать в России эффективную компанию розничных услуг. URL: <http://www.russianservicebook.ru>, 2010.

реносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на первичном рынке.

В 2004 году произошел кризис ликвидности в банковской системе. Он был «погашен» огромными вливаниями госсредств, без структурных реформ финансовой системы. Все следующие годы российская банковская система продолжала страдать от недостатка ликвидности. Это во многом связано с политикой стерилизации огромной денежной массы от возросших цен на энергоносители и переводом средств в стабилизационный фонд. Чтобы выйти из создавшегося положения и сохранить стабильность своих финансово-кредитных структур, банкирам пришлось повышать процентные ставки по кредитам, хотя они и так были высоки по сравнению с международным финансовым рынком. В результате кредитные ресурсы в России оказались достаточно дорогими, и крупный бизнес начал привлекать средства для своего роста на зарубежных финансовых рынках, где цена денег была гораздо ниже, чем в России. Задолженность банков и корпораций перед зарубежными финансовыми институтами к началу 2009 г. составила около 500 млрд долл., хотя в 2002 г. не превышала 42 млрд долл. Экспоненциальный рост заимствований был связан с тем, что компании нуждались в ресурсах на завоевание долей на национальном и международном рынках путем масштабных инвестиций в развитие инфраструктуры и выстраивание межрегиональных бизнес-моделей. Понятно, что кредитный кризис неконтролируемого роста экономики в России состоялся бы в любом случае. Все признаки такого будущего были налицо, и если бы не мировой финансовый кризис, это произошло бы в 2012–2015 гг. Мировой экономический кризис 2008 г. только проверил на прочность экономические основы роста отечественной экономики — и быстро выявил ряд отраслей «на глиняных ногах». Самыми красноречивыми примерами является строительство, машиностроение и розничная торговля, в которых некоторые собст-

венники потеряли связь с реальностью и так быстро росли на кредитных средствах, что при изменении конъюнктуры в одночасье стали бы банкротами, если бы не помощь государства и реструктуризация задолженности перед банками.

Случившийся мировой кризис вовремя прервал безудержный рост российской экономики. Задолженность России на момент наступления кризиса, к счастью, не превысила общемировые показатели: государственный долг составлял лишь 4% ВВП (обычно в развитых странах — 70%), корпоративный — 43% ВВП (в США — 80%), долг банковского сектора — 44% ВВП (в США — 120%). Домохозяйства задолжали банкам лишь 8% ВВП. Для сравнения: в США граждане взяли займы 118%¹⁵, а в большинстве развивающихся экономик этот показатель находится на уровне около 30% ВВП¹⁶.

Но экономический рост России 2000–2008 гг. был построен исключительно на благоприятной мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей. Экспорт российской нефти с 1999 по 2008 гг. в стоимостном выражении вырос в 10,7 раза — с 14,1 млрд долл. до 151,6 млрд долл.¹⁷ В физическом выражении рост выглядит скромнее: с 134,5 млн тонн до 221,6 млн тонн. За 2002–2006 гг. доля природных ресурсов и продуктов их первичной переработки в российском экспорте выросла с 78,2 до 85,5%, а машин, оборудования и транспортных средств упала с 9,4 до 5,6%. Эта конъюнктура позволяла наполнять бюджет, а высокий спрос подстегивал импорт. Экономика росла за счет искусственно подогреваемого спроса, основанного на экспортных доходах и внешних заимствованиях: оборот розничной торговли увели-

¹⁵ Кравченко Е. Новая остановка // Ведомости. 2010. 28 сент. № 182 (2880).

¹⁶ Выпывает сильнейший // Ведомости. 2008. 27 окт. № 203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. 2008. 16 сент. № 174 (2196).

¹⁷ Факты и цифры. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177>.

чился в 4,6 раза, доходы населения — в 5,5, а кредиты физическим лицам — в 72,5 (!) раза. Ввоз из-за границы продовольствия в 2000–2007 гг. вырос в 3,7 раза, товаров народного потребления — в 4,3, машин и оборудования — в 7,1, сложной электронной техники — в 12,8, а легковых автомобилей — в 22,3 раза. По сравнению с этими цифрами в отечественной промышленности, можно сказать, наблюдался настоящий застой: за 2000–2007 гг. промышленное производство выросло на 64,2%, ВВП в целом — на 72%¹⁸. Многократный рост потребления был достигнут за счет феноменального подъема цен на нефть — с 9,8 долл. за баррель в 1998 г. до 140 долл. десять лет спустя. Как только цена на нефть снижается, в России происходит кризис (1986, 1998, 2008 гг.).

Вне всяких сомнений, XXI в. станет веком нехватки мощностей нефтедобычи. В начале 90-х гг. низкие цены на нефть сделали вложения в развитие нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности невыгодными. Цены выросли, но мощности за ними не успели. Теперь мир столкнулся с близкой перспективой истощения традиционных нефтяных запасов, что требует еще более крупных и длительных вложений в освоение трудноизвлекаемых запасов. Население Земли постоянно растет, что вызывает рост потребности в энергоресурсах (на 40–50% к 2030 г. от уровня 2005 г.). Согласно прогнозу Международного энергетического агентства спрос на нефть со стороны Китая, Индии и других стран *emerging markets* до 2030 г. будет требовать ежегодных инвестиций в разработку месторождений в размере 360 млрд долл. Но даже с учетом этих вложений сокращение ежегодного уровня добычи составит 6,4%.

Согласно базовому сценарию последнего прогноза МЭА, к 2035 г. ОПЕК должна добывать в день на 11 млн баррелей больше,

чем в 2010 г. Но может ли это произойти, если добыча ОПЕК падает примерно на 3% в год? При 3%-ном годовом сокращении добычи ОПЕК придется к 2035 г. где-то изыскать еще 17 млн баррелей в день только для того, чтобы поддержать производство на уровне 2010 г. С учетом прогноза эту цифру нужно увеличить на 11 млн баррелей, т. е. в ближайшие 25 лет ОПЕК необходимо нарастить добычу на 28 млн баррелей в день¹⁹. Нефтяные компании начали активно экономить на будущем. Начинается массовое сокращение вложений в новые проекты. Это касается как частных, так и государственных компаний, включая мирового лидера отрасли *Saudi Aramco*. Особенно сложная ситуация в регионах с дорогостоящей добычей, поэтому основные предпосылки для цены нефти в районе 100 долл. за баррель остаются: спрос на энергетические ресурсы, при отсутствии прорывных технологий альтернативной энергетики, сохранился.

Соперничество за природные ресурсы станет ведущим геополитическим фактором. Население мира к 2025 г. вырастет до 8 млрд чел. Этот рост будет происходить в основном за счет стран Азии и Африки. Население Индии к 2025 г. превысит население Китая. По мнению специалистов, только к 2025 г. произойдет технический прорыв, который даст миру альтернативу нефти и природному газу, однако его практическое применение окажется медленным из-за огромной стоимости замены всей мировой распределительной инфраструктуры. Поэтому понятно, что Россия находится в уникальном положении — на 10–15 лет нам будет обеспечена база для притока значительных ресурсов в экономику за счет продажи энергоресурсов.

Россия настолько неблагоустроена, в ней еще столько ненасыщенных рынков, что места для роста экономики по примеру развивающихся стран вполне достаточно.

¹⁸ Выплывет сильнее // Ведомости. 2008. 27 окт. № 203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. 2008. 16 сент. № 174 (2196).

¹⁹ World Energy Outlook 2008.

Россия имеет все шансы на волне нового послекризисного спроса на полезные ископаемые со стороны Восточной Азии получить новый всплеск потребительской активности. В 2002–2008 годах мы уже видели, насколько интенсивно россияне готовы потреблять услуги и розничные продукты. И в ближайшие годы российские компании завершат экспансию по завоеванию российского рынка. Когда рынки будут насыщены, то целые отрасли снизят темп роста и перейдут на стадию стабилизации своего бизнеса. Главная задача компании на стадии стабилизации — удержание доли на завоеванном рынке и снижение издержек как ответ на требования жесткой конкурентной борьбы. После того, как компания смогла адекватно принять ощущение головокружения от успехов, пережить кризис роста, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит, вместе с ограниченным числом конкурентов, к стадии стабилизации как рынка, так и своей деятельности. К 2011 году российские компании в целом даже не приблизились к этой стадии развития — многие рынки еще не насыщены, а потому еще будут расти многие годы. Пожалуй, единственными отечественными компаниями, которые перешли в стадию стабилизации, является «большая тройка» сотовых операторов. Завоевав с 2001–2007 гг. российский рынок, эти компании двинулись на рынок СНГ и незанятые рынки Азии и Африки в ответ на потребность в разумном инвестировании огромного дохода, получаемого с российского насыщенного рынка. Так, «МТС», купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана, Туркменистана и Индии, «ВымпелКом» — в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Украину, Вьетнам, Лаос, Индонезию и Камбоджу, «Мегафон» — в Таджикистан. Диверсификация в новые рынки — частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании начинают активную меж-

дународную экспансию. И теперь весь мир знает о *McDonalds*, *Coca-Cola*, *Ford*, *Wal-Mart*, *Starbucks*, *BP*, *IKEA*, *Virgin* и др.

Эффективность российских отраслей

Какие отрасли готовы эффективно воспользоваться грядущим потоком экспортной выручки и умеют работать на высококонкурентном рынке, максимизируя прибыль и грамотно следуя конъюнктуре рынка? Попробуем оценить разницу между сервисным и производственным секторами с точки зрения отраслевой эффективности, и сделаем это не абстрактно, а на основе анализа эффективности отраслей отечественной экономики — с точки зрения управления и достижения целей бизнеса. В качестве классификатора отраслей используется отраслевая структура, принятая рейтинговым агентством «Эксперт» для ежегодных обзоров «Эксперт 400» и «Эксперт 200». Начиная с 1994 г., в этих обзорах проводится подробный анализ состояния соответствующего числа крупнейших отечественных компаний. В классификатор РА «Эксперт» входят компании практически всех сфер экономики, при этом отраслевая структура рейтинга более компактна и удобна для сопоставления, чем, например, классификаторы ОКОНХ. Этот рейтинг опирается на объем реализации продукции (товаров, услуг) за период, однако сам по себе анализ темпов роста выручки и доходов по отрасли для определения ее эффективности недостаточен.

Например, розничная торговля до кризиса 2008 г. росла очень быстро, но прибыль сетей была минимальна, поскольку очень велики были инвестиции в экспансию торговых сетей. Напротив, нефтегазовая отрасль — лидер по прибыли, но ее рост основан не на качественном управлении и прогрессивных технологиях, а на внешней конъюнктуре при снижающихся темпах добычи. Если проанализировать дан-

ные сырьевых компаний, то окажется, что в 2006–2007 гг. цена реализации нефти и газа была в 30–50 раз выше их себестоимости. Так, себестоимость добычи нефти у того же «ЛУКОЙЛа» в 2006–2007 гг. была 2,7 долл./баррель²⁰, а «Газпром» добывал 1 тыс. м³ товарного газа с учетом его переработки по себестоимости всего 119,2 руб. (при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. м³ газа по территории России составляла 381,2 руб.)²¹. Но, как оказалось, *рентабельность и эффективность — это не одно и то же*: как только цена на нефть и газ упала, компании этой отрасли сразу же подали заявки на господдержку, объясняя это тем, что им не хватит средств расплатиться с кредитами и одновременно проводить инвестиции в добычу нефти и газа.

Вот почему только по прибыльности нельзя судить об общей эффективности бизнеса, проверяемого кризисом на прочность. При оценке эффективности отраслей разумнее выбрать интегрированные критерии, которые бы определили реальные успехи менеджмента в сложной конкурентной борьбе, без влияния выгодной рыночной конъюнктуры или господдержки. Поэтому для оценки эффективности отраслей отечественной экономики были введены детализированные критерии, по каждому из которых та или иная отрасль экспертно²² оценивалась в баллах от 1 до 10 (см. табл. 2):

- темпы роста выручки за 10 лет;
- масштабные инвестиции в основные фонды (для производства) или в инфраструктуру услуг;
- прибыльность за 10 лет;

²⁰ Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее». Москва, 20.07.2006.

²¹ Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада. 27.06.2003 URL: <http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>.

²² В качестве экспертов выступили более 30 слушателей МВА и ЕМВА-программ ИКМ НИУ ВШЭ, у которых имелся опыт работы в разных отраслях российской экономики.

- напряжение конкурентных сил в отрасли;

- качество внутрифирменного управления (качество стратегии, профессионализм менеджмента, воплощение стратегии);

- роль коррупции в отрасли (как на уровне регуляторов отрасли, так и во взаимодействии предприятий отрасли с поставщиками и клиентами);

- роль государственного протекционизма в отрасли;

- удовлетворенность клиентов качеством продукции/услуг или соотношение цены и качества товаров или услуг;

- соотношение российских цен с общемировыми;

- прозрачность бизнеса, корпоративное управление, капитализация и акционерные отношения;

- всероссийский охват предложением продукта/услуги;

- борьба с импортом, при этом национальный или иностранный капитал контролирует отрасль;

- международная экспансия бизнеса;

- уровень дифференциации (выпуск продукции вторичного передела для промышленности или новые нестандартные решения для сферы услуг);

- использование всех возможностей рынка;

- уровень инноваций и технологических решений;

- качество маркетинговых коммуникаций с клиентами и партнерами;

- роль выгодной внешней конъюнктуры;

- сопротивляемость кризису.

Затем баллы были суммированы, а отрасли ранжированы по убыванию итогового балла. В результате в десятку наиболее эффективных отраслей не вошли традиционные лидеры по прибыли, такие, как нефтегазовый сектор или другие отрасли добычи полезных ископаемых. Самыми эффективными оказались преимущественно отрасли услуг и отрасли, производящие продукты для конечных потребителей. Эти отрас-

Таблица 2

Уровень эффективности управления в российских отраслях и их распределение по стадиям развития рыночной экономики в 2010–2014 гг.

	Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм **	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**	Сопrotивляемость кризису
1	Телекоммуникации (мобильная связь)	Стабилизация	услуги	B2C	144	10	10	10	10	8	4	3	8	9	10	6	7	7	8	7	8	9	10
2	Пищевая промышленность	Конец роста	продукты	B2C	125	9	7	7	10	6	6	7	7	8	10	4	3	6	7	7	8	4	9
3	Промышленность бытовых товаров (FMCG)*	Конец роста	продукты	B2C	119	10	4	10	9	7	8	9	4	9	10	2	1	0	9	4	9	7	7
4	Розничная торговля	Рост	услуги	B2C	113	10	8	2	9	7	7	9	6	6	6	3	2	7	6	6	6	6	7
5	Телекоммуникации (остальные типы)	Рост	услуги	B2C и B2B	109	7	8	6	9	6	5	6	6	7	7	5	3	6	5	6	4	5	8
6	Банки и инвестиционные компании	Рост	услуги	B2C и B2B	107	10	3	8	9	7	7	3	6	7	6	6	3	5	6	5	6	7	3
7	Информационные технологии	Рост	услуги	B2B	107	7	6	8	7	7	3	8	6	6	5	4	3	4	8	7	6	8	4
8	Цветная металлургия	Рост	продукты	B2B	103	8	5	10	4	5	7	7	5	5	5	8	9	4	7	4	5	2	3
9	Черная металлургия	Рост	продукты	B2B	102	10	6	10	6	5	4	5	5	6	8	9	6	4	4	4	4	3	3
10	Оптовая торговля	Рост	услуги	B2B	99	10	5	3	8	6	5	9	6	6	4	4	2	3	7	5	5	7	4
11	Общественное питание	Рост	услуги	B2C	98	4	6	5	8	5	7	8	5	3	4	6	2	4	5	4	6	9	7
12	Развлечения	Рост	услуги	B2C	92	10	4	9	8	4	3	7	4	2	3	7	4	3	7	3	4	7	3
13	Электроэнергетика	Рост	продукты	B2C и B2B	92	5	7	2	2	7	5	1	2	8	7	5	3	4	5	8	6	8	7
14	Страхование	Рост	услуги	B2C	90	9	6	2	9	4	7	8	4	3	6	3	1	3	4	3	6	7	5

Продолжение табл. 2

	Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм **	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**	Сопrotивляемость кризису
15	Нефтяная и нефтегазовая промышленность	Рост	продукты	B2B	89	10	9	10	4	5	0	0	2	4	5	8	6	4	4	5	6	1	6
16	Фармацевтическая промышленность	Рост	продукты	B2B	89	9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7	6
17	Парфюмерно-косметическая промышленность	Рост	продукты	B2C	83	3	2	2	10	4	9	9	6	3	6	2	1	2	5	5	4	7	3
18	СМИ и рекламная индустрия*	Рост	услуги	B2C и B2B	81	8	2	6	8	4	7	3	4	6	8	2	3	2	5	3	4	5	1
19	Упаковка	Рост	продукты	B2B	76	8	5	0	5	4	7	9	5	2	3	2	1	2	4	4	3	6	6
20	Промышленность драгоценных металлов и алмазов	Рост	продукты	B2B	69	8	5	9	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	2	4
21	Лесная/ деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	Рост	продукты	B2B	67	7	4	7	5	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	3	5	0	2
22	Легкая промышленность	Конец формирования	продукты	B2C	64	3	3	2	8	3	10	7	3	1	2	0	1	2	2	3	4	8	2
23	Угольная промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	62	6	3	7	2	3	3	3	2	3	3	6	4	1	4	2	2	4	4
24	Химическая и нефтехимическая промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	61	6	3	3	2	3	6	3	3	5	2	2	3	4	3	2	3	4	4
25	Полиграфическая промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	60	3	2	3	7	2	8	8	3	3	2	2	1	1	2	4	3	4	2
26	Лизинг	Конец формирования	услуги	B2B	58	8	3	2	4	2	7	3	3	2	3	3	1	2	3	4	3	4	1

Окончание табл. 2

	Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм **	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**	Сопrotивляемость кризису
27	Строительство	Конец формирования	продукты	B2C и B2B	57	10	7	10	2	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	0	2
28	Транспорт	Конец формирования	услуги	B2C и B2B	55	5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	3	3	6
29	Сервисные компании промышленности (НИИ и сервисные компании)	Формирование	услуги	B2B	46	3	2	2	7	2	2	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	4	2
30	Операции с недвижимостью	Формирование	услуги	B2B	45	10	1	10	3	2	0	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	2	1
31	Промышленность строительных материалов	Формирование	продукты	B2B	44	6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
32	Образование*	Формирование	услуги	B2C	41	5	1	5	5	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1	5
33	Агропромышленный комплекс	Формирование	продукты	B2B	41	2	3	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3	4
34	Машиностроение	Формирование	продукты	B2B	37	1	3	2	6	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4	0
35	Жилищно-коммунальное хозяйство	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	22	2	2	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	2	5
36	Здравоохранение*	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	20	2	2	1	2	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	0	0	5

* Отрасли, не представленные в рейтинге «Эксперт-400».

** Обратная зависимость баллов: 10 за минимальную выраженность признака.

ли за 10–15 лет смогли с нуля, без приватизационной истории построить абсолютно новые бизнесы и эффективно аккумулировать доходы, обеспечив рост внутреннего потребления. Причем из 15 самых эффективных отраслей в России только 6 связаны с производством, а большая часть представляет услуговый сектор.

Отрасли, входящие в первую пятерку, похожи сочетанием двух факторов — в них самая сильная конкуренция и очень высокая скорость оборота денежных средств. Легкость вхождения игроков на эти рынки, помноженная на высокую скорость оборачиваемости, приводит к росту эффективности предоставления услуг и производства товаров за счет быстроты изменений, которые вносят компании в свою деятельность. Эти отрасли быстрее других доводят свои рынки до насыщения, переходя в стадию стабилизации бизнеса на национальном уровне (рис. 3). С каждым «шагом вниз» по рейтингу конкурентное напряжение в той или иной отрасли снижается, а сроки окупаемости возрастают, скорость оборота денежных средств замедляется.

Также стоит отметить, что занимающие первые места в рейтинге отрасли услуг (и производства товаров розничного спроса) менее всего пострадали от экономического кризиса. За годы нешуточной конкуренции они привели бизнес-процессы и технологии к оптимальному состоянию, вытеснили неэффективные компании и завершили насыщение своих рынков, выйдя на фазу стабилизации. Ключевым критерием в данном случае можно считать уровень охвата потребителей. Кто сумел свою услугу из диковинки превратить в необходимость для пользователей, тот гарантировал доход в любой экономической ситуации. Так, например, средняя разговорная активность (*MOU*) абонентов в федеральной тройке операторов мобильной связи уменьшилась за кризисный квартал конца 2008 г. всего на единицы минут в месяц, а активные московские абоненты в разгар кризиса ста-

ли говорить всего на 5–7% меньше²³. Даже в условиях кризиса люди предпочитают сохранять свои мобильные номера, подписку на кабельное ТВ, доступ в Интернет и пользоваться удобным магазином поблизости, хотя он и дороже рынка или гипермаркета, расположенного за несколько километров от дома.

В десяти первых отраслях вы не найдете ни одной монополии. Это ответ на вопрос, какая экономика эффективнее: основанная на конкуренции или на государственном регулировании, пусть даже осуществляемом рыночными методами через крупные государственные концерны.

Наши экономисты делятся на два противоборствующих лагеря: рыночников и государственников. Но истина посередине: согласно нормальному распределению вероятностей в системе всегда присутствуют две области стандартного отклонения. Чистая конкуренция без контроля государства — такая же утопия, как и государственное планирование без частной инициативы. Наиболее жизнеспособными являются системы, которые балансируют в области нормального распределения, не допуская ошибок: ни слишком стремительного роста, ни пассивности. Поэтому для России ответ очевиден: ориентированные на конечных потребителей отрасли с высокой скоростью оборота денежных средств (это, как правило, розничные услуги и товары) нужно отдавать в частные руки и строить их регулирование так, чтобы в этих секторах не прекращалась конкуренция и сохранялись прозрачные для всех участников правила работы.

Отрасли, имеющие продолжительные сроки оборачиваемости денежных средств и связанные с национальной безопасностью или общественной инфраструктурой, должны контролироваться государством. Но и в этих секторах нельзя создавать монополии. В каждом должно быть 2–3 круп-

²³ Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. 2009. 30 март. № 55 (2325).

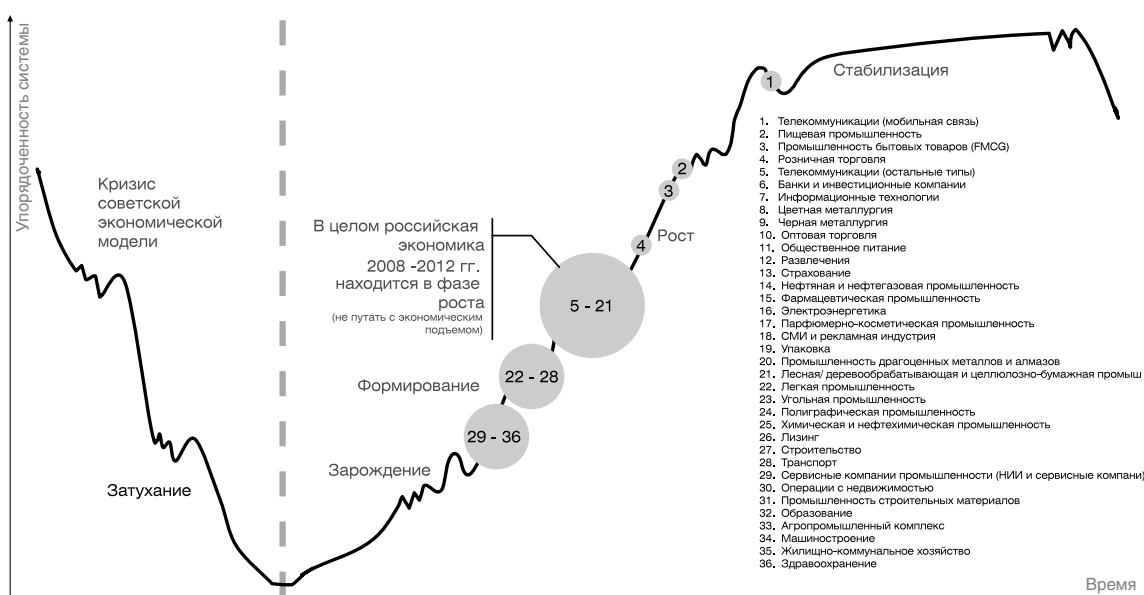


Рис. 3. Уровень эффективности управления в российских отраслях и распределение отраслей по стадиям развития рыночной экономики в 2010–2014 гг.

ные госкомпании со схожей структурой активов, конкурирующие между собой и оцениваемые по одинаковым показателям. Если управленцы не обеспечивают надлежащую эффективность и прозрачность, они будут «съедены» по законам выживания другими управленцами. Не можете найти эффективных управленцев — берите из бизнеса. Элемент конкуренции повышает эффективность решений при любом государственном строе. В СССР одним из немногих экспортных товаров, завоевавших превосходную репутацию, были вооружения. И произошло это благодаря конкуренции между крупными научно-инженерно-промышленными группами, параллельно решавшими одинаковые задачи («МиГ» и «Сухой», КБ Ильюшина и КБ Туполева, КБ Миля и КБ Камова и т. д.).

Любопытно рассмотреть дальнейшие действия компаний в отраслях, которые достигли стадии стабилизации. Конкурентное напряжение и выравнивание предложения (как по качеству, так и по цене) заставляют компании фокусироваться на действиях по удержанию доли на завоеванном рынке и на постоянном снижении издержек как

ответ на требования снижающейся маржинальности бизнеса из-за ценового давления конкурентов. Как правило, компании на этой стадии развития выплачивают ранее взятые долговые обязательства и начинают изучать возможности инвестирования в новые рынки или сегменты за счет стабильного денежного потока. Некоторые компании уходят в зарубежную экспансию на похожие, но еще не насыщенные рынки. Другие рассматривают возможность инвестиций в диверсификацию бизнеса и в новые технологические решения или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить еще большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «ВымпелКом», купивший в декабре 2007 г. *Golden Telecom (GT)*, выйдя на растущий рынок фиксированной телефонии и формирующий рынок широкополосного доступа. Передача данных — основной источник поддержания динамики выручки сотовой компании, которая сталкивается со стагнацией спроса на свои традиционные голосовые услу-

ги. Этот сегмент связи находился в то время только в стадии формирования, поэтому демонстрировал устойчивый спрос даже при неблагоприятной конъюнктуре рынка. Потом, чтобы усилить всю цепочку предоставления услуги, «ВымпелКом» купил «Евросеть» — розничную сеть из 3300 точек продаж в России и странах СНГ. В итоге стратегия компании и ее бизнес на долгий срок приобрели сбалансированность и устойчивость в конкурентной борьбе на всем рынке по всей цепочке добавленной стоимости (правда, на компанию в этом случае начал давить самый большой среди других конкурентов валютный долг, для обслуживания которого нужно было повышать тарифы). После покупок конкуренты сразу же начали изучать похожие сценарии развития. Так, в 2009 г. «МТС» купил провайдера широкополосного доступа «КОМСТАР-ОТС» и начал скупать мобильных розничных ритейлеров и формировать собственную розницу на базе РКТ-МТС, а «Мегафон» в 2010 г. закрыл сделку по покупке сетевой инфраструктуры «Синтерры» (провайдера дальней связи, фиксированного широкополосного доступа в Интернет и конвергентных услуг), а также создал с нуля монобрендовую розницу.

Эти тенденции подтверждают, что, когда рынки, обслуживаемые той или иной отраслью, приходят к насыщению, финансовые и человеческие ресурсы компаний перенаправляются на новые, ненасыщенные рынки с более длительным оборотом денежных средств. Данная закономерность также дает шанс отраслям, которые еще не вышли в фазу стабилизации и имеют продолжительный цикл оборота денежных средств, получить ресурсы из других, более эффективных и «высокооборотных» отраслей. Так, например, АФК «Система» после выхода телекоммуникационного бизнеса, который выступал ключевым активом холдинга, в фазу стабилизации представила новую стратегию инвестиций: была осуществлена крупная стратегическая покупка комплекса

предприятий башкирского ТЭК (от добычи нефти до производства электроэнергии), а в качестве следующего шага АФК «Система» планирует приобретение сельскохозяйственных активов, т. е. намерена переходить к работе в отрасли, которая характеризуется еще более высоким риском инвестиций и еще более длительными сроками окупаемости²⁴.

Системные различия товаров и услуг

В той мере, в какой эффективность тех или иных процессов в компаниях зависит от напряжения конкурентных сил в отрасли, где работает компания, в той же мере уровень конкурентного напряжения в отрасли зависит от таких факторов, как легкость выхода компании на рынок, размер необходимых инвестиций для запуска услуги/продукта, скорость оборота денежных средств, возможность снижать издержки за счет разделения операционных расходов между все большим количеством клиентов и т. д. Экспресс-анализ также показывает, что производство по этим показателям часто неконкурентоспособно, и причина бурного роста сектора услуг состоит в том, что по всем вышеприведенным показателям услуги более эффективны, чем производство. У услуг есть несколько особенностей, которые недоступны производству:

1. Услуги продаются прямо конкретному потребителю. Это отличает их от материальной продукции, которая выпускается, как правило, ориентируясь не на конкретного потребителя, а на спрос на рынке. Разработка услуги и ее реализация не статичны: в процесс оказания услуги закладывается возможность модификации и адаптации услуг под различные требования. Услуги можно оказывать только тогда, когда поступают заказы от конкретных клиентов. В свя-

²⁴ АФК «Система» решила заняться сельским хозяйством. URL: <http://www.opencat.ru/news/4125.html>.

зи с этим «производство» и продажа услуг не могут быть разделены.

2. Масштабируемость количества предоставляемых услуг при сохранении минимальной операционной безубыточности. Этого свойства нет у товара, на масштабируемость которого накладывает ограничения сырьевая составляющая. Себестоимость единицы товара при равных производственных условиях одинакова, а себестоимость единицы услуги снижается с ростом количества пользователей (при постоянных операционных издержках). При производстве продукции в составе себестоимости каждой штуки товара будут присутствовать одни и те же затраты на сырье и нормо-часы производственного персонала. А в услугах наоборот — затраты на строительство и обслуживание сети связи конечны, но на первых порах они будут делиться на сотни абонентов (соответственно, при «заоблачной» цене услуги), а впоследствии — на миллионы (что сделает цену услуг на порядок ниже). Можно прочитать лекцию в аудитории для 20 человек, но поставьте камеру и выложите запись на *YouTube* — ее увидят десятки тысяч. А в производственном секторе такая модель невозможна.

3. Товары мобильны. Услуги пока еще иммобильны — многие привязаны к точке сбыта. Товары могут производиться в одном месте, складироваться в другом, а продаваться в третьем. Китайские сборщики уже отобрали работу у миллионов американцев, европейцев и японцев, занятых в производстве. Но чтобы отобрать рабочие места в сфере физически оказываемых услуг (например в розничной торговле, ремонте автомобилей и т.д.), китайцам надо приехать в Америку или Европу. Здесь они уже не смогут работать по 15 часов в сутки, получая при этом в десять раз меньшую заработную плату — иначе они не выживут в стране пребывания. Физическое присутствие человека в услугах делает рынки услуг защищенными от конкуренции с импортом. Вот почему с каждым годом в развитых

странах все больший процент ВВП образуется в услугах, активное население и компании перестраиваются под предоставление услуг, не выдерживая конкуренции в производстве. В торговом балансе США на каждые три доллара экспорта товаров приходится услуг только на один доллар. В 1960-х годах это соотношение было 5:1, но никогда не выходило на паритетный уровень. В номинальном выражении глобальный экспорт товаров в 2008 г. вырос на 15% до 15,8 трлн долл., услуг — на 11% до 3,7 трлн долл. (соотношение приблизительно 4:1)²⁵. Большую часть услуг невозможно экспортировать из страны и заменить их импортом. Вот почему 20% ВВП США, относящиеся к промышленности, и 78% ВВП, относящиеся к услугам, не могут уравнивать торговый баланс США. Страна импортирует товары из развивающихся стран, но взамен не может предложить паритетный экспорт услуг из-за их иммобильности.

4. Разные системы распределения. В отличие от производителей, которым для распространения товаров нужна физическая цепочка сбыта (дистрибьюторы, дилеры, розничная торговля и связывающие их транспортные форвардеры), сервисные предприятия, которые оказывают сложно структурированные услуги (а для услуг «реального времени» — таких, как, например, парикмахерские или общественное питание — вопрос распределения просто не стоит), либо используют каналы связи, либо объединяют точки приема и выдачи заказа в одном месте. Система электронных терминалов принимает платежи сразу для многих операторов связи. Сеть химчисток может пользоваться общим центром обработки вещей, но принимает и выдает заказы через множество максимально приближенных к потребителю мелких отделений. Благодаря бурному развитию телекоммуникаций, особенно рос-

²⁵ Чечель А., Шпигель М. Торговля встала// Ведомости. 2009. 25 март. № 52 (2322).

ту Интернета, электронные способы оплаты услуг получают все большее и большее распространение. Любой элемент услуги, основанный на информации, имеет в потенциале возможность мгновенной доставки в любую точку мира, где есть соответствующее оборудование для его получения. Благодаря электронной почте, веб-сайтам и логистическим сетям даже очень небольшие и небогатые компании имеют возможность, не неся больших затрат, предлагать свои услуги на огромной территории. Фирма, которая не выжила бы, обслуживая небольшой сегмент рынка на ограниченной территории, может в сотни раз повысить свой потенциал, работая в том же самом узком рыночном сегменте, но на большей территории. Примеры: крупнейший в мире сайт по продаже авиабилетов — *Expedia*, успех идеи *Amazon.com*, которая «убила» классические книжные магазины, каталоги одежды *OTTO* и *QUELLE*, полностью виртуальный американский банк *Capital One*, который имеет только веб-сайт и ни одного отделения, дистанционное обучение в *Open University* и др. Еще 50–100 лет назад все услуги полностью осуществлялись при помощи человека. Телефонный звонок требовал ручного переключения телефонисткой, перевод денег в банке проводился через заполненный вручную бланк, заверенный операционисткой, а для получения заработной платы сотни миллионов людей приходили к кассам, где специальные сотрудники бухгалтерии производили физическую выдачу денег. Но благодаря научно-техническому прогрессу и автоматизации многих процессов сейчас ряд услуг предоставляется без участия человека. Заданный феноменальный рост автоматизации и все большей грамотности потребителей в работе со сложными сервисными системами приведет к доминированию стабильно работающих технологий над непостоянным человеческим трудом по оказанию услуг. Сегодня даже самолеты могут летать без участия пилота. Компьютерная диагностика поломок в ав-

томашине безошибочно указывает причину неисправности. Магазины могут отказаться от кассиров: радиочастотные метки за долю секунды «обсчитают» корзину покупателя с продуктами, которые даже не надо выгружать на ленту. Страховой полис можно одновременно оформить и оплатить на сайте страховой компании в любое время суток. Через 20–30 лет сервисные компании будут значительно отличаться от сегодняшних. Сервисная компания будущего — это очень квалифицированный потребитель услуг, владеющий навыками работы со сложными информационными системами, который готов ради снижения стоимости услуги самостоятельно выполнить часть функций персонала и который, в свою очередь, будет в соответствующем объеме заменен сложной и многое умеющей автоматизированной системой обслуживания клиентов. Скорость изменений колоссальна. Так, за 10 лет количество пользователей мобильной связи увеличилось в России в 1000 раз. Ни одно производство товаров не демонстрировало такого феноменального роста. Этот рост обеспечивается легкостью масштабирования услуг за счет автоматизации процессов. И каждый раз развитие доходит до какого-то момента, когда техническая новинка становится уже не роскошью и не вопросом предпочтений, а предметом абсолютной необходимости («якорная услуга»)²⁶.

5. Услуги делимы (под задачи клиента). Товары неделимы (стандартный «лот»). Мы не можем, покупая продукты питания, потребовать от магазина продать нам, например, пакет сока 0,85 л и упаковку йогурта в 135 г. Если же говорить об услугах, мы совершенно точно можем сами выбрать из всего набора подходящую для себя комбинацию. Нарезка в супермаркете (а супермаркет — это сервисная компания по распределению товаров) предоставляет услугу по делению любого гастрономического

²⁶ Быков П. Уходите скорее // Эксперт. 2009. 30 марта. № 12 (651).

продукта под требуемый покупателем объемом. Принимая решение об отдыхе, из всего перечня услуг клиент может выбрать только проживание, отказавшись от экскурсий, питания и спортивных мероприятий. Потребитель всегда имеет возможность выбрать, какие именно из дополнительных или основных услуг он хочет получить. В зависимости от предпочтений клиента компания может расширять список предоставляемых услуг, что позволит ей эффективнее конкурировать на рынке, а также занять уникальную нишу в сфере услуг. Маркетологам услуг не нужно исследовать предпочтения и отличия тысяч сегментов потребителей. Потребители сами запрашивают у них приемлемую конфигурацию. Для стабильной и прибыльной работы сервисной фирмы необходимо следовать правилу инвариантности услуг, их взаимозаменяемости и взаимной дополняемости. Предложите клиентам гибкие условия, и благодаря «конструктору» из услуг вы получите новых клиентов и сохраните лояльность текущих. В производстве такая вариативность процессов невозможна физически — любое нестандартное производство сразу увеличивает издержки и в итоге цену, предъявляемую потребителю. Для производства главное — точность «копирования» выходящих с конвейера продуктов с максимальным соблюдением универсального стандарта, охватывающего не только технологию, но и логистику. Несмотря на то что сейчас многие производственные компании могут собрать, например, до 40 тыс. комбинаций автомобиля под индивидуальный заказ, все равно у компаний есть только стандартный набор решений. Как бы он ни был широк, он всегда ограничен. В услугах все наоборот: главное — вариативность потребительских предпочтений, которую может обеспечить только человек. Именно персонал может предоставить миллион комбинаций возможных решений в настоящее время и видоизменить первоначальный заказ до неузнаваемости, добавляя любые компоненты.

Сырьевой сектор — источник платежеспособного спроса на услуги

Услуги могут эффективно развиваться только при платежеспособном потребителе, а жесткая конкуренция возможна лишь тогда, когда у потребителя есть доходы, за которые компаниям интересно бороться. Парадоксально, но эффективность сервисного сектора в России зависит от монополизации сектора производства полезных ископаемых. В этом секторе формируется — в основном, в добывающих отраслях и в тяжелом машиностроении — до 2/3 (66,8%) совокупной выручки компаний, входящих в число крупнейших отечественных бизнесов по рейтингу «Эксперт 400»²⁷. Только за счет «Газпрома» и нефтяных компаний формируется не менее трети общих доходов ведущих корпораций России и 40% бюджета страны. Понятно, что динамика роста в данном секторе бизнеса ниже, чем в непромышленном секторе экономики, но именно он в значительной мере определяет макроэкономические показатели страны. На доходах от экспорта сырья и продукции невысокого передела, реинвестируемых в отечественную экономику, выросли все остальные отрасли, обслуживающие миллионы потребителей. Производство продукции промышленного назначения — один из локомотивов экономики. От процветания этого сектора зависит успешное функционирование всех других отраслей — хотя бы в силу того, что в структуре стоимости любого сектора экономики и любой отрасли находятся, в том числе, и энергоресурсы, и их стоимость оказывает на динамику развития народного хозяйства универсальное влияние. У этого типа бизнеса есть несколько специфических отличий, которые влияют на внутрифирменное управление и эффективность операций:

²⁷ Удерживать траекторию // Эксперт. 2007. 1 окт. №36 (577).

1. *Огромный объем реализации и физической прибыли.* Прибыль до налогообложения у Новолипецкого металлургического комбината примерно равна всему объему реализации розничного гиганта — компании «Евросеть»²⁸. Но задайте себе вопрос, что труднее с точки зрения внутрифирменного управления: управлять бывшими советскими предприятиями металлургии (поставки железорудного концентрата на Новолипецкий комбинат осуществляются с предприятий, расположенных не далее чем 350 км от Липецка²⁹) или создать с нуля розничную систему типа «Евросети», имевшую в годы расцвета свыше 5000 точек продаж более чем в 100 городах России и странах СНГ³⁰? Ответ очевиден: конечно же, все предпочли бы получить контроль над уже отстроеным бизнесом, размер которого гарантирует огромную прибыль, не занимаясь удовлетворением потребительских предпочтений миллионов клиентов и контролем над более чем 40 тысячами торговых представителей, разбросанных по всей стране. Какой еще бизнес может принести 27,3 млрд долл. чистой прибыли, как не «Газпром»³¹? Понятно, почему при приватизации борьба развернулась именно вокруг сырьевых и производственных предприятий, и никто из собственников того времени не задумывался о построении сложных бизнесов розничных услуг и потребительского производства. Сегодня государство пытается вернуть себе полный контроль над углеводородами: с каждым годом присутствие госкомпаний в нефтегазо-

вой отрасли возрастает, в России осталось всего 5 крупных частных нефтяных компаний («ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «ТНК-ВР», «Татнефть» и «Башнефть»).

2. *Капиталоемкость и продолжительный оборот денежных средств.* За 15 постсоветских лет в России запустили в серийное производство две модели гражданских самолетов: Ту-204 и *Sukhoi SuperJet*. Построена (на самом деле, достроена с советских времен) одна электростанция. А сколько появилось новых алюминиевых или нефтеперерабатывающих заводов? Ни одного. Страна уже десятки лет не может освоить добычу углеводородов с шельфа Баренцева моря. В условиях нестабильности политического и инвестиционного климата и «коротких денег» госкомпании и частные бизнесмены предпочитают реинвестировать прибыль в лучшем случае в модернизацию основных фондов существующих предприятий, но не в новые долгосрочные проекты. Нестабильность правил игры также не вдохновляет на новые инвестиции. Для частного инвестора единственным способом хеджирования остается поиск «старших» партнеров из числа госкомпаний. Все это происходит из-за очень продолжительных сроков оборачиваемости, при которых инвестор вынужден брать на себя политические и макроэкономические риски на десятилетия вперед. Решение серьезных проблем промышленного развития в России требует вмешательства высших руководителей страны. Так, например, для освоения Штокмановского месторождения был привлечен французский энергетический гигант *Total*. Владимир Путин пообещал *Total* в России «хорошее административное сопровождение»³² и предложил компании спокойно относиться к задержкам сроков запуска проекта шельфовой добычи. По оценкам вице-премьера Игоря Иванова, за 5 лет до 2016 г. в освоение газовых месторождений в России будет

²⁸ Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. 2007. 1 окт. № 36 (577).

²⁹ Информация компании НЛМК. URL: <http://www.nlmk.ru>.

³⁰ Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров». Евгений Чичваркин, председатель совета директоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. 008. 23 июня. № 113 (2135).

³¹ В плену падающей добычи // Эксперт. 2008. 7 июля. № 27 (616).

³² Малкова И., Новый В. Премьер-супервайзер // Ведомости. 2010. 15 июня. № 107 (2625).

инвестировано более 100 млрд долл.³³ Такие затраты под силу только мировым энергетическим мейджорам и госкомпаниям. В качестве еще одного примера безусловной необходимости государственного патронажа и «ручного управления» промышленным развитием можно привести создание корпорации «РОСНАНО»: без государственных гарантий и выделения государственных же средств частным предпринимателям обеспечить развитие высокотехнологичных производств, которые имеют продолжительный срок окупаемости и риски инновационных решений, не получается.

3. *Влияние органов власти на успех бизнеса.* Не удивительно, что в производственной сфере качество и уровень взаимоотношений с органами власти определяет не только успех инвестпроектов, но и само получение и удержание контроля над предприятием. На всех стадиях жизненного цикла права владения, распоряжения и пользования обеспечиваются не законом, а тесным общением собственников с политической элитой как региона, так и федерального центра. Делегирование частному бизнесу контроля над сырьевыми компаниями рассматривается регуляторами через призму лояльности к политической элите и национальной безопасности, контроля над тяжелой промышленностью (металлургия, энергетика, химия) — через призму преобладания в инфраструктурных секторах экономики национального капитала.

4. *Отсутствие конкурентной борьбы.* В рамках этого типа бизнеса в России конкуренция слаба, отдельные отрасли вообще находятся в монопольном состоянии. Конкуренция нефтяных компаний отсутствует ввиду монопольного положения «Транснефти» по транспортировке нефти, как и «Газпрома» в газовом экспорте. Решение о допуске «к трубе» принимается органами

власти. Практически вся алюминиевая отрасль в России принадлежит РУСАЛу (даже *Standard Oil* до своего разделения контролировала «только» 85% рынка углеводородов США)³⁴. Отечественное законодательство формально препятствует образованию компаний, контролирующих свыше 35% рынка. Такие компании автоматически становятся объектом государственного регулирования, причем основным рычагом регулирования является не разукрупнение (как в США), а государственное вмешательство в их цены и тарифы. Таким образом, отечественная система фактически поощряет концентрацию и монополизацию производства, поскольку этот процесс обеспечивает государству повышение контроля над бизнесом.

Во многих других отраслях от строительства до черной металлургии существует олигополия: отрасль образуют 2–5 игроков. Исключением является машиностроение. Но и в этой отрасли выживание предприятий в значительной степени зависит от государственного заказа и посредничества государства в заключении экспортных контрактов. В Китай энергетическое оборудование поставляется по межправительственным соглашениям, огромный контракт РЖД на строительство железных дорог в Ливии был оплачен в счет государственного долга, новый гражданский «Сухой» поставляется, в основном, государственному «Аэрофлоту», тепловозы — государственным железным дорогам, атомные станции и вооружение — в страны третьего мира, опять же по госконтрактам, и т. д. В общем, чтобы успешно развивать указанный тип бизнеса, надо обращать внимание не на качество корпоративного управления и инвестиционную привлекательность, а уметь выстраивать конструктивные, лучше дружеские, отношения с регуляторами и другими собственника-

³³ В разработку месторождений газа Россия вложит \$ 100 миллиардов. Заявление И. Иванова на ПМЭФ-2010. <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369626&cid=1060>.

³⁴ *Ергин Д. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть / пер. с англ. М.: ДеНово, 1999.*

ми в отрасли. Клиенты, персонал, инвесторы, жители территорий — все эти стейкхолдеры второстепенны.

5. *Необычное ценообразование на продукцию.* Ни в каком другом секторе экономики продукция не имеет такого необычного ценообразования, как продукция данного типа бизнеса. Здесь основные факторы ценообразования — биржа, спекулятивные операции и политическая конъюнктура. Себестоимость производства барреля нефти в Саудовской Аравии и Ираке составляет 2–3 долл., в развивающихся странах типа Казахстана и Венесуэлы она колеблется от 5 до 12 долл. Какой еще бизнес имеет 10–70-кратную разницу между себестоимостью и продажной ценой? Внутри этого бизнеса, построенного на сложных, взаимозависимых и монопольных взаимоотношениях, цены формируются вовсе не усредненными и цивилизованными показателями рентабельности. Биржевые товары продаются стандартными лотами, и особой разницы между канадской и красноярской алюминиевой чушкой нет, как нет ее между чушкотским и южноафриканским золотом 999 пробы. Зачем же устраивать конкуренцию между компаниями? Производителям проще договориться и управлять рынками (как, например, это делает «ОПЕК» или *DeBeers*), притом в союзниках у производителей будут многие национальные правительства-экспортеры. Олигополические сговоры при протекции государства обеспечивают высокую рентабельность и в других отраслях этого типа бизнеса (прокат, трубы, удобрения, уголь с определенными показателями КПД сгорания, применимый только в определенных электростанциях, и т. д.). В общем, если вы разумный собственник похожего предприятия — принимайте правила игры, созданные за многие годы, и старайтесь защитить свои рынки при помощи власти и коллег по цеху, максимизируя прибыль при постоянном снижении издержек. Российская практика ведения дел в указанном типе бизнеса не изменится в ближайшие де-

сятилетия, потому что для этого нужно пойти американским путем — расчленив монополии. Для этого нужны сильная политическая воля, поддержка миллионов избирателей, сильная судебная система, низкий уровень коррупции, прозрачные правила игры и партнерская концепция взаимодействия бизнеса и власти.

Заключение

В итоге получаем необычный симбиоз в российской экономике — эффективные, работающие в жесткой конкурентной среде со средней рентабельностью служебные компании и неэффективные с точки зрения управления сырьевые компании, которые благодаря монопольному ценообразованию имеют потрясающую рентабельность, обеспечивающие доходы российского бюджета и определяющие макроэкономическую ситуацию в стране.

Список литературы

1. АФК «Система» решила заняться сельским хозяйством. URL: <http://www.opencat.ru/news/4125.html>.
2. Бурмистров М. Тенденции розницы // Пост. № 1 (12). Март. 2011.
3. Быков П. Уходите скорее // Эксперт. 2009. 30 март. № 12 (651).
4. В плену падающей добычи // Эксперт. 2008. 7 июл. № 27 (616).
5. В разработку месторождений газа Россия вложит \$ 100 миллиардов. Заявление И. Иванова на ПМЭФ-2010 // <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369626&cid=1060>.
6. Выплывет сильнейший // Ведомости. 2008. 27 окт. № 203 (2225).
7. Ергин Д. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть / пер. с англ. М.: Де-Ново, 1999.
8. Кравченко Е. Новая остановка // Ведомости. 2010. 28 сент. № 182 (2880).
9. Малкова И., Новый В. Премьер-супервайзер // Ведомости. 2010. 15 июн. № 107 (2625).

10. Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада. 27.06.2003. URL: <http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>.
11. Польза от кризиса // Ведомости. 2008. 16 сент. № 174 (2196).
12. Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. 2007. 1 окт. № 36 (577).
13. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. №3. 2010.
14. Структура российской экономики по секторам с 1987–2008. Данные ООН. URL: http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS.
15. Структура экономики разных стран. URL: http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services.
16. Структура экономики США по секторам. Данные ООН. URL: http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS.
17. Удержат ли траекторию // Эксперт. 2007. 1 окт. № 36 (577).
18. Факты и цифры. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177>.
19. Федоров Д. Генеральный директор ООО «Газпром энергохолдинг» презентация «Газпром в электроэнергетике». URL: <http://www.ogk6.ru/Fedorov.ppt>.
20. Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее». Москва, 20.07.2006.
21. Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров». Евгений Чичваркин, председатель совета директоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. 2008. 23 июн. № 113 (2135).
22. Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. 2009. 30 март. № 55 (2325).
23. Чернов Д. В., Солдатенков С. В., Приданцев С. В., Гулейков М. Ю., Патрацкий Д. А., Филимонова Н. А. Генератор прибыли, или как создать в России эффективную компанию розничных услуг. URL: www.russianservicebook.ru, 2010.
24. Чечель А., Шпигель М. Торговля встала // Ведомости. 2009. 25 март. № 52 (2322).
25. URL: http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_92T/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_8FL/_me/7_0_A/_s.7_0_A/7_0_92T#.
26. URL: <http://www.nlmk.ru>.
27. World Energy Outlook 2008.

D. Chernov, PhD (Economics), Teacher in ICM HSE, Moscow, chernov@mail.ru

INDUSTRIAL PRODUCTION AND SERVICE SECTOR AS STRATEGIC BUSINESS RIVALS

The article considers the processes of progress in production and service sectors and answers the question how and thanks to what service sector of Russian economy left the productive one behind (concerning contribution in GDP of our country). The rates of development of service sector turned out to be so high firstly — as a reason of peculiarities of new Russian economy, which historically was built on the market principles and was developing in conditions of investment resources deficit, secondly — as a reason of system differences between «physical» goods and services as an object of sale.

Nowadays Russia faces an unusual symbiosis: effective service companies, operating in hard competitive sphere with average profitability and non-affective from the point of management industrial companies, which thanks to monopolistic pricing have great profitability, providing profits of Russian budget and determining a macroeconomic situation.

Key words: life cycle, production sector, service sector, effectiveness, monopoly, oligopoly, competitive tensions, competitiveness, Russian economy.

Новиков А. А., докт. экон. наук, доцент
Московского финансово-промышленного
университета «Синергия», ANovikov@mfpa.ru

Новикова Е. В., канд. экон. наук, доцент
Московского городского университета
управления Правительства Москвы,
ANovikov@mfpa.ru



РЕСУРСЫ И ФАКТОРЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Феномен инновационного развития отечественной экономики анализируется в статье с позиции необходимого участия государства и бизнеса. Раскрывается инновационная сущность предпринимательства, рассматривается роль и место малого предпринимательства в реализации инновационных технологических решений. Выдвигаются положения относительно национальных особенностей инновационных процессов в современной России.

Ключевые слова: инновационная стратегия, инновационный рейтинг, малое инновационное предпринимательство, конкуренция на рынке инноваций.

Введение

Развернувшийся в последние десятилетия процесс глобализации усилил степень открытости большинства национальных экономик. Борьба за мирового потребителя изменила характер рыночного предложения, обусловив появление таких понятий, как «инновация», «инновационный процесс», «инновационный продукт», что в целом определяет внедренное новшество, которое обеспечивает качественное совершенствование производственных процессов, а также самого продукта. Таким образом, растущее соперничество на национальном и международном уровнях, опосредуемое процессами модернизации и обновления всех звеньев хозяйственного механизма, изменило сам характер экономического развития, придав ему ярко выраженные инновационные черты.

Инновационный рейтинг России

На сегодняшний день инновационный сектор России в общих масштабах экономики крайне незначителен, что подтверждается как печальной хроникой аварий и техногенных катастроф, вызванных критическим для большинства отраслей российской экономики уровнем износа основных фондов (по официальным данным, этот показатель составляет 45–65%, исследовательские центры Российской Федерации оценивают его как минимум в 60–65%)¹, так и низкой долей инновационной продукции в общем объеме ВВП (по мнению Е. Ясина, научного руководителя НИУ ВШЭ, директора Экспертного института, эта доля в России состав-

¹ Российская газета — «Экономика» — «Модернизация». № 5519 (143). URL: <http://www.rg.ru> (05.07.2011).

ляет 0,5% при минимальном значении для инновационно-ориентированных экономик в 15%²). По данным, представленным французской бизнес-школой *INSEAD* в докладе «Глобальный индекс инноваций», Россия занимает только 56-е место, значительно уступив позиции не только явным мировым инновационным лидерам, таким как Сингапур, США, Япония и пр., но и Эстонии, признанной наиболее инновационной среди стран Восточной Европы³.

При составлении рейтинга применялась комплексная оценка: учитывался как инновационный потенциал страны, характеризующийся образованием и инфраструктурой, так и уже достигнутый уровень инновационных внедрений в экономику. Лидером рейтинга стала Швейцария, которая заняла 1-е место по количеству патентов в расчете на объем ВВП (табл. 1).

Следует подчеркнуть, что, несмотря на различные уровни инновационной состав-

ляющей национальных экономик, эксперты отмечают, что в рамках глобальных инновационных процессов курс на инновационную экономику взяли все страны мира. Так, например, если сравнить современный мировой рынок высоких технологий (объем которого составляет порядка 3 трлн долл.) и рынок энергетических ресурсов (объем — 700 млрд долл.), то их соотношение составит 4 : 1. В течение ближайших лет (до 2020 г.) прогнозируется динамичный рост объема рынка высокотехнологичной продукции до 10–12 трлн долл. по основным направлениям и падение рынка энергетических ресурсов — до 1,2 трлн долл.⁴ Таким образом, в глобальном масштабе произойдет кардинальное изменение инновационной и традиционной ресурсной базы, которое составит 10 : 1.

Факторы инновационной составляющей российской экономики

Определяя место России в глобальных инновационных процессах и выявляя причины ее явного отставания, следует особо выделить ряд факторов, в значительной степени влияющих на формирование инновационной среды отечественной экономики.

1. Низкий спрос на инновации, порождаемый сырьевой направленностью российской экономики. Доходы от сырьевого экспорта не вынуждают руководство страны, крупные добывающие компании активно искать новые научные, технологические решения. В то же время природные ресурсы расходуются в стране на создание относительно простых благ, не обладающих должной степенью технологической новизны. Наглядной иллюстрацией этому могут служить показатели экспорта (в частности, доли вы-

Таблица 1

Рейтинг государств по инновациям

Место	Страна	Количество набранных баллов
1	Швейцария	63,82
2	Швеция	62,12
3	Сингапур	59,64
7	США	56,57
14	Израиль	54,03
20	Япония	50,32
23	Эстония	49,18
29	Китай	46,43
56	Россия	35,85

Источник: Прямые инвестиции. № 8. 2011. С. 21.

² Свободная Пресса. URL: <http://svpressa.ru>.

³ Прямые инвестиции. № 8. 2011. С. 21.

⁴ Кузык Б. Инновационное развитие России: сценарный подход // Экономические стратегии. 2009. № 1. С. 56–67.

Таблица 2

Экспорт высокотехнологической продукции* в разных странах мира (% в общем объеме несырьевого экспорта)

Страны	2006 г.	2009 г.
Сингапур	58	49
Корея	32	32
Китай	30	31
Казахстан	21	30
Англия	34	23
США	30	23
Франция	21	23
Япония	22	20
Германия	17	16
Россия	8	9
Индия	5	9
Азербайджан	2	1

* Продукция, производство которой связано с интенсивными НИОКР (сферы: аэрокосмическая, компьютерная, фармацевтическая, исследовательский инструментарий, электрические машины).

Источник: Worldbank, 2011.

сокотехнологической продукции в его общем объеме) (табл. 2).

2. Относительно низкий уровень государственных расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, слабое участие бизнеса в их финансировании. По экспертным оценкам, ни частный, ни государственный сектор не проявляют достаточной заинтересованности во внедрении инноваций. По имеющимся статистическим данным, Россия тратит на исследования и разработки в 3,6 раз меньше средств, чем Китай и почти в 12 раз меньше, чем США (табл. 3).

3. Наиболее характерным структурным отличием России от экономически развитых

Таблица 3

Расходы на НИОКР (R&D) в разных странах мира (2009 г.)

Страна	Общие расходы на НИОКР (млрд долл.)
США	398,2
Япония	148,7
Китай	120,6
Германия	84,0
Франция	48,0
Корея	43,9
Англия	40,4
Россия	33,4
Аргентина	2,7
Греция	1,8

Источник: OECD, Main Science and Technology Indicators. 2011 (список стран ранжирован по сумме расходов на НИОКР).

стран является преобладание доли правительственного финансирования НИОКР. Если в странах-лидерах доля финансирования НИОКР бизнесом превосходит долю государственного финансирования, то в России наблюдается обратная ситуация. Так, в 2006 г. доля бизнес-финансирования составила: в Японии — 77%, в США — 65%, в Германии — около 68%. В Китае этот показатель равнялся 69%, в России — порядка 30%. Доля государственного финансирования в странах-лидерах следующая: в Японии — около 16%, в США — около 29%, в Германии — около 28%, в Китае — 25%, в России — 61,9%⁵. Характерно, что на протяжении ряда последних лет можно говорить об усилении данных тенденций соответственно для каждой из перечисленных стран (табл. 4).

⁵ OECD, Main Science and Technology Indicators. April, 2008.

Таблица 4

Структура финансирования НИОКР в разных странах мира (2009 г.)

Страна	Источники финансирования НИОКР (%)		Количество исследователей (чел.)
	Частный сектор	Государство	
США	67,3	27,1	1 412 639
Япония	78,2	15,6	656 676
Китай	71,7	23,6	1 592 420
Германия	67,3	28,4	311 500
Франция	50,7	38,9	229 130
Корея	72,9	25,4	236 137
Англия	45,4	30,7	235 373
Россия	26,6	66,5	442 263
Аргентина	29,3	67,5	38 681
Греция	31,1	46,8	20 817

Источник: OECD, Main Science and Technology Indicators. 2011.

Анализ представленных статистических данных позволяет сделать следующие обобщения:

- Исключительная или приоритетная роль государства в поддержке научно-исследовательской сферы не обеспечивает должной динамики инновационного роста экономики.

- На сегодняшний день в наиболее успешных в инновационной области странах наблюдается обратная пропорциональная зависимость между общими размерами расходов на НИОКР и долей государства в их финансировании.

- Активное участие бизнеса в НИОКР способствует росту числа исследователей, что вероятнее всего ведет как к увеличению роста численности научных кадров, так и повышению роли и уровня образования в целом.

- Для России характерна чрезмерно высокая (по современным стандартам) доля государства в финансировании этих затрат.

Такая же ситуация характерна для развивающихся стран и стран Европы с относительно низким уровнем развития.

Предпринимательство как инновационной ресурс экономики

Тема инновационного развития является на сегодняшний день приоритетной в экономических и общественных кругах. Развитие инновационной составляющей отечественной экономики провозглашено на государственном уровне в качестве важнейшей стратегической задачи. Однако на основе вышеприведенных данных можно утверждать, что критическая проблема инновационного развития отечественной экономики — отсутствие инновационного поведения отечественного бизнеса. По данным Министерства экономического развития, доля инновационно активных предприятий отечественной экономики на сегодняшний

день едва достигла уровня 9,4%. Только три российские компании входят в мировую тысячу компаний — лидеров по исследованиям и разработкам: «Газпром» (108-е место по абсолютному объему затрат), «АвтоВАЗ» (758-е место) и «Ситроникс» (868-е место)⁶.

Инновационная вялость отечественного бизнеса во многом определяется незрелостью российского рынка, высоко монополизированной экономикой, особой ментальностью хозяйствующих субъектов. Радикальное реформирование национальной модели развития, осуществленное чрезмерно поспешно, не позволило реализовать базовой схеме развития инновационного характера предпринимательства, феномен которого был раскрыт Й. Шумпетером. Согласно его представлениям предприниматель — это ключевая фигура прогресса производительных сил, осуществляющая реорганизацию экономической жизни на началах большей частнохозяйственной целесообразности; сущность предпринимательской функции состоит в реформировании и постоянном обновлении производства; содержанием предпринимательской деятельности выступает реализация новых факторов производства и обращения благодаря открытию и практическому применению новых технологий, новых источников сырья, возможности изготовления качественно новой продукции, нахождения новых рынков сбыта и реорганизации производства⁷.

Таким образом, природа современных глобальных инновационных процессов диктуется именно законами рыночной конкуренции, где предпринимательство, следуя своей экономической сущности, порождает

коммерциализацию новых технологий, повышает капитализацию нематериальных активов, обеспечивает рост инвестиционных ресурсов, следуя единственной важной цели — максимизации прибыли.

В современных экономических условиях, обусловленных глобальными процессами, все больше фактов свидетельствует о важности ускоренной инновации. Ведущие предприятия в стремлении добиться технологического преимущества преследуют цель не только достичь повышения производительности и конкурентоспособности на мировом рынке, но и обеспечить основы своего долгосрочного экономического благополучия. Движущую силу экономического роста они видят в использовании и совершенствовании передовых технологий, в инновациях. Именно поэтому предпринимательство можно считать создателем и хранителем неиссякаемого источника инноваций.

Малое предпринимательство и его место в инновационно ориентированной экономике

Одной из задач, решить которые необходимо для реального вовлечения отечественного бизнеса в инновационные процессы, является развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства. Данные о развитии малого бизнеса в развитых странах в последние десятилетия XX — начале XXI вв. позволяют считать его важным фактором инновационного развития экономики. В современной российской экономической практике малое предпринимательство пока играет незначительную роль. Доля малого бизнеса в ВВП в России не превышает 17%, в то время как в ВВП экономически развитых стран его участие составляет порядка 50% (табл. 5).

Именно малый бизнес вносит существенный вклад в развитие инновационной экономики многих стран: во Франции — 4,2%, в США, Германии и Италии — бо-

⁶ Инновационная Россия — 2020 (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года). Проект URL: <http://www.economy.gov.ru>.

⁷ Шумпетер Й. Теория экономического развития. М., 1982. С. 189.

Таблица 5

Масштабы развития малых и средних предприятий (МСП) в некоторых странах мира (1993–2008 гг.)⁸

Страна	Доля МСП в общем количестве хозяйственных субъектов (%)	Доля МСП в ВВП (%)	Занято в секторе МСП (%)	Количество МСП на 1000 жителей (ед.)
США	99,9	48	65	74,2
Франция	99,9	—	65	35
Япония	99,2	—	80,6	50
Германия	99	57	70	37
Венгрия	99	50	65	80
Бельгия	99	46	55	—
Италия	84	—	73	16,3
Великобритания	75,8	53	36–49	46

более 5%, в Канаде, Великобритании — более 10%⁹.

Сравнение уровня развития малого и среднего бизнеса в различных странах показывает, что России еще предстоит пройти долгий путь по реструктуризации экономики для перехода от системы крупного производства к гармоничному сочетанию крупных, средних и малых предприятий¹⁰. Что касается инновационности малого бизнеса, то его доля в ВВП России не превышает 1%. По данному показателю Россия занимает лишь 312-е место в мире¹¹.

Справедливости ради следует отметить, что на фоне инновационного отставания

российской экономики место и роль малого предпринимательства как катализатора инновационных процессов пока усматривается с трудом. Аргументом в защиту инновационной миссии малого российского предпринимательства могут служить лишь следующие теоретические представления:

1. Большая гибкость, мобильность и адаптивность к быстро меняющейся конъюнктуре рынка, поскольку во главе фирмы часто стоит автор нововведения. Именно гибкость, адаптивность к изменяющимся условиям позволяет малому и среднему бизнесу успешно осваивать первые этапы инновационного процесса, подготавливая почву для промышленного освоения инноваций крупным бизнесом, обладающим финансовыми и производственными возможностями.

2. Сильный и многоплановый характер мотивации к инновационной деятельности, обусловленный экономическими и неэкономическими факторами (внеэкономическая причина — честолюбие автора изобретения, экономическая причина — успешная реализация изобретения, позволяющая автору состояться как предпринимателю).

3. Узкая специализация творческого поиска. Во многих случаях малые и средние

⁸ Франовская Г. Н. Мировые тенденции развития малого предпринимательства // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. №3. С. 53–64.

⁹ Малое и среднее предпринимательство в развитии промышленности и технологий, 2007 год // ОПОРА России. URL: <http://www.megacities.ru>.

¹⁰ Малый бизнес Москвы в 2004–2006 гг. Сборник аналитических материалов. М.: Департамент поддержки и развития малого предпринимательства, Московский центр развития предпринимательства, 2006.

¹¹ Филатова И. В. Малый инновационный бизнес — важнейший сегмент национальной инновационной системы // Вестник Московского университета МВД России. №2. М., 2008.

предприятия, работая в узко специализированном направлении и даже в условиях ограниченного объема финансовых средств, в состоянии конкурировать с крупными организациями.

4. Немногочисленный персонал и ориентация на конечный результат. На крупных предприятиях, как правило, разработкой, внедрением, производством и сбытом новой наукоемкой продукции занимаются отдельные специализированные подразделения, и ответственность за каждый этап переходит от одних групп к другим. На малых и средних предприятиях все эти этапы инновационного процесса объединяются под руководством одного или нескольких человек, что ускоряет получение конечного результата инновационной деятельности.

5. Возможность идти на риск, что неприемлемо для большинства крупных организаций. Именно малые предприятия занимаются разработками и освоением инноваций в тех областях, которые представляются для крупных предприятий неперспективными или высокорисковыми.

6. Малые и средние фирмы, работающие по аутсорсингу с крупными компаниями, оперативно реагируют на спрос к изменениям со стороны последних и становятся источниками инноваций в экономике¹².

Заключение

Сценарии перевода экономики России на инновационный путь развития и предложения, как это сделать, являются сегодня предметом широкого обсуждения в научной литературе. С учетом угрожающей динамики инновационного отставания меры по переводу отечественной экономики на инновационный путь развития нужно предпринимать незамедлительно. С учетом сложившейся в России в современ-

ный рыночный период отраслевой структуры экономики, уровня ее монополизации и восприимчивости к мировым инновационным процессам, а также ряда других объективных факторов нужен широкий взгляд на решение поставленной проблемы, поиск эффективных мер экономической политики государства, обеспечивающей приток максимально возможных инвестиционных ресурсов в инновационную сферу. Очевидно, что для эффективной реализации мер по модернизации отечественной экономики необходимы синергетические усилия государства и бизнеса. Как показывает экономическая практика развитых стран, со стороны этих участников рыночного хозяйствования нужны серьезные финансовые вливания в НИОКР, образование, развитие инновационной инфраструктуры, соответствующие мировым показателям. Такие затраты, безусловно, под силу только весомым игрокам рынка. Очевидно, что отечественное малое предпринимательство еще не набрало нужной критической массы, позволяющей оказывать существенное влияние на характер таких инвестиционных процессов. Однако деньги — далеко не единственный камень преткновения в развитии инновационной экономики. Здоровые инновационные процессы возможны только в условиях конкурентного рынка, а значит, при наличии большого числа малых и средних предприятий в экономике страны. Важно понимать и правильно оценивать тот ресурсный потенциал, которым обладает в настоящее время российское малое предпринимательство, чтобы стать действительно надежным проводником на рынке инноваций в условиях современной конкуренции.

Список литературы

1. Инновационная Россия — 2020 (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года). Проект. URL: <http://www.economy.gov.ru>.

¹² Инновационное развитие — основа модернизации экономики России: Национальный доклад. М.: ИМЭМОРАН, ГУ-ВШЭ, 2008.

2. Инновационное развитие — основа модернизации экономики России: Национальный доклад. М.: ИМЭМОРАН, ГУ-ВШЭ, 2008.
3. Коваленко А. И. О конкуренции теорий конкуренции // Современная конкуренция. №6, 2010.
4. Кузык Б. Инновационное развитие России: сценарный подход // «Экономические стратегии». 2009. № 1. С. 56–67.
5. Малый бизнес Москвы в 2004–2006 гг. Сборник аналитических материалов. М.: Департамент поддержки и развития малого предпринимательства, Московский центр развития предпринимательства, 2006.
6. Малое и среднее предпринимательство в развитии промышленности и технологий, 2007 год // ОПОРА России. URL: <http://www.megacities.ru/>.
7. Примаков Е. Модернизация: набор антитезисов. Российская газета — «Экономика» — «Модернизация». №5519 (143). URL: <http://www.rg.ru/>.
8. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
9. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. №3. 2010.
10. Фадеев В. Ю., Шапкин И. Н. Инновационное предпринимательство: учеб. пособие. М.: Наука, 2007. — 327 с.
11. Филатова И. В. Малый инновационный бизнес — важнейший сегмент национальной инновационной системы // Вестник Московского университета МВД России. №2. М., 2008.
12. Франовская Г. Н. Мировые тенденции развития малого предпринимательства // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. №3.
13. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. — 455 с.

A. Novikov, D.Sc. (Economics), Associate Professor in Moscow Financial-Industrial University «Synergy», ANovikov@mfp.ru

E. Novikova, PhD, Associate Professor in Moscow City University of Management of Moscow Government, ANovikov@mfp.ru

RESOURCES AND FACTORS OF INNOVATION DEVELOPMENT OF RUSSIAN ECONOMY

The phenomenon of innovation development of the domestic economy is analyzed from the perspective of the necessary involvement of government and business. Author reveals the essence of innovative entrepreneurship, the role and place of small businesses in the implementation of innovative technological solutions. Article contains characteristics of innovation processes in modern Russia.

Key words: innovation strategy, innovation rating, small innovative entrepreneurship, competition on market of innovations.

Богачев С. А., канд. экон. наук, директор Краснознаменского филиала МФПУ «Синергия», Sbogachev@mfp.ru



LMW-ФАКТОР МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

В статье рассматривается вопрос обеспечения и оценки международной конкурентоспособности национальной образовательной отрасли и обосновывается влияние на нее факторов языка, иммиграционного потока и развития рынка труда.

При оценке степени влияния трех перечисленных факторов используются методы качественной экспертной оценки и расчет индексированного показателя. Статья содержит рекомендации для органов государственной власти по учету факторов языка, иммиграции и труда при обеспечении конкурентоспособности национальной образовательной системы.

Ключевые слова: международная конкурентоспособность, образовательный сектор, языковой фактор, иммиграционные потоки, развитие рынка труда.

Введение

Конкурентоспособность национальной образовательной отрасли основана на ряде факторов, ключевым из которых является качество образовательного продукта. В сознании потребителя образовательной услуги понятие образовательного продукта включает качество учебно-методического обеспечения, профессорско-преподавательского состава, аттестации, материально-технической базы обеспечения учебного процесса. Соответственно, организатор учебного процесса, т. е. производитель образовательной услуги, может предположить, что, доведя до совершенства все

составляющие образовательного продукта, возможно получить максимально конкурентоспособный продукт, который обеспечит конкурентоспособность учебному заведению и, при определенных обстоятельствах, всей национальной образовательной отрасли.

Но для обеспечения международной конкурентоспособности, как отдельного образовательного продукта, так и отрасли в целом, недостаточно высокого качества всех составляющих образовательного продукта. Существует комплекс факторов, который играет не меньшую роль в международной конкурентоспособности образовательного продукта и образовательной отрасли, чем качество образования.

Факторы международной конкурентоспособности отрасли

Огромное значение при выборе вуза и страны обучения имеет язык, на котором проходит учебный процесс. Каждый потребитель образовательной услуги старается получить образование на языке, который даст ему максимум возможностей для самореализации, карьеры и бизнеса. При этом обучение на непопулярном языке не пользуется спросом, даже несмотря на высокое качество образовательных услуг. Возможность практиковать навыки речи и письма является для потребителя образовательной услуги частью этой услуги. Самый популярный на планете язык — английский. В качестве первого или второго языка его изучают в большинстве вузов мира. В современном обществе незнание английского языка может характеризоваться как проявление неграмотности.

Кроме языка, при выборе страны обучения потребителем анализируются шансы на дальнейшее трудоустройство в стране. Связи, полученные в период обучения в вузе, понимание культуры страны, знание языка являются своего рода нематериальным капиталом выпускника, которым он может воспользоваться при поиске работы или создании собственного дела. Чтобы применить этот капитал, выпускник вуза должен быть конкурентоспособным на рынке труда. Далеко не каждая страна может предоставить такие возможности. Только страна с сильной экономикой, развитой научно-технической сферой и рынком профессионального труда может заинтересовать потенциального абитуриента.

Многие студенты рассматривают получение образования в вузах иностранных государств как наиболее короткий и удобный путь иммиграции в страну обучения. Австралийская, канадская, новозеландская миграционные политики предполагают облегченную процедуру натурализации в стране после окончания вузов, находящихся на их территории. При этом США не дают никаких иммиграционных льгот иностранным выпу-

скам американских вузов, но, находясь на мощном миграционном потоке, американские вузы используются как лазейка для попадания на постоянное место жительства в США. Лидерами по отправке студентов в США являются Турция, Китай, Индия.

Итак, язык, рынок труда и миграционные возможности являются тремя факторами, влияющими на международную конкурентоспособность национальной образовательной отрасли. Эти факторы не менее важны для конкурентоспособности образовательной отрасли, чем качество образовательных услуг. Комплексу этих трех факторов, влияющих на международную конкурентоспособность образовательной отрасли, можно дать общее определение *LMW*-фактора. Аббревиатура *LMW* состоит из начальных букв слов *language* (язык), *migration* (миграция), *work* (работа), т. е. трех вышеописанных факторов.

Понятие *LMW*-фактора

Введение понятия *LMW*-фактора позволяет расширить понимание теории международной конкурентоспособности национальных образовательных отраслей и повысить качество их экспертной оценки. *LMW*-фактор — это совокупность социально-экономических факторов, влияющих на облегчение процесса обучения, увеличение шансов максимальной профессиональной самореализации и повышение качества жизни после получения диплома. Это понятие включает уровень ВВП на душу населения, языковую среду и интенсивность миграции. Оценка и учет данного фактора необходимы для лучшего понимания современных процессов развития индустрии образования, конкуренции на международном рынке образовательных услуг, разработки грамотной стратегии развития образовательной системы. Любая современная национальная образовательная отрасль зависит от характеристик *LMW*-фактора. Международная конкурентоспособность отрасли напрямую связа-

Таблица 1

Сравнительная характеристика конкурентоспособности языкового ареала по *LMW*-фактору

<i>LMW</i> -фактор	Ареал распространения языка	Развитие рынка квалифицированного персонала в пределах языкового ареала	Развитие индустрии образования в пределах языкового ареала	Миграционная политика	Конкурентоспособность ареала
Англо-язычный	Весь мир. Основная — крупнейшие государства мира (США, Канада, Великобритания, Индия, Австралия и др.). 5*	Лучшие рынки находятся в пределах языкового ареала. 5	Очень высокое. В США практически свободный рынок образовательных услуг и высокая конкуренция. Для Австралии, Великобритании образование является важной статьей экспорта. 5	США, Австралия, Канада имеют самые эффективные массовые миграционные программы в мире. 5	20
Китайско-язычный	Китай. Четверть населения Земли. 5	Активно формирующийся рынок. 3	Стремительное развитие в последние 30 лет. 4	Направлена на эмиграцию и заселение иностранных приграничных территорий (Россия, Казахстан, Киргизия). 3	15
Русско-язычный	Очень широкий. 1/6 суши + славянские страны Европы + бывшие страны соцлагеря и др. 5	Слабое развитие при высоком спросе на квалифицированный персонал в бизнес-сфере и некоторых видах промышленности. 4	Относительно высокое. Существуют риски снижения конкуренции из-за олигархического влияния на рынок крупных государственных вузов. 4	В большинстве стран находится в стадии формирования. 3	16
Испано-язычный	Один из самых больших в качестве родного языка. Перспектива стать вторым государственным в США. 5	Слабый относительно рынков других языковых ареалов. 3	В зоне языкового ареала есть страны с высоким уровнем развития индустрии образования (Испания, Чили, Панама). 4	В зоне языкового ареала есть страны с эффективной миграционной политикой (Испания, Андорра, Панама, Чили). 3	15

Окончание табл. 1

LMW-фактор	Ареал распространения языка	Развитие рынка квалифицированного персонала в пределах языкового ареала	Развитие индустрии образования в пределах языкового ареала	Миграционная политика	Конкурентоспособность ареала
Немецко-язычный	Небольшой (Швейцария, Германия, Австрия, Лихтенштейн), но охватывает главные финансовые, научные и культурные центры Европы. 5	Сверхразвитые рынки. Немецкий язык и профессионализм практически гарантируют высокий уровень доходов в любой отрасли экономики. 5	Очень высокое. Выпускники немецко-язычных школ и вузов оставили самый значимый вклад в истории XX в. Практически все расходы на образование оплачиваются государством. 5	Очень эффективная миграционная политика, направленная на привлечение интеллектуальной и деловой элиты общества, вне зависимости от национальности. 5	20
Франко-язычный	Ареал распространения достаточно большой. Охватывает важные регионы мира. (Франция, Бельгия, Швейцария, Канада, Алжир и др.). 4	В пределах языкового ареала присутствуют страны с очень высоким уровнем развития рынка труда. 5	В пределах языкового ареала присутствуют страны с очень высоким уровнем развития индустрии образования. 5	В пределах языкового ареала присутствуют страны с эффективными миграционными программами. 4	18

* Авторская (экспертная) оценка каждого параметра по пятибалльной шкале.

на с развитием всех его составляющих. Чем мощнее LMW-фактор, тем успешнее продаются образовательные услуги.

Конкурентоспособность языкового ареала

С учетом важности языкового фактора LMW-факторы классифицируются по языку: русскоязычный, англоязычный, немецкоязычный, китайскоязычный, испаноязычный, франкоязычный и т. д. Сравнительная характеристика конкурентоспособности языкового ареала по LMW-фактору экспертным методом может быть оценена по четырем показателям: широта ареала распространения языка, развитие рынка труда в ареале, развитие образования в нем, миграционная политика.

Таким образом, конкурентоспособность языкового ареала, данная на основе экспертной оценки (табл. 1), определяется суммой баллов трех основных элементов LMW-фактора плюс баллы за уровень развития самой системы образования в ареале.

Индекс воздействия LMW-фактора

Для оценки влияния LMW-фактора необходимо ввести понятие индекса воздействия LMW-фактора (I_{lmw}), который может служить наиболее показательным индикатором развития образовательной системы, помимо качественной оценки конкурентоспособности языкового ареала.

Индекс LMW-фактора является интегральным показателем, рассчитываемым

ежегодно для межстранового сравнения и измерения уровня ВВП, интенсивности миграции, распространенности языка. Для исчисления индекса *LMW* предлагается использовать метод исчисления индекса развития человеческого потенциала, ежегодно измеряемого ООН.

Он рассчитывается как среднее арифметическое трех составляющих его индексов. Для перевода любого показателя *x* в индекс *I_x*, значение которого заключено между 0 и 1, что позволяет складывать различные показатели, используется следующая формула:

$$I_x = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)}.$$

Для сравнительного измерения языковой составляющей фактора используется индекс популярности языка — *I_p*.

Для расчета *I_p* можно использовать энциклопедию *Encarta*. В ней приведены статистические данные по степени распространенности языков мира. Данные по численности говорящих на самых популярных мировых языках, по энциклопедиям *Encarta* и *Wikipedia*, а также расчет *I_p*, приведены в табл. 2. При расчете индекса за минимальный показатель бралась численность говорящих на белорусском языке — 10,2 млн чел., как

наименьший результат среди языков, на которых говорят свыше 10 млн чел.

Составляющий фактор *migration* оценивается миграционным индексом *I_m*, для расчета которого используются статистические данные по миграции населения, собранные автором из разных доступных официальных источников. При этом минимальный показатель иммиграционного потока — 10 тыс. чел. (табл. 3).

Фактор *work* характеризуется возможностью выгодной реализации своих профессиональных знаний после окончания учебного заведения. Этот фактор оценивается уровнем ВВП на душу населения, который является официально публикуемым Международным валютным фондом показателем экономического развития государства. При расчете индекса за минимальный брался показатель ВВП на душу населения Демократической Республики Конго — 340 долл. (табл. 4).

Таким образом, мы можем рассчитать *I (LMW)* для интересующих нас национальных образовательных отраслей. Результаты данного расчета приведены в табл. 5.

Из таблицы 5 видно, что образовательные отрасли США, Канады, Австралии и ОАЭ находятся под мощнейшим влиянием

Таблица 2

Численность говорящих и индекс популярности мировых языков
(в порядке убывания общего количества владеющих языком)

Язык	Численность говорящих как на родном (млн чел.)	Численность говорящих как на втором (млн чел.)	Общая численность говорящих (млн чел.)	Индекс популярности языка, <i>I_p</i>
Английский	410	до 1000	до 1400	1
Испанский	420	до 80	до 500	0,352
Русский	170	до 125	до 295	0,204
Арабский	240	до 40	до 280	0,194
Португальский	178	до 10	до 206	0,140
Французский	80	до 120	до 200	0,136
Немецкий	90	до 20	до 100	0,064

Таблица 3

Ежегодный иммиграционный поток по странам

Страна	Число иммигрантов (тыс. чел)	Миграционный индекс, I_m
США	760	1
Россия	400	0,52
Япония	400	0,52
ОАЭ	370	0,48
Страны Западной Европы	180	0,226
Канада	140	0,173
Австралия	130	0,16

Таблица 4

Показатель ВВП на душу населения ведущих стран, по данным МВФ, и индекс развития рынка труда

Страна	ВВП на душу населения, \$	Индекс развития рынка труда, I_w
США	47,123	1
Австралия	39,454	0,836
Канада	39,033	0,827
ОАЭ	36,973	0,783
Германия	35,930	0,76
Россия	15,807	0,33

Таблица 5

Индекс влияния LMW -фактора национальных образовательных отраслей

Страна	I_{lmw}
США	1
Канада	0,534
Австралия	0,665
ОАЭ	0,485
Россия	0,351
Германия	0,35

LMW -фактора, который является рычагом в развитии и повышении конкурентоспособности этих отраслей. Именно LMW -фактор играет важнейшую роль в высочайшем уровне престижа американского образования и стремительном росте международной образовательной индустрии в Дубае и других эмиратах ОАЭ.

Канада проигрывает США в численности миграционного потока, а Австралия и в уровне ВВП на душу населения, что, несомненно, принимают в расчет абитуриенты, выбирающие вуз и страну для обучения.

Показательна ситуация в Германии, где слабая распространенность языка значительно снижает влияние LMW -фактора. Несмотря на высочайшее качество образовательных услуг в Германии, эта страна не является активным игроком на международном рынке образования. В настоящий момент она готова обучать иностранных студентов, знающих немецкий язык, на безвозмездной основе. Похожая ситуация и в Швейцарии. Но там существуют дорогие платные учебные заведения, ведущие образовательный процесс на английском языке, т. е. попадаю-

щие под воздействие англоязычного *LMW*-фактора.

Россия имеет достаточно низкий индекс *LMW* среди приведенных стран. Основной причиной такой ситуации является низкий уровень ВВП на душу населения.

Развитие любого из элементов *LMW*-фактора усиливает международную конкурентоспособность национальной образовательной отрасли. Кроме того, образовательное учреждение, используя возможности трансграничного образования, может выбрать принадлежность к любому *LMW*-фактору, что повышает его способность к выживанию в агрессивной внешней среде. В качестве примера приведем французскую бизнес-школу *INSEAD*, находящуюся во Франции, но работающую в зоне влияния англоязычного *LMW*-фактора, так как принадлежность к нему обеспечивает более высокую конкурентоспособность на международном рынке бизнес-образования.

LMW-фактор может использоваться для оценки перспектив размещения платного учебного заведения в том или ином регионе. При этом его не следует использовать как единственный критерий оценки возможностей отрасли. *LMW*-фактор не учитывает уровень конкуренции. Сравнительный анализ нескольких национальных отраслей (США, ОАЭ, Австралия, Германия) показывает, что с повышением индекса *LMW* растет и число активных игроков образовательного рынка.

Низкий индекс *LMW* не является положительным показателем отрасли, но тем не менее оставляет шансы на развитие в рамках узкой ниши, в которой не представлены крупные игроки образовательного рынка. Так, русский язык знает меньшее число жителей планеты, чем английский или китайский, но для большинства из них это единственный родной или иностранный язык, которым они владеют. Это означает, что российские учебные заведения практически лишены конкуренции со стороны иностранных учебных заведений на всей территории русскоязычного пространства.

Конкурентные тактики и стратегии с учетом *LMW*-фактора

Тактика конкурентной борьбы учебных заведений, учитывающих *LMW*-фактор, должна заключаться в действиях, направленных на выход на национальные рынки. Такими могут быть следующие действия:

1. Замена языка территории на максимально популярный язык при реализации образовательных программ (англоязычная бизнес-школа *INSEAD* во Франции).

2. Размещение кампуса на территории с большим притоком иммигрантов (Кампус российского «ИНЖЕКОМ» в Дубае).

3. Выход на иностранные рынки путем размещения кампусов или развития онлайн-программ и замены основного языка образовательных программ на язык иностранного рынка (Китайский центр российского МФПУ «Синергия»).

4. Выход на узкие иностранные рынки с уникальной языковой средой и низким уровнем конкуренции.

В интересах государства — максимально усиливать *LMW*-фактор собственной образовательной индустрии. Государство должно стремиться к максимальному расширению ареала распространения государственного языка, в том числе и в целях повышения конкурентоспособности образовательной отрасли. Здесь важно использовать синергетический эффект от объединения усилий государства и учебных заведений, ведь последние, работая на иностранных рынках образования, сами являются провайдерами и пропагандистами собственной культуры и языка.

Огромную роль в распространении языка играет Интернет. Сегодня развитие русскоязычной зоны Интернета доминирует над ограничениями распространения русского языка в странах бывшего СССР. Русскоязычные сайты, поисковые системы, социальные сети, образовательные порталы пользуются огромной популярностью у жителей СНГ и стран Балтии. В связи с этим необходимо отметить,

что стремление части чиновников затормозить развитие интернет-образования, вогнать его в русло понятных для регулирующих органов схем организации ослабляет русскоязычный *LMW*-фактор и как следствие снижает конкурентоспособность российской образовательной отрасли на международном рынке образовательных услуг.

Миграционная политика должна стимулировать обучение в вузах страны. Обучение в российском вузе должно стать фактором, ускоряющим процесс иммиграции в Россию. Важно предоставить иностранным студентам не только обучение в стране, но и работу во время учебы, а также возможность натурализоваться в стране обучения в упрощенном порядке. Государству следует стимулировать повышение образовательного уровня всех прибывающих мигрантов. Это должно касаться не только изучения языка, но и повышения профессиональной подготовки, особенно по медицинским и юридическим специальностям.

Для повышения конкурентоспособности образовательной отрасли государству необходимо развивать программу государственной поддержки экспорта продуктов национальной образовательной индустрии. В целях развития данного направления деятельности образовательных учреждений оно может проводить политику, включающую следующее:

- Организацию международной сети центров российского образования на основе посольств и консульств Российской Федерации. Цель таких центров должна состоять в международной пропаганде российского образования, наборе студентов в российские образовательные учреждения, поддержании контактов с выпускниками российских вузов. Необходимость государственной поддержки в создании таких центров обусловлена значительными капиталовложениями для их организации. Многие государства мира активно поддерживают собственный образовательный экспорт. Австралия и Великобритания регулярно проводят маркетинговые мероприятия с участием собственных посольств.

- Выделение защиты прав иностранных студентов в качестве важнейшего элемента государственной образовательной политики. Безопасность нахождения в стране — одно из главных условий выбора места обучения. Случаи нарушения прав иностранных студентов должны рассматриваться особенно тщательно. В настоящее время растущая межрасовая напряженность, усиление молодежных преступных организаций, особенно в провинциальных городах, негативно влияют на имидж России как экспортера образовательных услуг. Ущемление прав иностранных студентов должно расследоваться особенно тщательно и наказываться максимально жестко. От мнения выпускников российских вузов, распространяемого за рубежом, зависит маркетинговый успех всего образовательного экспорта Российской Федерации.

- Ориентацию миграционного законодательства на стимулирование экспорта образовательных услуг и потребности российского рынка труда.

- Развитие программ по популяризации русского языка. Крупные международные мероприятия, проводимые на территории России, должны включать элементы пропаганды русского языка. Огромный интерес к русскому языку и русской культуре наблюдается в настоящий момент в странах Восточной Азии, Восточной Европы, в арабском мире, в Турции. В последней знание русского языка является серьезным капиталом, дающим большие профессиональные перспективы, ради которого жители этой страны готовы тратить значительные средства. В Западной Европе также начинает просыпаться интерес к изучению русского языка. Особенно это касается северных стран: Финляндии, Швеции, Германии. Населению Западной Европы свойственно знание нескольких языков. Низкая популярность русского языка является лишь следствием отсутствия политики по его распространению.

- Определение регионов с благоприятными условиями для экспорта продуктов российской образовательной индуст-

рии и проведение активных маркетинговых и рекламных мероприятий по популяризации российского образования и русского языка в данных регионах.

Заключение

Проанализировав вышеописанные аргументы, можно утверждать, что *LMW*-фактор имеет значительное влияние на развитие национальной образовательной отрасли. Используя результаты расчета и анализа влияния индекса *LMW*, необходимо находить возможности для улучшения конкурентных преимуществ как отдельных учебных заведений, так и отрасли в целом.

Оценив характеристики индекса *LMW* для различных стран, можно сделать вывод о том, что ориентированная на экспорт конкурентоспособная образовательная отрасль может существовать только в относительно высокоразвитой стране с высоким уровнем ВВП и иммиграционным потенциалом. При этом обучение должно вестись на одном из мировых языков. Кроме того, важно отметить, что любая образовательная отрасль сильно зависит от развития национальных государственных и рыночных институтов. В развивающихся странах образовательная индустрия может концентрироваться, в основном, на удовлетворении спроса на внутреннем рынке.

Для российских образовательных учреждений важно реализовать могучий потенциал, заложенный в популярности русского языка на постсоветском пространстве, его практически монопольные позиции как второго языка для межнационального общения граждан стран бывшего СССР. Россия имеет все шансы стать мировым образовательным центром, используя интерес к русскому языку и проводя активную миграционную политику по привлечению талантливой молодежи со всего мира.

Список литературы

1. Болонский процесс / пер. с англ. В. Б. Касевич, Р. В. Светлов, А. В. Петров, А. В. Цыб. СПб.: изд-во СПбГУ, 2004. — 157 с.
2. Лукичев Г. Трансграничное образование // Высшее образование сегодня. 2004. №4. С. 12.
3. Коваленко А. И. Конкуренция между вузами: институциональная дискриминация // Современная конкуренция. № 1–2, 2010
4. Предпринимательские университеты в инновационной экономике / под. ред. Ю. Б. Рубина. М.: Маркет ДС, 2005. — 402 с.
5. Рубин Ю. Б. Формирование эффективных стратегий взаимодействия в сфере оценки гарантий качества образования в мировой и российской практике // Высшее образование в России. 2009, №2.
6. Шиц М. Образование в зеркале статистики // Платное образование — 2003. № 2 (4). С. 5.
7. URL: www.nces.ed.gov. Digest of Education statistics.

S. Bogachev, PhD, Moscow University of Industry and Finance, Director of Krasnoznamensk branch, Krasnoznamensk, Sbogachev@mfa.ru

LMW FACTOR IN INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE EDUCATION INDUSTRY

The author examines the issue of providing and evaluating the international competitiveness of the national education sector, and substantiates influence of the factors of language, immigration flow and labor market development on international competitiveness.

In assessing the degrees of influence of these three factors, the author use qualitative methods of peer review and calculation of the indexed rate. This article contains recommendations for public authorities to integrate the factors of language, immigration and labor, while ensuring the competitiveness of the national education system.

Key words: international competitiveness, the education sector, the language factor, immigration flows, labor market development.

Губанова А. А., ведущий технолог Управления маркетинга
ОАО «Федеральная пассажирская компания», г. Москва,
nutix@inbox.ru



РОЛЬ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

В условиях ужесточения конкуренции огромное значение приобретают механизмы, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий. Одним из направлений достижения данной цели является предложение потребителям новых видов услуг. При этом источником новых идей в большинстве случаев выступают открытые инновации. В статье рассмотрен пример использования инноваций в деятельности предприятий железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, открытые инновации, бенчмаркинг, пассажирские перевозки.

Введение

Современные условия деятельности предприятий, характеризующиеся динамичностью внешней среды, усилением конкуренции, значительным уровнем развития техники и технологии, предопределяют необходимость управления такой категорией, как конкурентоспособность организации, ее товаров и услуг.

Конкурентоспособность предприятия отражает его возможности в условиях активного развития конкуренции достигать свои главные цели — экономическую прибыль и рост. Это возможно только при комбинации различного рода конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества представляют собой активы и различные характеристики предприятия, дающие ему преимущества над конкурентами.

Впервые концепцию конкурентных преимуществ обосновал М. Портер¹. Его концепция «пяти сил», определяющих конкуренцию в отрасли, основана на анализе воздействия на предприятие важнейших факторов внешней среды, к которым он отнес покупателей, поставщиков, отраслевых конкурентов, потенциальных конкурентов и товары-субституты. Компания в ответ на влияние данных факторов создает различные конкурентные преимущества.

М. Портер выделил три группы конкурентных преимуществ².

Преимущества низкого ранга (сырье, дешевая рабочая сила, масштабы произ-

¹ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.

² Там же.

водства и т. п.) придают фирме недостаточную конкурентоспособность, так как эти ресурсы широко распространены и доступны другим участникам рынка.

Преимущества среднего ранга. Такими преимуществами могут являться цели и мотивация владельцев, менеджеров и персонала фирмы. Кроме того, в данную группу входят конкурентные преимущества, связанные с региональным аспектом: расположение компании в той стране или регионе, где присутствуют специализированные ресурсы и навыки.

К конкурентным преимуществам **высокого ранга** относятся хорошая репутация предприятия, квалифицированный персонал, эффективный маркетинг, основанный на использовании современных технологий и подходов, наличие патентов, ведение компанией долговременных НИОКР. В отличие от остальных групп конкурентные преимущества высокого ранга характеризуются более длительным периодом активного использования и позволяют компаниям получать большую прибыль.

Особое место среди преимуществ высокого ранга занимают инновации. По мнению М. Портера именно совершенствование и обновление — непрерывный процесс, который позволяет создавать наиболее важные конкурентные преимущества³. Согласно проведенному Портером анализу наиболее развитых стран, постоянная реализация обновления производства на основе новшеств является источником устойчивых конкурентных преимуществ.

Именно инновационная поддержка различных отраслей экономики является одним из приоритетов развития России. Так, на выступлении в государственной думе с отчетом о деятельности Правительства РФ за 2010 год 20 апреля 2011 года пре-

мьер-министр В. В. Путин отметил: «Россия должна стать по-настоящему конкурентоспособной страной. Это базовое требование и к государству, и к бизнесу. За предстоящее десятилетие надо увеличить долю инновационной продукции в общем объеме производства с сегодняшних 12% до 25–35%»⁴.

Для обеспечения деятельности, способствующей инновационному развитию предприятий, необходимо четко осознавать, что представляют собой инновации, и какие механизмы их создания на сегодняшний день являются наиболее эффективными.

Инновации

Понятие «инновация» было введено в оборот английским экономистом Й. Шумпетером в 30-х гг. XX века как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности⁵.

В настоящее время понятие инноваций вышло за рамки экономической теории: инновации стали рассматриваться в качестве важнейших практических инструментов бизнеса. Инновационная деятельность, будучи непрерывным процессом, является одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, инновация как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия — это продукт, технология, метод, обладающий определенной научно-технической новизной, полезный для потребителя и несущий в себе значительный потенциал коммерциализации.

Часто возникает спор о том, что представляет собой инновация, является ли усо-

³ Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 18.

⁴ Отчет о деятельности Правительства РФ за 2010 г. 20 апреля 2011 года.

⁵ Васильев В. П. Управление инновациями: учеб. пособие. — М.: Дело и Сервис, 2011. С. 7.

вершенствование продукта или услуги инновацией. Если какая-то услуга или продукт не производились предприятием, но существовали на рынке, это инновация или нет?

Ответы на эти вопросы заложены в классификации инноваций.

Так, например, консалтинговой компанией *Booz Allen & Hamilton* инновации подразделяются на шесть категорий по степени их новизны для компании-производителя⁶:

1) товары мировой новизны: новые товары, появление которых ведет к формированию особого рынка;

2) новые для фирмы товары: новые продукты, которые позволяют компании выйти на новые товарные рынки;

3) новые для фирмы товары, дополняющие ее товарную линию;

4) новые товары с улучшенными характеристиками или с более высокой, по мнению потребителей, ценностью за счет модификации и усовершенствования;

5) товары, предназначенные для новых групп потребителей;

6) новые товары, обладающие такими же свойствами, как и их предшественники, но предлагаемые потребителям по более низким ценам.

Таким образом, под инновациями обычно подразумевают товары, услуги и механизмы, новые как для страны, так и для отрасли или отдельной компании.

Источники инноваций

Важным вопросом применения инновационных механизмов в деятельности любого предприятия является выбор между источниками получения новых идей: это могут быть как закрытые, так и открытые инновации или же комбинация этих двух видов.

До 80–90 гг. XX века в мире господствовал подход, согласно которому акцент в поиске инноваций делался на внутренние источники: собственные исследовательские

центры или подразделения, связанные с НИОКР — это так называемые закрытые инновации⁷.

В настоящее время во многих отраслях логика, в основе которой лежала внутренняя ориентация преимущественно на силы предприятия при создании новых видов товаров, услуг и механизмов работы, устарела. Это в значительной степени связано с активным развитием сферы коммуникаций, наличием избыточного количества знаний во внешней среде организации: компаниям не надо искать нужную для себя информацию в специализированных изданиях, достаточно «войти» в глобальную сеть и парой щелчков компьютерной мыши получить необходимую информацию.

Если компания хочет создать эффективную технологию в мире избыточного количества знаний и компетенций, она найдет много полезного для себя и за пределами своей компании. Причем это не означает, что компания не сможет сама создать необходимое знание, просто выгоднее воспользоваться чужими наработками. В пользу открытых инноваций говорит еще один факт: исследователям довольно часто требуется длительное время, чтобы получить полезные результаты, в то время как стратегии компании меняются быстрее, опережая динамику базовых исследований. Компания не может ждать, пока появятся внутренние технологии; наоборот, она должна получить доступ к тому, что ей необходимо, что уже создано за пределами организации.

Таким образом, полезные знания и идеи, широко распространенные во многих отраслях, должны использоваться предельно оперативно, если компания не хочет, чтобы они были потеряны. Эти факторы породили новый подход к инновационному развитию — так называемые открытые инновации.

На сегодняшний день основное внимание компаний сосредоточено именно на от-

⁶ Booz Allen & Hamilton: <http://www.boozallen.com>.

⁷ Чесбро Генри. Открытые инновации / Пер. с англ. В. Н. Егорова — М.: Поколение, 2007. — 336 с.

Таблица 1

Источники информации для выработки инновационной политики

Источники информации	Добывающие, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, %	Связь, деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, оптовая торговля, %
Внутренние источники	14,2	14,1
Внутренние источники организации	10,0	8,7
Организации в состав группы, в которую входит компания	4,2	5,4
Внешние источники	55,9	48,5
Потребители товаров, работ, услуг	11,3	10,5
Выставки	7,1	5,3
Интернет	6,9	7,1
Поставщики оборудования, материалов, комплектующих, программных средств	6,1	5,2
Конкуренты в отрасли	5,2	4,9
Научно-техническая литература	5,2	3,4
Научные организации	4,5	2,5
Конференции, семинары, выставки	3,6	3,7
Консалтинговые, информационные фирмы	1,4	1,5
Другие источники	4,6	4,4

крытых инновациях. Способность быстро меняться, гибко реагировать на полученные извне знания, применять их — становится ключом к успеху инноваций и получению выгоды от тех знаний, которые создаются внутри компании.

Еще более прогрессивным способом является сочетание открытых и закрытых инноваций. Компании, использующие такой подход, активно применяют внешние технологии при сохранении важной роли НИОКР.

Какие же источники информации наиболее часто используются российскими компаниями? Ответ на этот вопрос дают ста-

тистические данные, опубликованные Росстатом.

Так, в 2007 г. около 14% организаций в России в качестве основных источников информации для выработки инновационной политики указали внутренние источники информации (табл. 1)⁸.

При этом от 49% до 56% компаний в зависимости от сферы деятельности отдали предпочтение внешним источникам инноваций. Причем первое место по популярности принадлежит потребителям товаров и услуг. Как отметил Б. Уэйланд: «В настоящее

⁸ Росстат: <http://www.gks.ru>.

время система определений изменилась. Сегодня единственной ценностью следует считать отношения с клиентом»⁹. Именно на потребителей должна быть ориентирована деятельность компании. Главным образом, потребительские предпочтения должны определять направления инновационного развития организаций.

Вторыми по полярности внешними источниками получения новых знаний являются выставки и интернет.

На долю идей, полученных от конкурентов, приходится около 5% инноваций.

Открытые инновации в ж/д транспорте

По мнению Г. Чесбро: «Те компании, которые не занимаются инновациями, прекращают свою деятельность»¹⁰. Это высказывание в определенной степени справедливо и для компаний, относящихся к субъектам естественных монополий.

Так, к субъекту естественной монополии отнесена Федеральная пассажирская компания (далее ОАО «ФПК»), созданная в 2010 г. в рамках третьего этапа структурной реформы железнодорожного транспорта России. Данной компанией обеспечивается подавляющее большинство перевозок пассажиров железнодорожным транспортом дальнего следования. Стоит отметить, что необходимость инновационного развития ОАО «ФПК» связана с возрастанием как внутривидовой (главным образом с частными перевозчиками и высокоскоростными поездами), так и межвидовой конкуренции (конкуренция с воздушным и автобусным транспортом).

В результате активного развития альтернативных видов транспорта железнодорож-

ный транспорт из года в год теряет свои позиции (рис. 1).

В частности, демонстрируя наибольший прирост объемов перевозок, воздушный транспорт увеличил свою долю рынка с 39% в 2005 г. до 47% в 2009 г., при этом доля железнодорожного транспорта сократилась с 54% до 47%¹¹.

Существующая тенденция опережающего роста объемов воздушных перевозок, согласно Транспортной стратегии РФ на период до 2030 г., сохранится и в будущем: ежегодный темп прироста перевозок воздушным транспортом составит 5,6%. Аналогичный показатель для железнодорожного транспорта — 0,6%, для автобусного — 1,7%¹².

Таким образом, перед компанией остро стоит задача удержания существующих клиентов, повышения их мобильности на железнодорожном транспорте, а также привлечения новых потребителей.

Достижение этой цели возможно при помощи разнообразных механизмов: например, путем создания программы лояльности, внедрения системы управления доходностью (известно, что пассажиры железнодорожного транспорта весьма чувствительны к изменениям цены) и т. д. Но наиболее привлекательным является предложение тех услуг, которые будут востребованы пассажирами, позволят создать дополнительную потребительскую ценность уже предоставляемых услуг и, в конце концов, привлечь новых пассажиров.

Для определения потенциальных услуг, обладающих значительной потребительской ценностью и способных придать важное конкурентное преимущество железнодорожному транспорту, целесообразно воспользоваться опытом иностранных железнодорожных перевозчиков.

⁹ См.: Котлер Филипп. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 155–156.

¹⁰ Чесбро Генри. Открытые инновации / Пер. с англ. В. Н. Егорова — М.: Поколение, 2007. — С. 27.

¹¹ Росстат: <http://www.gks.ru>.

¹² Транспортная стратегия РФ на период до 2030 г. (утверждена Постановлением Правительства РФ от 22 ноября 2008 г. № 1734-р).

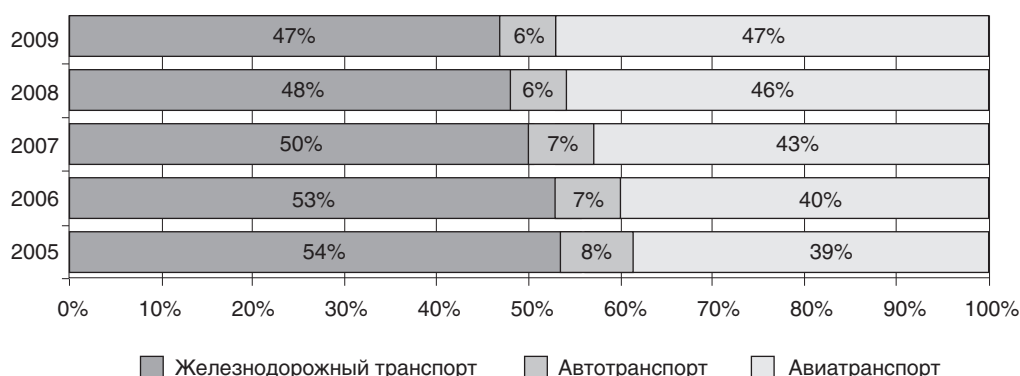


Рис. 1. Структура рынка пассажирских перевозок в дальнем следовании

В данном случае источником открытых инноваций послужат потенциальные конкуренты, а в качестве основного метода поиска новых идей будет использован бенчмаркинг.

В ходе проведения бенчмаркинга, где объектами анализа выступала деятельность иностранных железнодорожных операторов, таких как *VR* (Финские железные дороги), *DB* (Немецкие железные дороги), *Amtrak* (Национальная железнодорожная пассажирская корпорация США), *Trenitalia* (Итальянские железные дороги), *SJ* (Железные дороги Швеции), *SNCF* (Национальная компания железных дорог Франции), *УЗ* (Украинские железные дороги), определены возможные направления инновационного развития ОАО «ФПК» в рамках рассматриваемого подхода.

1. Предложение услуг, способствующих более быстрому и удобному приобретению билетов: расширение каналов сбыта, использование мобильных устройств в качестве источников хранения информации о факте приобретения проездного документа (индивидуальный штрих код) и т. д.

2. Предложение услуг до и после поездки: комплексный проездной документ на поезд и другой вид транспорта, трансфер, бронирование гостиниц, аренда автомобилей.

3. Предложение новых дополнительных услуг во время поездки: интернет, телеви-

дение, информационно-справочные услуги, заказ такси.

Кроме того, примером дополнительной услуги, помимо перечисленных, может быть перевозка автомобилей потребителей в составе пассажирских поездов. Данная инициатива нашла широкое распространение среди иностранных железнодорожных операторов: *DB*, *Trenitalia*, *Amtrak*, *SNCF*, *V3*.

Amtrak (национальная железнодорожная пассажирская корпорация США).

В США пассажирские поезда, в состав которых включены вагоны по перевозке автомобилей пассажиров, курсируют по единственному маршруту: между станциями Лортон (штат Вирджиния) и Сэнфорд (штат Флорида). Промежуточные станции расписанием движения поезда не предусмотрены. Весь маршрут в 1376 км поезд проходит за 17,5 часов (рис. 2)¹³.

Фактически данный маршрут связывает столицу США, Вашингтон, с одним из крупнейших городов южного побережья: расстояние между Вашингтоном и Лортоном составляет порядка 30 км, между Сэнфордом и Орландо — 43,5 км.

Поезд, в состав которого входит 40 вагонов (вагоны для пассажиров, вагоны-рестораны, двухэтажные вагоны для автомобилей вместимостью 8 единиц каждый), курсирует по данному маршруту ежедневно.

¹³ Amtrak. <http://www.amtrak.com>.



Рис. 2. Маршрут следования поезда, в состав которого включены вагоны по перевозке автомобилей пассажиров (США)

Пассажир имеет возможность совершить путешествие в вагоне с местами для сидения, в стандартном вагоне (двуместные купе), семейном вагоне (четыrehместные купе) и вагоне класса «Люкс» (двуместные купе с душем). Приобретение билета на провоз автомобиля является обязательным, при этом группа пассажиров может провозить один автомобиль.

График движения данного поезда — «зеркальный»: поезд отправляется в 16:00 и прибывает в 9:30.

Прием автомобилей начинается за 4 часа 30 минут до отправления поезда и заканчивается за 1 час. Пассажир доставляет автомобиль к специальной площадке на платформе, где машине присваивается определенный номер, специалисты осматривают автомобиль на предмет наличия внешних повреждений. По прибытии среднее время разгрузки автомобилей составляет 2 часа.

Проект по перевозке пассажиров и автомобилей в сообщении Лортон — Сэнфорд оказался весьма успешным. В 2010 г. объем перевозок поездом составил 244 252 пассажиров (около 335 пассажиров за рейс), увеличение к предыдущему году — 4,8%. Доход

от курсирования поезда составляет порядка 61 млн долларов¹⁴.

Успех проекта связан со значительными преимуществами услуги по перевозке автомобилей пассажиров по сравнению с самостоятельной поездкой. Стоимость провоза автомобиля и поездки пассажира в вагоне с местами для сидения лишь на 40\$ превышает затраты, которые понесет пассажир, совершая поездку самостоятельно. Кроме того, выбирая поезд, пассажир значительно экономит время.

Доля затрат пассажиров на перевозку автомобиля в общем тарифе составляет 30–52% (табл. 2).

Вместе с тем поезд, курсирующий между станциями Лортон и Сэнфорд, является единственным проектом в США по перевозке пассажиров и их автомобилей в одном поезде. Другие маршруты, по которым организовывалось курсирование таких поездов, оказались нерентабельными.

Deutsche Bahn AG (железные дороги Германии). Услуги по перевозке автомоби-

¹⁴ Википедия. Auto Train. http://en.wikipedia.org/wiki/Auto_Train.

Таблица 2

Структура затрат на перевозку автомобиля в общей стоимости проезда

	Стоимость при поездке одного пассажира, \$	Доля затрат в общем тарифе, %	Стоимость при поездке двух пассажиров, \$	Доля затрат в общем тарифе, %
Провоз автомобиля	157	52	157	35%
Поездка пассажира в вагоне с местами для сидения	146	48	292	65
Итого	303	–	449	–
Провоз автомобиля	157	36	157	29
Поездка пассажира в стандартном вагоне (2 места для лежания), выкуп купе целиком	283	64	376	51
Итого	440	–	533	–
Провоз автомобиля	157	30	157	25
Поездка пассажира в купе класса Люкс (2 места для лежания + душ), выкуп купе целиком	373	70	473	75
Итого	530	–	630	–

лей пассажиров предоставляются немецкой железной дорогой как внутри страны, так и в международном сообщении (в сообщении с Францией, Италией, Австрией и Хорватией). В Германии для предоставления услуг по перевозке автомобилей пассажиров оборудованы следующие терминалы: Дюссельдорф, Гамбург, Хильдесхайм, Лёррах, Мюнхен, Ной-Изенбург¹⁵.

Реализация данной услуги, как и в случае с *Amtrak*, осуществляется по интернету, причем перед оплатой формируется отчет с понятным описанием условий поездки и перевозки, с указанием времени погрузки/разгрузки машины. Интерактивная карта маршрутов и вся сопутствующая информация о станциях, маршрутах, процессе погрузки/разгрузки автомобилей, условиях пе-

ревозки изложена на шести языках на соответствующих интернет-страницах.

При рассмотрении наиболее популярного маршрута Берлин — Мюнхен (550 км) доля затрат на перевозку автомобиля в расчете на одного пассажира составляет 46–52%.

SNCF (национальная компания железных дорог Франции). Услуга по перевозке автомобилей пассажиров предоставляется также Французской железной дорогой — *SNCF*. Во Франции на сайте *SNCF* купить билет для автомобиля в режиме он-лайн не представляется возможным, основной канал продажи — через телефонного оператора. *SNCF* представляет услугу по перевозке автомобилей пассажиров в 13 направлениях из Парижа и 25 направлениях между другими городами. Стоимость перевозки колеблется от 50 до 230 евро в зависимо-

¹⁵ Deutsche Bahn AG. <http://www.bahn.de>.

сти от веса, габаритов автомобиля и маршрута¹⁶.

Внедрение открытой инновации в ОАО «ФПК»

ОАО «ФПК», используя опыт других перевозчиков, планирует внедрить услугу по перевозке автомобилей пассажиров в поездах. Для определения востребованности данной услуги по отдельным направлениям проведено анкетирование пассажиров поездов дальнего следования. Средняя доля пассажиров, заинтересованных в услуге, составляет порядка 2–4%.

При этом наибольший интерес реализация данной инициативы вызвала у пассажиров, регулярно совершающих поездки по маршруту Москва — Хельсинки: треть пассажиров от общего числа опрошенных весьма заинтересованы в услуге по перевозке автомобилей.

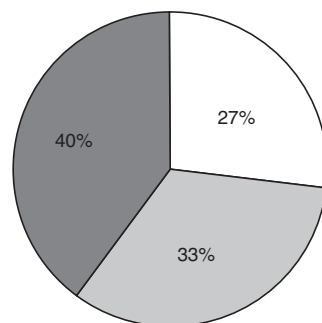
Направление Москва — Хельсинки является весьма перспективным, так как характеризуется значительным спросом и высокой доходностью перевозок. Данный факт связан с тем, что основную долю в перевозках по маршруту Москва — Хельсинки занимают поездки пассажиров с деловыми (B2B сегмент) и туристическими целями, что косвенно подтверждает наличие платежеспособного неэластичного спроса.

Общий объем рынка пассажирских перевозок по данному маршруту в 2009 г. составил порядка 450 тыс. поездок.

По данным Северо-Западного таможенного управления (СЗТУ), всего за 2009 год через международные автомобильные пропускные пункты проследовало 1,2 млн легковых автомобилей, из них порядка 6% — в сообщении Москва — Хельсинки. Если предположить, что в каждом автомобиле поездку совершали 2–3 человека, общий объем перевозок автомобильным транспортом

по данному направлению составил порядка 180 тыс. пассажиров в год.

Второе место по объемам перевозок принадлежит железнодорожному транспорту — доля перевозок, обеспеченных поездами, следующими в сообщении Москва — Хельсинки, составила по экспертным оценкам около 33% (рис. 3).



□ Воздушный транспорт ■ Железнодорожный транспорт
■ Автобусный транспорт

Рис. 3. Структура рынка пассажирских перевозок в сообщении Москва — Хельсинки

Авиакомпаниями «Аэрофлот» и *Finnair* по данному маршруту перевезено около 121 тыс. пассажиров. Таким образом, доля воздушного транспорта в 2009 г. составила 27%¹⁷.

Учитывая, что значительная часть пассажиров выбирает поездки на личном автотранспорте (по причине большей мобильности данного вида транспорта при перемещении по территории Финляндии), предложение услуги по перевозке автомобилей позволит ОАО «ФПК» привлечь дополнительных пассажиров, совершающих поездки по данному направлению преимущественно на личном автотранспорте.

Согласно исследованию, проведенному методом телефонного опроса жителей Москвы, совершивших за последний год хотя бы одну поездку на расстояние свы-

¹⁶ SNCF. <http://www.sncf.fr>.

¹⁷ Аэропорт Хельсинки. <http://www.helsinki-vantaa.fi/more-information/Helsinki-Airport-in-brief>.

ше 250 км, выявлено, что ряд пассажиров предпочитает вид транспорта, отличный от того, который обычно используется ими для совершения поездок.

Так, 30% респондентов, которые пользуются личным автомобилем, предпочли бы совершить свою следующую поездку на другом виде транспорта. При этом железнодорожным транспортом хотели бы воспользоваться 10% таких респондентов (рис. 4). Таким образом, минимальный прирост спроса на услуги железнодорожного транспорта в сообщении Москва — Хельсинки за счет перехода с автомобильного транспорта может составить около 18 тыс. поездок в год.

Необходимым условием при организации новой услуги является удовлетворение запросов потенциальных клиентов. Поэтому в ходе проведения опроса определены основные характеристики услуги по перевозке автомобилей пассажиров.

Одним из основных неценовых параметров, способных оказать значительное влияние на привлекательность данной услуги, является время, за которое пассажир будет иметь возможность сдать свой автомобиль для погрузки в вагон.

В то время как иностранные железнодорожные операторы открывают прием автомобилей пассажиров за 4 часа до отправ-

ления пассажира, около 50% российских пассажиров, заинтересованных в услуге, хотели бы иметь возможность размещать автомобиль в вагон-гараж более чем за сутки до отправления поезда, 11% — за 12–14 часов, 6% — за 6–11 часов, 28% — за 3–5 часов. Лишь 6% пассажиров высказались за возможность размещать свой автомобиль в вагон-гараж менее чем за 3 часа до отправления поезда (рис. 5).

В ходе исследования выявлена значительная неравномерность спроса по дням недели.

В направлении Москва — Хельсинки наибольший спрос на предлагаемую услугу отмечен по понедельникам (услугой воспользуется 45% пассажиров) и пятницам (25% респондентов). Таким образом, с учетом колебания спроса в зависимости от дня недели пик перевозок придется на понедельник — 45% (рис. 6).

В направлении Хельсинки — Москва наибольший спрос на предлагаемую услугу отмечен по пятницам и воскресеньям (услугой воспользуется по 33% пассажиров целевого сегмента).

Немаловажным фактором, влияющим на величину спроса, является стоимость услуги по перевозке автомобилей. В данном случае особое значение имеет грамотно вы-



Рис. 4. Вид транспорта, предпочитаемый пассажирами, чаще всего совершающими поездки на дальние расстояния автомобильным транспортом

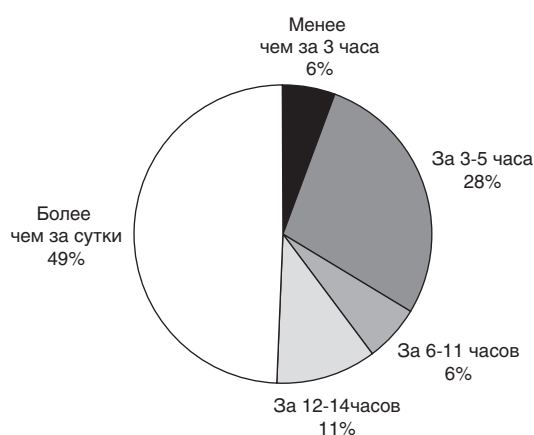


Рис. 5. Пожелания потребителей целевой группы по срокам размещения автомобиля в вагоне-гараже

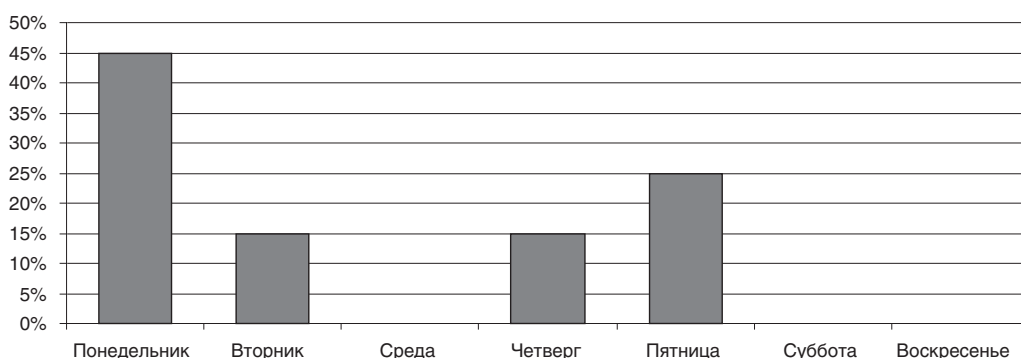


Рис. 6. Спрос на услугу в зависимости от дня недели
(направление Москва — Хельсинки)

строенная ценовая политика ОАО «ФПК». Ведь услуга по перевозке автомобилей — не сохраняемая (ее нельзя сохранить с целью последующей реализации), и недостаточная заполняемость вагона приведет к существенным убыткам.

Спрос на услугу по перевозке автомобилей является неэластичным. Если воспользоваться опытом иностранных железных дорог, то стоимость провоза автомобиля в общем тарифе должна находиться в пределах от 45% до 65%.

Таким образом, с учетом того, что доля затрат на перевозку автомобиля пассажирами 1 класса составит 65% от общего тарифа, класса «Люкс» — 45%, стоимость данной услуги должна находиться в диапазоне 238–324 евро. При этом для привлечения пассажиров на начальном этапе реализации услуги стоимость провоза автомобиля может составить 165 евро (табл. 3).

Стоит отметить, что при такой стоимости услуги ею захочет воспользоваться подавляющее большинство заинтересованных пассажиров.

После оценки существующего спроса на начальном этапе реализации проекта возможна корректировка стоимостных и неценовых характеристик услуги с целью обеспечения получения максимального дохода с одного вагона за рейс.

Заключение

В целом данный проект ОАО «ФПК» должен стать весьма перспективным, он будет еще одним подтверждением перехода компании от непосредственно сбытовой политики к маркетингу отношений.

Таким образом, предоставляя пассажирам услугу по перевозке автомобилей, компания будет способствовать повышению по-

Таблица 3

Структура затрат на перевозку автомобиля в общей стоимости проезда

Тип вагона	Стоимость проезда пассажиров, €	Стоимость провоза автомобиля, €	Стоимость проезда пассажиров с автомобилем, €	Доля затрат на перевозку автомобиля, %
VIP	395	324	719	45
	395	730	1125	65
1 класс	201	165	366	45
	201	238	366	65

ребительской ценности предоставляемых услуг, что в свою очередь приведет к повышению удовлетворенности пассажиров, привлечению дополнительного количества потребителей, отдающих предпочтение автомобильному транспорту.

Конечно, услуга по перевозке автомобилей — это всего лишь один из примеров предложения потребителям новых видов услуг на основе открытых инноваций.

В настоящее время предприятия транспортной отрасли имеют достаточно сильно отстают по степени развития от зарубежных компаний. Дальнейшее применение бенчмаркинга в качестве метода создания открытых инноваций позволит значительно повысить конкурентоспособность отечественных предприятий транспортной отрасли.

Список литературы

1. Аэропорт Хельсинки. <http://www.helsinki-vantaa.fi/more-information/Helsinki-Airport-in-brief>.
2. Васильев В. П. Управление инновациями: учеб. пособие. — М.: Дело и Сервис, 2011. — 400 с.
3. Википедия. Auto Train. http://en.wikipedia.org/wiki/Auto_Train.
4. Котлер Филипп. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 155–156.
5. Майкл Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.
6. Министерство транспорта РФ. <http://www.mintrans.ru>.
7. Отчет о деятельности Правительства РФ за 2010 г. 20 апреля 2011 года.
8. Росстат: <http://www.gks.ru>.
9. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
10. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 г. (утверждена Постановлением Правительства РФ от 22 ноября 2008 г. № 1734-р).
11. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 295 с.
12. Чесбро Генри. Открытые инновации / Пер. с англ. В. Н. Егорова — М.: Поколение, 2007. — 336 с.
13. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Райхельд, Фредерик Ф., Тил, Томас.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 384 с.
14. Amtrak. <http://www.amtrak.com>.
15. Booz Allen & Hamilton. <http://www.boozallen.com>.
16. Deutsche Bahn AG. <http://www.bahn.de>.
17. SNCF. <http://www.sncf.fr>.

A. Gubanova, Leading technologist of Marketing Department, JSC «Federal Passenger Company», Moscow, nutix@inbox.ru

THE ROLE OF OPEN INNOVATION IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE TRANSPORT INDUSTRY

With increased competition mechanisms aimed at improving the competitiveness of enterprises acquire of great importance. One of the directions to achieve this goal is to offer consumers new services. The open innovation are the source of new ideas in most cases. The author showed an example of innovation in enterprises of railway transport.

Key words: competitiveness, competitive advantages, open innovation, benchmarking, passenger transport.

Альхимович И. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
Коряжемского филиала Поморского государственного
университета имени М. В. Ломоносова,
г. Котлас, alkhim@atnet.ru



О ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСУРСНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО РЕГИОНА

В статье рассматриваются аспекты системы взаимодействия основных участников социально-экономических процессов регионального развития и даются предложения по их совершенствованию. Такими участниками являются государство, крупные и малые предприятия. Делается акцент на поощрении и создании благоприятных условий для развития малого предпринимательства как основного фактора инновационного развития социально-экономической системы региона.

Ключевые слова: взаимодействие малых и крупных предприятий, факторы социально-экономического развития региона, малое предпринимательство, конкурентоспособная социально-экономическая система, инновационная активность, инфраструктура.

Введение

Несмотря на положительные тенденции в развитии современной российской экономики, приходится констатировать тот факт, что происходит отставание от экономически развитых стран в разработке, внедрении и использовании передовых достижений науки. Данная ситуация усугубляется на уровне регионов и муниципальных образований, где за годы реформ развалились промышленные и сельскохозяйственные предприятия, связи и партнерские отношения. Научный потенциал региональных учебных заведений и предприятий востребован не в полной мере, что является основной причиной перемещения перспективных трудовых ресурсов (ученых, специалистов, молодежи) в крупные города. Экономика ресурсно-ориентированного региона разви-

вается в соответствии со стратегией, основанной на неэффективном использовании и развитии научно-производственного потенциала территорий. В социально-экономической системе такого региона при следовании существующему направлению развития заметно снижается влияние инновационной составляющей. Как следствие — региональная экономика теряет конкурентные преимущества в отраслях, не связанных с добычей и переработкой природных ресурсов. Отсутствие внедрения и использования передовых технологий и методов производства приводит к падению инвестиционной привлекательности и, соответственно, исключает возможность эффективного экономического роста¹.

¹ Например, Давыдов Б., Евстратов П. Неиндустриализация и энергетический фактор // Экономист. 2010. № 4. С. 9–16.

Происходят негативные процессы, сказывающиеся на производительности труда, качестве региональной отраслевой структуры и эффективности использования производственного аппарата. В итоге уровень заработной платы значительной части населения сельской местности с трудом покрывает прожиточный минимум. Соответственно, покупательная способность и дифференциация доходов населения находится в обратной пропорциональной зависимости, представляя собой почву для увеличения масштабов криминализации, коррупции и социально-политической нестабильности.

Частно-государственное партнерство

Как показывают положительные отечественная и зарубежная практики хозяйствования, проблемы социально-экономического развития региона успешно преодолеваются созданием эффективного частно-государственного партнерства в сфере государственной системы управления НИОКР и инновациями. Государство в лице органов власти различных уровней создает систему эффективного взаимодействия системы образования, науки и бизнеса. Это позволяет на уровне региона выявить источники экономического развития при эффективном использовании информационных и научных ресурсов. Таким образом, появляется новый фактор регионального производства — инновации, а региональная экономика переходит на инновационный тип развития. Главная цель системы такого межотраслевого взаимодействия — осуществление эффективного партнерства субъектов экономической деятельности в повышении конкурентоспособности производственных перспективных товаров и услуг. При этом необходимо создать условия, ликвидирующие разрыв между сферой создания разработок и сферой их применения.

Государство призвано выступить координатором и инициатором межорганиза-

ционных взаимодействий путем создания инфраструктуры и регулирования процессов. Инфраструктурой, способствующей эффективному взаимодействию субъектов системы, являются фонды венчурного финансирования, технопарки, бизнес-инкубаторы и т. д. Основным звеном координации могут и должны стать крупные предприятия региона, поскольку именно здесь сосредоточен основной научно-производственный потенциал региональной экономики, а источники развития малых предприятий ограничены. Муниципальная власть не способна поддерживать так называемый малый сектор экономики в связи с ограниченными бюджетами и значительными статьями затрат для финансирования основных объектов жизнедеятельности².

Малые и крупные предприятия региона

Сегодня малые предприятия не выполняют в регионе социальные функции, что связано с отсутствием источников и системы поддержки малых предприятий. В то же время крупные предприятия имеют зачастую неэффективно использующиеся или простаивающие основные фонды и оборудование, теряют довольно значительные финансовые объемы в виде постоянных затрат (охрана, коммунальные платежи, ремонт и т. д.). Получается, что взаимодействие выгодно и крупным, и малым предприятиям, поскольку создаются условия для эффективного использования имеющихся территориальных ресурсов. Снижаются расходы муниципальных и региональных бюджетов, и одновременно растет налогооблагаемая база за счет появления новых и развития уже функционирующих малых предприятий. Важно, чтобы взаимодействие малых и крупных предприятий осно-

² Дерябина М. Государственно-частное партнерство: теория и практика // Вопросы экономики. 2008. № 8. С. 61–77.

вывалось на системном освоении высоких технологий в соответствии с разработками ученых-экономистов. Для этого необходимо внедрять методы стратегического управления, позволяющие использовать преимущества современного менеджмента в рыночной среде, когда на первое место выходят качества, способствующие выживанию и эффективной деятельности в условиях конкуренции. К основным средствам создания и управления системой взаимодействия относится организация маркетинговой деятельности, способствующей адекватным изменениям организационной структуры, внешним воздействиям на основе нововведений. Таким образом будет достигаться адаптивность системы в целом и каждого предприятия как подсистемы, когда повышается долгосрочная эффективность всех позитивных социально-экономических процессов региона. При этом важно учесть, что стремление предприятий к взаимодействию, особенно со стороны крупных, может быть безынициативным, несмотря на очевидные преимущества³.

Крупные предприятия на протяжении последних 10 лет стремились контролировать малые предприятия или стать их собственниками, лишая последние основных конкурентных преимуществ. Зарубежный исторический опыт убедительно свидетельствует о том, что эффективное межфирменное взаимодействие основывается, прежде всего, на разумном разделении сфер деятельности и сохранении независимого статуса предприятий. Координатором и инициатором взаимодействия выступает государство в лице местных органов власти, его действия направлены на обеспечение социально-экономического прогресса территорий. Данная деятельность государства подразумевает использование экономических и правовых методов по соз-

данию институциональной среды, способствующей развитию организаций всех видов собственности. Представляется, что для эффективного использования человеческого и ресурсного потенциала территорий усилия государства должны быть сосредоточены на развитии транспортной, научно-образовательной, информационной, производственно-финансовой инфраструктур⁴.

Человеческий ресурс

Развитие производства на современном этапе подразумевает автоматизацию и устранение тяжелого монотонного физического труда за счет использования техники. Изменяются роль человека в технологическом процессе, требования к специалистам, система подготовки рабочих и управленческих кадров. Становятся необходимыми новые профессии, когда человек контролирует автоматизированный процесс, что требует соответствующей подготовки, включающей не только технические знания и навыки, но и управленческие. Многие крупные компании используют передовые методы по подготовке персонала, затрачивая при этом значительные средства на привлечение педагогов, ученых, специалистов, деятельность которых направлена на внедрение инновационных подходов и разработок, повышение эффективности деятельности работников. Интеграция крупных и малых предприятий позволит работникам последних получить доступ к передовым образовательным методикам, поскольку эффективное взаимодействие предполагает участие различных специальностей во многих процессах. Это особенно актуально для малых предприятий, функционирующих в небольших городах, где часто крупные предприятия яв-

³ Еваленко М. Региональное преломление общих проблем развития малого предпринимательства в России // РЭЖ. 2003. №2. С. 21–32.

⁴ Кравченко К. Системы управления крупными компаниями: факторы эволюции // Экономист. 2007. № 11. С. 55.

ляются градообразующими. Таким образом, формируется человеческий ресурс, который может быть использован в различных направлениях деятельности предприятий для повышения производительности труда и эффективности производства. Органы местного самоуправления как основной координирующий элемент системы налаживают участие научно-исследовательских, образовательных организаций различных уровней в процессе обучения персонала⁵.

Интегрированные структуры

Важнейший аспект в деятельности интегрированной системы — определение направлений инновационной активности предприятий и формирование интеграционных образований в секторы обрабатывающей промышленности. Создание интегрированной структуры позволяет производить наукоемкую продукцию с использованием передовых технологий. Координирующая и иницирующая деятельность государства предполагает разработку совместно с научно-образовательными учреждениями стратегических планов и направлений развития крупных региональных интеграционных структур и экономики в целом. Важно разработать и внедрить механизмы координации и взаимодействия малых, крупных предприятий и государственных структур на основе составления программ их развития, учитывающих плановые индикаторы, ориентирующие деятельность хозяйствующих субъектов на решение насущных для региона задач. Крупные, в том числе оборонные, предприятия в системе взаимодействия получают дополнительные преимущества, ориентируясь на наиболее перспективные направ-

ления и области деятельности с возможностью заключения договорных отношений. Интересен в этом отношении опыт Франции, где региональные органы управления участвуют в обсуждении общенациональных планов развития, представляя информацию по приоритетным направлениям развития региона.

К основным задачам федерального центра относятся следующие: проведение индикативного планирования на основе обсуждения с региональными властями и заключение с последними соглашений, предусматривающих финансирование общих программ. В системе взаимодействия государство стимулирует участие малых предприятий в технологических цепочках крупных с использованием различных методов, таких как государственный заказ, налоговые каникулы, предоставление беспроцентных займов и т. д. Органы местного самоуправления и правительства регионов могут выступать учредителями и гарантами в различных структурах, образующих инновационную инфраструктуру развития предприятий, — это фонды поддержки и венчурного финансирования, бизнес-инкубаторы и т. п. Наличие высокотехнологичного производства с выпуском конкурентоспособной, ликвидной продукции позволит заинтересовать и привлечь дополнительные инвестиции в экономику региона, в том числе посредством создания акционерных обществ с участием государства. Возрастание инвестиционной привлекательности региона обеспечит повышение рейтинга в заинтересованности большего количества потенциальных инвесторов. Появление в регионе дополнительных средств позволит эффективно модернизировать существующие мощности и строить новые объекты.

Задача региональных и местных органов власти состоит в снижении инвестиционных рисков, а также эффективном использовании инвестиционного потенциала региона. Ее можно эффективно решать образова-

⁵ Какаева Е. А. Инновационная стратегия компании «в системе стратегического управления» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2007. № 1. С. 164–175.

нием на разных территориальных уровнях системы интеграции малых и крупных предприятий для создания конкурентоспособных инновационных производств. Рассматривая различные отрасли, можно выделить однородные точки взаимодействия. Показательным примером в этом отношении являются крупные и малые (подсобные хозяйства) предприятия, функционирующие в сельском хозяйстве.

Предприятия сельского хозяйства

Повышение эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий достигается за счет тесной интеграции с малыми формами хозяйствования, с учетом общих целей, слабых и сильных сторон каждого субъекта хозяйствования. Высокая производительность труда, использование передовых технологий крупной сельскохозяйственной организации и высоко мотивационный труд в форме подсобного потребительского хозяйства с привязанностью к земле в совокупности создают новые конкурентные преимущества для интегрированной структуры.

Крестьянские (фермерские) хозяйства, являясь важнейшим инструментом в решении социальных проблем территорий, постоянно нуждаются в государственной поддержке. Налаживая эффективное взаимодействие малых предприятий с крупными, территориальные органы власти создают тем самым инфраструктуру и систему поддержки, основные элементы которой должны соответствовать перспективным факторам роста экономики. Такими факторами являются возрастание общего инвестиционного потенциала, которым располагает региональная и местная экономика с увеличением прямых инвестиций, в том числе зарубежных. Следующий фактор — инновационный процесс, который существенно ускорится на основе увеличения производимых научно-техническим комплексом инноваций

и нововведений, роста инвестиций и использования перспективных коммуникационных средств. Важно учитывать, что в ближайшие 10 лет, по прогнозам специалистов, инвестиционная активность возрастет в сферах услуг, энергетики, безопасности и экологии. Исходя из прогнозов, инвестиции будут особенно востребованы в вышеперечисленных сферах, причем если экономическое развитие происходило за счет увеличения доли накоплений ВВП, то опять же, по прогнозам, произойдет снижение инвестиций в материальные активы, а дефицит человеческого капитала и нематериальных активов возрастет.

Заключение

С учетом зарубежных инвестиций предполагается появление тенденции к образованию избыточных капиталов и конкуренции, в том числе между инвестициями, за возможность реализации. Таким образом, создание интегрированной системы позволит региональной экономике адекватно реагировать на все изменения в стране и за рубежом в направлении создания и развития конкурентоспособной социально-экономической системы.

В современных условиях государственно-частное партнерство получило наибольшее развитие в отраслях, связанных с добычей и частичной переработкой природных ресурсов, прежде всего, это топливно-энергетический комплекс и связанные с ним инфраструктурные отрасли, что не отвечает мировым позитивным тенденциям. Важно развивать приоритетные с точки зрения инновационного развития отрасли в сотрудничестве государства и частных предприятий, способствующие позитивному влиянию на структурную перестройку российской экономики. Это может быть предоставление государственных финансовых ресурсов или гарантий для целевого кредитования приоритетных отраслей экономики. Основное внимание необходимо уделять

созданию условий для эффективного взаимодействия малых и крупных предприятий, что позволит коренным образом изменить систему развития региона.

Список литературы

1. Давыдов Б., Евстратов П. Неиндустриализация и энергетический фактор // Экономист. 2010. №4. С. 9–16.
2. Дерябина М. Государственно-частное партнерство: теория и практика // Вопросы экономики. 2008. №8. С. 61–77.
3. Еваленко М. Региональное преломление общих проблем развития малого предпринимательства в России // РЭЖ. 2003. №2. С. 21–32.
4. Ефременко В. Ф. Место и роль инновационной инфраструктуры в формировании региональной системы инноваций // ЭКО. 2009. №4. С. 93–106.
5. Какаева Е. А. Инновационная стратегия компании «в системе стратегического управления» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2007. №1. С. 164–175.
6. Коленникова О. Оборонные предприятия России и государство в поисках эффективного взаимодействия // Вопросы экономики. 2009. №10. С. 80–90.
7. Кравченко К. Системы управления крупными компаниями: факторы эволюции // Экономист. 2007. №11. С. 55.
8. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.

I. Alhimovich, PhD, Associate professor, Pomorskiy State University, Branch in the Koriagma, Kotlas, alkhim@atnet.ru

DEVELOPING CONDITIONS FOR RAISING COMPETITIVENESS OF RESOURCE-ORIENTED REGIONS ON THE BASIS OF REGULATING INTERACTION BETWEEN SMALL AND BIG BUSINESSES

The article discusses aspects and suggestions for improving the system of interaction between the major participants of social-economic processes in regional development. These participants are the government, big and small businesses. An accent is placed on encouraging and developing favorable conditions for promotion of small enterprising as the major factor of innovational development of the regional social-economic system.

Key words: interaction of small and large businesses, factors of social-economic development of region, small entrepreneurship, competitive social-economic system, modernization of existing facilities, innovation activity, infrastructure.

Погосьян В. Б., аспирант кафедры менеджмента, ММВШБ
«МИРБИС», г. Москва, vlad@rfabank.ru



РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНЫХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье обозначена проблема развития системы стратегического управления банка, сформулировано определение основных элементов этой системы и их взаимосвязи, а также обоснована роль и место комплексных социально-экономических показателей в стратегическом управлении деятельностью банка.

Ключевые слова: стратегическое управление банка, системы стратегического управления, социально-экономические показатели.

Введение

Стратегическое управление банка обусловлено сущностью кредитной организации и направлениями ее деятельности. Оно должно в режиме реального времени сопровождать основные процессы банка, продающего финансовые услуги, так как каждая транзакция практически мгновенно может повлиять на показатели ликвидности и рисков, особо регулируемых в финансовой отрасли.

Качество стратегического управления было одним из главных факторов надежности кредитных организаций на протяжении всего периода становления и роста банковской системы России. Так, кризисы 1995, 1998, 2004, 2008 гг. не смогли пережить банки, недооценившие важность процессов планирования, антикризисного управления, управления долгосрочной ликвидностью и рисками. Аналогичная ситуация складывается и на современном этапе, когда не-

стабильность финансовых рынков выявляет слабые стороны систем управления активами/пассивами многих крупнейших российских кредитных организаций.

В условиях постоянно повторяющихся кризисов, угрожающих стабильности всей банковской отрасли, создание системы стратегического управления становится необходимым условием выживания кредитной организации.

Степень разработанности проблемы

В 90-х годах, когда зарождалась современная банковская система РФ, практически не было работ российских ученых, рассматривающих не только полный комплекс, но даже и отдельные элементы финансового менеджмента кредитных организаций. Теоретическое осмысление данных проблем представляли западные теоретики. В настоящий момент появилось много инте-

ресных научных исследований российских ученых и практиков в области финансового банковского менеджмента.

Существенный вклад в развитие теории и практики стратегического финансового менеджмента в процессе создания соответствующих нормативных документов и стандартов вносят надзорные органы национальных банковских систем и международные организации — Базельский комитет по банковскому надзору и Комитет по международным стандартам финансовой отчетности (КМСФО), а также различные регулирующие организации.

Но регуляторы по естественным причинам уделяют преобладающее внимание ограничению рисков, а не росту стоимости кредитных организаций. Работы же ученых и специалистов обычно посвящены либо общим теоретическим проблемам стратегического менеджмента, либо отдельным аспектам финансового управления. Практически отсутствуют комплексные системные исследования теоретических основ, а также методологических проблем стратегического управления в российских кредитных организациях. Далеко не полностью в опубликованных работах отражены современные изменения в условиях функционирования банков.

Недостаточная теоретическая и практическая разработанность темы, ее дискуссионность, актуальность и необходимость решения ряда теоретических и методических вопросов определили объект, предмет, цели и задачи настоящего исследования.

Таким образом, целью данной статьи является выработка комплексных социально-экономических показателей, адекватных современным условиям, как базы для разработки стратегии. Для этого необходимо определить основные элементы, методическую и информационную инфраструктуры системы стратегического управления банка на основе комплексных социально-экономических показателей, а также основные подходы к организации ее процессов, обеспечивающие реализацию данной стратегии.

Банк как система

При формировании концепции управления банком необходимо рассматривать его как систему, т. е. совокупность связанных между собой и внешней средой элементов, функционирование которых направлено на получение конкретного результата. Последний не может быть сведен к простой сумме влияния отдельных элементов и при успешном управлении может создать эффект синергии.

Как известно, системный подход предполагает создание модели изучаемого объекта: структурной, логической, поведенческой (имитационной), математической и т. д.¹ При построении модели объекта исследования принято описывать ее структуру, характеризующую следующими элементами:

- целевыми, определяющими состав, функции и результаты деятельности всех остальных элементов системы;
- ресурсными, задающими исходные условия деятельности компании (вход);
- функционально-организационными, выделяющими компоненты организационной структуры и распределяющими их функции;
- регулирующими, устанавливающими принципы взаимодействия между компонентами системы;
- результирующими, представляющими итоги деятельности организации, передаваемые во внешнюю среду².

Подсистемы — это совокупности элементов, объединенных общей целью, общей функцией. В теории управления принято рассматривать организацию как систему, состоящую из двух основных подсистем:

¹ Каменова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматлюк А. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. — М.: ОАО «Весть-МетаТехнология», 2001. 327 с.

² Камионский С. А. Менеджмент в российском банке. Опыт системного анализа и управления. — Деловая библиотека «Омскпромстройбанка». — [Эл. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bankir.ru>.

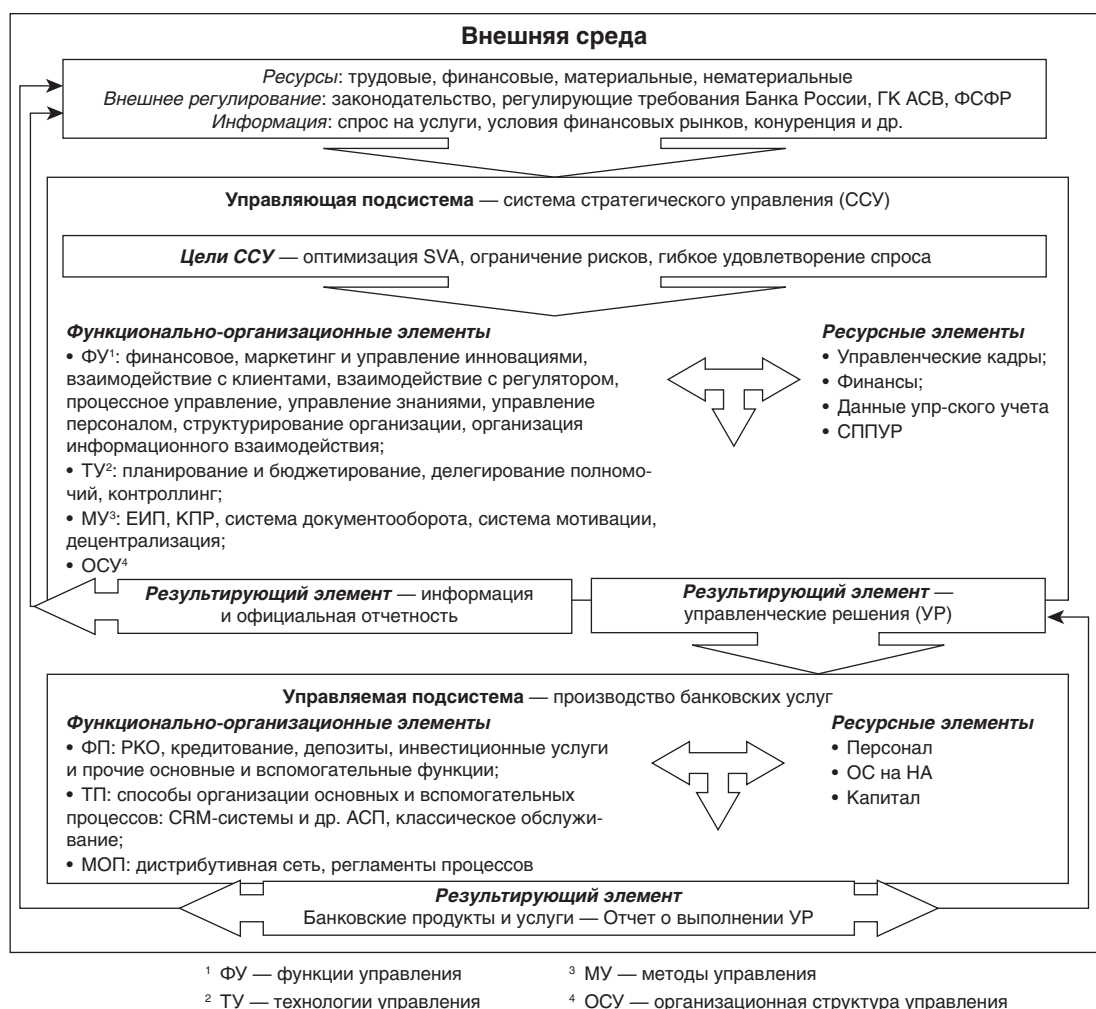


Рис. 1. Банк как управляемая система

• управляющей подсистемы, компоненты которой называются субъектами управления;

• управляемой подсистемы, состоящей из объектов управления³.

Взаимодействуя между собой, а также с внешней средой, данные основополагающие элементы системы обеспечивают ее функционирование и развитие. На рисунке 1 банк представлен как управляемая и взаимодействующая с внешней средой система.

На входе эта система получает финансовые (капитальные), человеческие, материальные и нематериальные ресурсы, а на выходе обеспечивает все субъекты социально-экономических отношений банковскими услугами и отчитывается перед сообществом и регулятором в соответствии с законодательными требованиями.

Объектами управления в кредитной организации являются ее бизнес-процессы, в результате которых появляются банковские продукты и услуги. Технологии производства в сфере услуг могут развиваться за счет оптимизации времени обслуживания

³ Мишин В. М. Исследование систем управления. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 527 с.

клиентов, сокращения или совмещения этапов обслуживания, распараллеливания процессов, автоматизации процессов продаж или их отдельных этапов, а также за счет создания новых бизнес-процессов.

Глобальной целью, на достижение которой нацелены воздействия управляющей подсистемы кредитной организации, является достижение устойчивого долгосрочного роста стоимости банка при сохранении его финансовой устойчивости и соблюдении законодательных требований и ограничений. При этом соответствующие процессы управления активами/пассивами большинства российских банков требуют своего совершенствования, а накопленный в этой области опыт — систематизации и оценки.

Стратегия управления банком

Стратегия управления в кредитных организациях представляет собой совокупность принципиальных подходов к трактовке целей, структуры и инструментов этого управления, учитывающих изменчивость среды функционирования банка и необходимость формирования адаптивной системы менеджмента. Предполагается сформулировать ее базовые положения, определив сущность основных элементов системы финансового управления в современных условиях и необходимые направления развития известных теоретических и практических подходов, используемых в этой области банковского менеджмента.

При определении стратегии кредитного рынка требуется анализ как общероссийской тенденции развития национальной экономики, так и распределения региональных темпов роста. Уровень развития кредитного рынка на отдельных территориях может значительно отличаться: сегодняшний уровень развития инфраструктуры и финансовые возможности кредитных организаций по федеральным округам, по субъектам Российской Федерации весьма различны. Эти различия хотя и определены кредитным потенциалом регионов, но часто не соответствуют их масштабам.

Существующие в экономической литературе подходы к оценке стратегического управления банком, как правило, основаны на критериях развития банковской системы. Однако не вызывает сомнений, что между отдельными элементами рыночной системы существуют определенные взаимосвязи. С одной стороны, кредитный рынок является механизмом функционирования экономики, с другой стороны — социально-экономическое развитие государства и уровень развития банковской системы являются условиями развития кредитного рынка. Поэтому естественно, что основными сферами влияния на развитие кредитного рынка являются социальная, реальная экономики и банковская. Например, уровень привлечения средств на кредитном рынке зависит от доходов населения и уровня их потребления, от целей и финансовых результатов предприятий, от стабильности и надежности банковской системы, степени ее концентрации и т. д.

Система социально-экономических показателей

На основании данных Центрального банка Российской Федерации⁴ может быть сформирована определенная система показателей, включающая конкретные признаки и отражающая различные социально-экономические особенности регионов, которые можно объединить в пять групп показателей:

1) уровня и направлений экономического развития региона (ВРП на душу населения, инвестиции в основной капитал на душу населения, число предприятий на 10 000 населения, экспорт, импорт, внешнеторговый оборот территории и т. д.);

⁴ Сайт Центрального банка Российской Федерации и Федеральной службы государственной статистики (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2004: Стат. сб. / Росстат. — М., 2004; Регионы России. Социально-экономические показатели. — 2005; Стат. сб. / Росстат. — М., 2005; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2006: Стат. сб. / Росстат. — М., 2006. — [Эл. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cbr.ru>.

2) финансового состояния региона (доходы и расходы бюджета на душу населения, сальдированный финансовый результат деятельности организаций, доля убыточных предприятий и т. д.);

3) численности и качественного состава населения региона (численность и плотность населения региона, состав населения по возрасту и по уровню образования и т. д.);

4) доходов и потребления населения (среднедушевые денежные доходы, средняя заработная плата населения, потребительские расходы в среднем на душу населения, объем розничного товарооборота, платных услуг на душу населения и т. д.);

5) некоммерческих рисков («безопасности») региона, отражающие социальную напряженность и уровень преступности в регионе (уровень безработицы, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, число преступлений на 100 000 населения и т. д.).

Заключение

Таким образом, среди социально-экономических показателей, используемых в стратегическом управлении деятельностью банка, можно выделить: а) состав и занятость населения, б) динамику доходов и потребительских расходов, в) динамику дифференциации доходов населения, г) динамику задолженности по заработной плате, д) региональные показатели экономики (динамика и численность населения, динамика объема производства), е) доходы и расходы регионального бюджета.

Значимыми показателями социально-экономического развития для банковской системы принимались те показатели, которые влияют на развитие кредитного рынка и характеризуют экономическое и социальное развитие региона.

Основные положения данной статьи дополняют и развивают существующие научные подходы к совершенствованию системы стратегического управления кредитными организациями. В последующих работах планируется изложить инструментарий разработки стратегии развития и совершенствования системы стратегического управления банка на основе комплексных социально-экономических показателей.

Список литературы

1. Каменова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматлюк А. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. — М.: ОАО «Весть-МетаТехнология», 2001. 327 с.
2. Камионский С. А. Менеджмент в российском банке. Опыт системного анализа и управления. — Деловая библиотека «Омскпромстройбанка». — [Эл. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bankir.ru>.
3. Мишин В. М. Исследование систем управления. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 527 с.
4. Сайт Центрального банка Российской Федерации и Федеральной службы государственной статистики (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2004: Стат. сб. / Росстат. — М., 2004; Регионы России. Социально-экономические показатели. — 2005; Стат. сб. / Росстат. — М., 2005; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2006: Стат. сб. / Росстат. — М., 2006. — [Эл. ресурсы]. — Режим доступа: <http://www.cbr.ru>.

V. Pogosyan, Postgraduate student, Department of Management, MMVSB «MIRBIS», Moscow, vlad@rfabank.ru

THE DEVELOPMENT OF THE BANKING STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM ON THE BASIS OF COMPLEX SOCIAL AND ECONOMIC INDEXES

In the article the author states the problem of development of system of strategic management of bank, formulates the definition of basic elements of this system and designates their interrelation. Also the role and a place of complex social and economic indexes in strategic management of bank activity are validated.

Key words: banking strategic management, strategic management systems, social and economic indexes.

УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ

Направление автором материалов для целей возможной публикации признается офертой (предложением заключить договор об отчуждении исключительного права на произведение). При этом автор обязан в письменном виде уведомить редакцию, что представленная статья нигде ранее не была опубликована.

Автор соглашается с тем, что статья может быть опубликована в электронной версии журнала.

Автор вправе опубликовать статью, вышедшую в журнале «Современная конкуренция», в другом издании, при этом ссылка на публикацию в журнале «Современная конкуренция» является обязательной. Данное право появляется у автора по истечении трех месяцев с момента подписания в печать номера журнала, в котором опубликована статья автора.

Редакция рассматривает только оригинальные материалы, ранее не публиковавшиеся в иных средствах массовой информации, электронных компьютерных сетях общего доступа или в любой иной форме. Наибольший интерес представляют статьи, в которых содержатся полезные практические советы, учитывается судебная практика и передовой зарубежный опыт, а также проводится анализ нововведений антимонопольного законодательства, предлагают пути их решения.

Редакция оставляет за собой право отбирать к публикации только те статьи, которые соответствуют тематике номера и изданию в целом, а также не публиковать статьи, содержание которых затрагивает честь и достоинство третьих лиц и включает информацию и рекомендации сомнительного характера.

В случае принятия редакцией решения о публикации присланного автором материала

договор считается заключенным, факт его заключения подтверждается любыми документами, которыми обменивались стороны.

Все изменения, касающиеся содержания статей, согласовываются с авторами. Автор обязан согласовать внесенные изменения в установленные редакцией сроки.

Редакция сохраняет за собой право самостоятельно, без согласования с автором, производить литературную редакцию и коррекцию материалов в соответствии с требованиями современного русского языка и стилем издания.

Статьи, высланные в редакцию, публикуются в журнале в сроки, определяемые редакцией. По согласованию с автором статья может быть опубликована под псевдонимом автора.

Автору высылается 1 (один) экземпляр журнала, в котором опубликована его статья.

Технические требования к авторскому материалу

Общие требования к изложению и содержанию статьи

1. Статьи обязательно должны быть подписаны авторами. Подпись содержит имя, фамилию, научный статус (если есть), должность, место работы автора.

2. В журнале принята безличная форма изложения.

3. Страницы рукописи должны быть пронумерованы.

4. Статья должна содержать:

- краткое предисловие (3–4 предложения), в котором излагается суть проблемы;
- основной текст (желательно структурирование текста и подразделение его

на ряд частей с самостоятельными подзаголовками);

- заключение (выводы).

5. Все аббревиатуры и сокращения, за исключением общеизвестных, должны быть расшифрованы автором при первом употреблении в тексте.

При ссылке на правовой источник в сноске необходимо указать его полное официальное наименование, а также дать ссылку на дату изменений и дополнений к нему, если текст источника взят не в последней утвержденной редакции.

При использовании электронных ресурсов сети Интернет следует указывать заголовки титульной страницы ресурса, полный адрес местонахождения ресурса и дату опубликования ссылки.

Оформление статьи в электронном виде

Текст статьи представляется в формате *Microsoft Word* с полуторным межстрочным интервалом, шрифт *Times New Roman*, размер 14 пунктов.

Желательный объем статей, в зависимости от рубрики, должен содержать от 7 000 до 15 000 знаков с пробелами.

В журнале статья публикуется с фотографией автора.

Цифровая фотография представляется автором в редакцию по электронной почте.

Автор сообщает в редакцию следующие сведения:

- фамилия, имя, отчество;
- дата рождения (число, месяц и год);
- паспортные данные;
- адрес по месту регистрации и месту проживания (с указанием индекса), контактный телефон;
- номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования;
- идентификационный номер налогоплательщика;
- место работы и должность;
- реквизиты счета, на который перечисляется гонорар (в случае возмездной передачи материала в журнал).

ПОДПИСКА - 2011

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер	900 руб.	4 номера	3600 руб.
2 номера	1800 руб.	5 номеров	4500 руб.
3 номера (полугодие)	2700 руб.	6 номеров (годовая)	5400 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для Вас вид подписки.

Подписка на журнал может быть осуществлена:

по каталогу агентства «Роспечать» (на 1–2-е полугодие 2011 г.), подписной индекс **36207**;

по объединенному каталогу «Пресса России» (на 1–2-е полугодие 2011 г.),
подписной индекс **88060**;

через редакцию журнала, тел./факс: (495) 987-4374

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Руководитель службы маркетинга: Н. М. Ларионова

Тел.: (495) 663-93-88 (доб. 1839), e-mail: nlarionova@mfpa.ru

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.e-library.ru и www.dilib.ru (к оплате принимаются все виды электронных платежей,
банковские карты, возможна также оплата с помощью SMS).

Учредитель и издатель ООО «Общество любителей коммерческих знаний»
Свидетельство о регистрации ПИ №ФС77–25191

Редакция:

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*

Литературный редактор *Н. В. Разевиг*

Дизайн макета и верстка *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,
д. 80, корп. Г, офис 202 (20)

Тел.: (495) 785-39-89 (доб. 1554); 8 (905) 510-00-58

e-mail: Alkovalenko@mfpa.ru; www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

ООО «Синергия ПРИНТ»

ИНН 7702267103

КПП 771901001

ОГРН 1027700400375

Р/с 40702810100000000371

ООО КБ «НР Банк» г. Москва

К/с 30101810400000000435

БИК 044579435

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.
Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции.

© ООО «Синергия ПРИНТ»

Подписано в печать: 27.09.2011.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Галлея-Принт».
111024, г. Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2 Б
Заказ № 157.