

научно-практический журнал

современная конкуренция

2015. Том 9. № 2(50)

Март-апрель

Издается с января 2007 года. Периодичность издания – 6 раз в год.

**Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»**

ISSN 1993-7598

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

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 РАН, 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 РАН,
действительный член Международной Академии
менеджмента, зам. директора Центрального
экономико-математического института РАН

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора Сибирского института управления
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель главного редактора журнала

Коровов Юрий Иванович

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

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, первый
проректор Московского финансово-промышленного
университета «Синергия»

Манев Иван

профессор кафедры менеджмента Университета Мейна,
декан Колледжа бизнеса, государственной политики
и здравоохранения (США)

Моррис Майкл

профессор, декан факультета предпринимательства
Университета Оклахомы (США)

Светульников Сергей Геннадьевич

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

Смайлор Рэй

профессор кафедры инноваций и технологии
Школы бизнеса им. Нили при Техасском
христианском университете (США)

Сорокин Дмитрий Евгеньевич

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

Сушкевич Алексей Геннадьевич

кандидат экономических наук, профессор,
начальник Аналитического управления ФАС

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор
МГУ им. М. В. Ломоносова

Шиндэхут Минэт

профессор кафедры предпринимательства
школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского
университета (США)

Широкова Галина Викторовна

доктор экономических наук, профессор,
директор Центра предпринимательства
Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета

Юданов Андрей Юрьевич

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

Журнал «Современная конкуренция» индексируется
в российских и зарубежных базах научной периодики:
eLIBRARY (ПИНЦ), ВИНТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14 стр. 1 (юрид.)
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, офис 612 (4)
Тел.: (495) 6639388 (доб. 1839)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2015. Vol. 9. No. 2(50)

March–April

Published since 2007; periodicity: six times a year

Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

ISSN 1993-7598

Editor-in-Chief

Yu. Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Moscow University for Industry and Finance "Synergy", fellow of the International Academy of Higher Education Sciences, associate member of the Russian Academy of Education, Honorary Educator of the Russian Federation.

Editorial Board

S. Avdasheva

Dr of Economics, Professor, deputy director of the Institute for Industrial and Market studies (HSE)

M. Gelvanovsky

Dr of Economics, Professor, member of Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

G. Kleiner

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

I. Knyazeva

Dr of Economics, Professor, Deputy of Siberian Institute of Management (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration)

A. Kovalenko

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Deputy-Editor-in-Chief

I. Korobov

Dr of Economics, Professor, Chairman of Banking Department (SSSEU)

V. Lednev

Dr of Economics, Professor, First Vice-Principal of Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

I. Manev

Professor of Management at the University of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy and Health (USA)

M. Morris

Professor, Dean of the Faculty of Business at the University of Oklahoma (USA)

R. Smilor

Professor of Innovation and Technology Business School at Texas Christian University (USA)

S. Svetunkov

Professor, Chairman of Department of Economic Cybernetics and mathematical economics (SPSUEF)

D. Sorokin

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, the first deputy. Director of the Institute of Economics

A. Sushkevich

Dr of Economics, Head of Analytical Department (Federal Antimonopoly Service, Russia)

A. Shastitko

Dr of Economics, Professor of the Moscow State University

M. Shindehut

Professor of business management school at Syracuse University (USA)

G. Shirokova

Dr of Economics, Professor, Director of the Center for Entrepreneurship, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

A. Yudanov

Dr of Economics, Professor of Finance University under the Government of the Russian Federation, a member of the European Association of Business History

The journal is included into the Russian and international scientific databases: eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences), Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Publisher address: 9/14 s. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial Office address: 80G, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125190, Russia
Tel: +7 (495) 663-93-88 (ext. 1839)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Содержание

Теория предпринимательства

Широкова Г. В., Беляева Т. В.

Предпринимательские намерения студентов:
концепция и основные подходы к исследованию 5

Пиньковецкая Ю. С.

К вопросу о видах и сферах деятельности
предпринимательских структур в России 32

Семенова Н. М.

Предприниматель как дирижер конкурентных преимуществ. 46

Антимонопольное регулирование

Кудрявцев К. А.

Методические аспекты доказательства
экономически необоснованного установления монополистом
различных цен на один и тот же товар 61

Конкурентные стратегии

Веселова А. С., Казанцев А. К.

Структурная конфигурация
российских многонациональных компаний:
эмпирическое исследование влияния ситуационных факторов 70

Кукаев И. С.

Влияние институциональных кооперативных взаимодействий
на конкурентную стратегию развития промышленных предприятий. 90

Рубин Ю. Б.

Тактика конкурентных действий участников рынка 111

Contents

Entrepreneurship theory

G. Shirokova, T. Beliaeva

Students' entrepreneurial intentions:
concept and main research approaches 5

J. Pinkovetskaia

On the question about types and spheres
of activity entrepreneurial structures in Russia 32

N. Semenova

Entrepreneur as a conductor of competitive advantages. 46

Antitrust regulation

K. Kudryavtsev

Methodological aspects of evidence
of the economic unjustified establishment of a monopolist
different prices for the same goods 61

Competitive strategy

A. Veselova, A. Kazantsev

Structural configurations of Russian multinationals:
empirical study of contingency factors influence 70

I. Kukaev

Effect of institutional cooperative interactions
on competitive strategy of development of industrial enterprises. 90

Yu. Rubin

Tactics of competitive actions of market participants 111

Широкова Г. В., докт. экон. наук, профессор кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента СПбГУ, shirokova@gsom.spb.ru

Беляева Т. В., аспирант кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента СПбГУ, tatianabeliaeva322@gmail.com

Предпринимательские намерения студентов: концепция и основные подходы к исследованию¹

В статье представлен анализ основных исследований предпринимательских намерений студентов, опубликованных в ведущих научных рецензируемых журналах по предпринимательству и малому бизнесу за период 1991–2015 гг. Изучение предпринимательских намерений играет важную роль в предсказании фактического предпринимательского поведения индивида, а годы студенчества являются жизненным этапом, на котором начинает формироваться отношение к предпринимательской деятельности. В результате проведенного анализа публикаций были определены три подхода к исследованию предпринимательских намерений студентов: личностный, поведенческий и контекстуальный. Результаты исследования показали, что в процессе развития концепции предпринимательских намерений фокус исследований смещается с изучения личности предпринимателя к изучению его поведения, и в дальнейшем — к исследованию контекстуальных факторов, связанных с предпринимательскими намерениями. Изучение экономической, институциональной и социокультурной внешней среды, способствующей формированию предпринимательских намерений студентов, и проведение сравнительных и лонгитюдных исследований представляют собой возможные направления будущих исследований в области предпринимательских намерений студентов.

Ключевые слова: предпринимательские намерения, студенты, подходы к исследованию, обзор литературы, направления будущих исследований.

Введение

Предпринимательство играет важную роль в развитии экономики страны и является одним из источников экономического роста, создания рабочих мест и реализации общественных целей [Linan et al., 2005]. Предпринимательские инициативы получают активную поддержку государства в разных странах, поскольку появление новых фирм на рынке способствует развитию инноваций и повышению конкурентоспособности экономики.

Отдельные аспекты предпринимательского поведения фирм являются предме-

том научных исследований не только зарубежных, но и российских ученых [Быстрова, Широкова, 2014; Цуканова, 2014]. Одним из таких важных аспектов в изучении предпринимательства является исследование студенческого предпринимательства, которое можно определить как любую попытку создания нового бизнеса, предпринятую одним или несколькими студентами [Reynolds, 2005]. Результаты исследования предпринимательства показывают, что большинство людей намерены заниматься предпринимательской деятельностью в более молодом возрасте. Так, согласно национальному отчету по «Глобальному мониторингу предпринимательства», проведенному в 2013 г., намерения создать новый бизнес проявляются чаще всего у людей в возра-

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 14-18-01093).

сте от 25 до 34 лет [Верховская и др., 2013]. Среди тех, кто планирует открыть свое дело в ближайшие три года, 21,3% составляет молодая группа населения в возрасте от 18 до 24 лет. Таким образом, исследование студенческого предпринимательства и намерений студентов открыть новый бизнес и работать на себя важно для понимания предпринимательства, поскольку именно на этом жизненном этапе начинает формироваться предпринимательское сознание и отношение молодых людей к предпринимательской деятельности.

Важную роль в исследовании предпринимательства играет изучение предпринимательских намерений. Предпринимательские намерения представляют собой предпосылки фактического поведения человека [Armitage, Conner, 2001] и отражают степень, в которой люди проявляют мотивацию и готовность прилагать усилия для осуществления такого поведения [Ajzen, 1991].

К настоящему времени было проведено довольно много исследований, посвященных изучению предпринимательских намерений и факторов их формирования. Предыдущие исследования показали, что наличие предпринимательских намерений позволяет предсказать фактическое предпринимательское поведение — создание собственного дела [Krueger et al., 2000; Kolvereid, Isaksen, 2006]. Предпринимательские намерения служат более сильной предпосылкой предпринимательского поведения по сравнению с другими переменными, такими как установки, убеждения или личностные черты [Krueger et al., 2000]. Предпринимательские намерения часто превращаются в реальные действия и, в свою очередь, приводят к росту предпринимательской активности. Таким образом, исследование намерений заниматься предпринимательской деятельностью и изучение факторов, способствующих формированию предпринимательских намерений, важны для понимания предпринимательского поведения и предпринимательской активности.

Целью настоящей статьи является проведение систематического анализа литературы по предпринимательским намерениям студентов и определение основных исследовательских подходов в данной области. Для анализа литературы были отобраны статьи по предпринимательским намерениям студентов, опубликованные в ведущих академических журналах в области предпринимательства и малого бизнеса. В результате анализа публикаций было выделено три подхода к изучению предпринимательских намерений студентов, даны их основные характеристики, а также определены возможные направления будущих исследований в данной области.

Настоящая статья имеет следующую структуру. В первом разделе раскрывается понятие предпринимательских намерений и дается описание основных моделей предпринимательских намерений. Второй раздел дает характеристику используемого метода отбора публикаций и их анализа. В третьем разделе представлены основные результаты анализа литературы, в четвертом — приведено их обсуждение. В заключительной части сделаны основные выводы проведенного анализа и приведены возможные направления дальнейших исследований в данной области.

Понятие и основные модели предпринимательских намерений

Интерес многих исследователей предпринимательства прежде всего направлен на изучение того, почему одни люди становятся предпринимателями, а другие — нет. При исследовании предпринимательского поведения в центр внимания часто ставится изучение предпринимательских намерений, поскольку предпринимательские намерения представляют собой начальное звено предпринимательского процесса и позволяют предсказывать предпринимательское поведение индивида [Ajzen, 1991; Krueger et al., 2000].

Одним из первых исследователей, обратившихся к изучению предпринимательских намерений, является Б. Берд [Bird, 1988], согласно которому намерения представляют собой такое состояние сознания индивида, которое направляет его внимание, опыт и действия на достижение поставленных целей. Предпринимательские намерения направлены на создание новой фирмы или новых ценностей в уже существующей фирме [Bird, 1988, p. 443]. Другие исследователи определяют предпринимательские намерения как конкретные действия индивида, направленные на открытие нового бизнеса [Fini et al., 2009]. Предпринимательские намерения относятся к «индивидуальному суждению о вероятности создания собственного бизнеса» [Crant, 1996, p. 43], а также включают в себя индивидуальный план, как стать предпринимателем.

Предпринимательство представляет собой спланированное поведение и во многом определяется намерениями начать новый бизнес. В литературе существует множество моделей предпринимательских намерений, которые связывают различные предпосылки намерений начать новый бизнес с предпринимательским поведением. Наиболее часто используемыми моделями предпринимательских намерений служат модель запланированного поведения (*Theory of planned behavior*) [Ajzen, 1991] и модель предпринимательского события (*Entrepreneurial event model*) [Shapero, Sokol, 1982].

В основе теории запланированного поведения лежит идея, что намерения совершить определенное поведение формируются желанием и способностью индивида действовать подобным образом [Ajzen, 1991]. Модель запланированного поведения была разработана в области социальной психологии и впоследствии была применена к исследованиям предпринимательского поведения [Krueger, Carsrud, 1993]. Согласно теории запланированного поведения предпринимательские намерения

формируются под воздействием трех факторов: индивидуального отношения к поведению (*attitude towards behavior*), субъективных норм (*subjective norms*) и воспринимаемого контроля над поведением (*perceived behavioral control*). Данная модель учитывает как внутренние, так и внешние факторы формирования предпринимательских намерений. *Отношение к поведению*, представляющее собой оценку индивидом полезности предпринимательского поведения, и *воспринимаемый контроль над поведением*, обозначающий возможность контролировать предпринимательское поведение и его эффективность, можно отнести к внутренним факторам. В свою очередь, *субъективные нормы*, отражающие оценки предпринимательского поведения окружающими людьми, представляют собой внешние факторы предпринимательских намерений.

Модель предпринимательского события [Shapero, Sokol, 1982] является другой широко используемой моделью предпринимательских намерений. Важным аспектом данной концепции является суждение о том, что предпринимательские намерения формируются под воздействием множества ситуационных и социально-культурных факторов. Данная модель включает в себя три элемента, способствующие формированию предпринимательских намерений: «желательность» предпринимательского поведения (*perceived desirability*), «возможность» предпринимательского поведения (*perceived feasibility*) и предрасположенность к действию (*propensity to act*) [Shapero, Sokol, 1982].

Представленные модели предпринимательских намерений имеют много общих черт [Krueger et al., 2000]. Так, воспринимаемый контроль над поведением и «возможность» предпринимательского поведения относятся к одному и тому же понятию способности индивида осуществлять предпринимательскую деятельность. Отношение к предпринимательскому поведению и субъективные нормы могут, в свою очередь, быть сравнимы с «желательностью» пред-

принимательского поведения. Обе модели предпринимательских намерений показали хорошую способность к объяснению фактического предпринимательского поведения индивида [Krueger et al., 2000; Schlaegel, Koenig, 2014].

Метод проведения анализа литературы

Отбор журналов и статей для исследования

Первые исследования, посвященные изучению предпринимательства среди студентов, появились в 1970-х годах. В последующие годы было опубликовано большое количество исследований по данной теме в разных академических журналах. Для проведения систематического анализа литературы по предпринимательским намерениям студентов было решено обратиться к наиболее авторитетным академическим журналам в области предпринимательства и малого бизнеса, наиболее соответствующим теме исследования.

Для отбора журналов был использован ABS-рейтинг журналов (ABSR), составленный Ассоциацией бизнес-школ Соединенного Королевства, рейтинг ведущих журналов по экономике и менеджменту, используемый Financial Times при составлении рейтинга ведущих бизнес-школ, а также показатель импакт-фактора журналов, публикующийся в журнале «Journal Citation Report» базы данных Web of Science. Данный показатель оценивает цитируемость каждой опубликованной статьи в журнале и является показателем качества журнала. Для анализа литературы было отобрано восемь журналов, соответствующих критериям качества журнала и теме исследования: *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Small Business Management*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *International Small Business Journal*, *Small*

Business Economics, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* и *Journal of Enterprising Culture*.

Следующим этапом стал отбор статей для исследования, опубликованных в перечисленных научных журналах. Для поиска статей использовались базы данных, в которых было представлено полное собрание выпусков отобранных для исследования журналов и доступен полный текст публикаций: EBSCO, Wiley InterScience, Elsevier, Sage и Emerald. Поскольку настоящее исследование посвящено обзору литературы по предпринимательским намерениям студентов, то поиск статей проводился по каждому отобранному журналу путем одновременного введения в строку поиска ключевых слов: *entrepreneurial intentions* и *students*. Также для более точного поиска публикаций были использованы синонимы понятия предпринимательских намерений: *start-up intentions*, *self-employment intentions* и *business intentions*.

Все статьи, найденные в журналах по ключевым словам, были проверены на соответствие исследуемой теме, и для дальнейшего анализа были отобраны только те публикации, в которых предпринимательские намерения представляли собой одну из основных тем исследования, а студенты выступали в роли эмпирической единицы анализа. Таким образом, общее количество отобранных для анализа статей по предпринимательским намерениям студентов представлено в табл. 1 и равно 72.

Отобранные для анализа статьи были опубликованы в период с 1991 по начало 2015 г. Анализ статей проводился путем тщательного исследования текста статей, в котором особое внимание уделялось анализу основных разделов: цели исследования и исследовательским вопросам, теоретической основе исследования, используемой в исследовании методологии и полученным результатам. В процессе анализа литературы учитывался не только тематический, но и временной аспект исследований

Таблица 1. Количество статей, используемых для анализа литературы

Table 1. Number of articles used for literature review

Название журнала	Количество статей
Entrepreneurship Theory and Practice	18
Journal of Small Business Management	18
Journal of Business Venturing	8
Journal of Enterprising Culture	8
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	7
Entrepreneurship and Regional development	5
Small Business Economics	5
International Small Business Journal	3
Всего	72

предпринимательских намерений студентов, что позволило рассмотреть развитие данной концепции с течением времени. В результате проведенного анализа литературы авторами были выделены основные подходы к исследованию предпринимательских намерений студентов и предложены направления для дальнейших исследований в данной области.

Группировка статей по исследовательским подходам

Теоретическими и методологическими основами изучения предпринимательских намерений студентов являются исследования по предпринимательству в целом, которые были адаптированы к анализу студенческого предпринимательства. Большинство исследований предпринимательских намерений студентов посвящено изучению факторов, способствующих формированию намерений студентов открыть свой бизнес. В процессе изучения статей авторами был разработан ряд критериев для классификации статей и определения основных направлений исследований. В результате проведенного анализа согласно отобраным критериям, а также опираясь на ранее известную классификацию [Elfvig, 2008], дополнив и адаптировав ее к студенческому предпринимательству, можно выделить следующие подходы к ис-

следованию предпринимательских намерений студентов (рис. 1):

1) личностный подход, направленный на изучение личности предпринимателя, выбора профессии студентами, исследование роли социально-демографических и психологических характеристик в формировании предпринимательских намерений;

2) поведенческий подход, направленный на изучение поведения предпринимателя и применение моделей предпринимательских намерений при изучении студенческого предпринимательства;

3) контекстуальный подход, направленный на изучение воздействия внешних факторов на формирование предпринимательских намерений студентов и проведение сравнительных исследований.

Все статьи, анализируемые в данном исследовании, были соотнесены с одним из вышеперечисленных подходов к изучению предпринимательских намерений студентов. Стоит отметить, что выделенные подходы не являются взаимоисключающими, и в случае соответствия статьи нескольким подходам приоритет был сделан в сторону доминирующего подхода. Количество статей в соответствии с указанными подходами представлено в табл. 2.

На основе проведенной группировки по исследовательским подходам и анализа статей в каждом подходе можно сделать вы-



Рис. 1. Подходы к исследованию предпринимательских намерений студентов

Fig. 1. Approaches to the analysis of students' entrepreneurial intentions

Таблица 2. Распределение статей по исследовательским подходам

Table 2. Distribution of articles on research approaches

Подход к исследованию	Количество статей	Период публикаций
Личностный подход	17	1991–2014
Поведенческий подход	14	1993–2014
Контекстуальный подход	41	1999–2015

вод, что в настоящее время на первый план выступает контекстуальный подход к предпринимательским намерениям студентов, сменивший преобладавшие ранее личностный и поведенческий подходы.

Анализ публикаций

Личностный подход

Первый подход к изучению предпринимательских намерений студентов характеризуется изучением личностных характеристик, присущих предпринимателю, и факторов, оказывающих воздействие на выбор студентами карьерного пути.

Среди первых исследований студенческого предпринимательства большое внима-

ние уделяется выбору профессии, построению карьеры и самозанятости [Brenner et al., 1991; Kolvereid, 1996a; Stavrou, Swiercz, 1998]. Исследователи пытались определить причины выбора студентами предпринимательской карьеры и выделить характерные черты предпринимателей, которые отличают его от людей, не занимающихся предпринимательской деятельностью. Так, результаты исследования, проведенного в США, показали, что предпринимательская деятельность характеризуется творческой составляющей, независимостью и интеллектуальным характером труда [Brenner et al., 1991]. Результатом другого исследования [Kolvereid, 1996a] является разработанная классификационная схема причин, определяющих выбор индивидом карьерного пути.

Исследователем было выделено 11 классов причин, среди которых независимость, авторитет, самореализация, новые возможности и участие во всем рабочем процессе являются причинами выбора предпринимательской карьеры, в то время как стабильность, социальное окружение и желание построить карьеру в компании — служат предпосылками выбора занятости в организации [Kolvereid, 1996a].

Кроме выявления характеристик, присущих предпринимателям и отличающих их от непредпринимателей, некоторые исследователи изучали характеристики, присущие разным типам предпринимателей [Douglas, 2013; Douglas, Fitzsimmons, 2013]. Так, предприниматели, ориентированные на рост, характеризуются самооффективностью и чаще встречаются среди мужчин, тогда как предприниматели, ориентированные на независимость, являются менее склонными к риску [Douglas, 2013]. Другое исследование показало, что самооффективность положительно связана с намерениями стать как индивидуальным предпринимателем, так и предпринимателем в организации. В то же время отношение к автономии, собственности и доходу ассоциируется только с предпринимательскими намерениями, тогда как отношение к риску — только с намерениями стать интрапренером [Douglas, Fitzsimmons, 2013].

Другие исследования личностного подхода к предпринимательским намерениям студентов посвящены изучению влияния индивидуальных черт, социально-демографических и психологических характеристик на намерения студентов стать предпринимателями [Crant, 1996; Dimov, 2007; Frank et al., 2007; Gupta et al., 2009; Ilouga et al., 2014]. Так, результаты ряда исследований, проведенных в Австрии и изучающих воздействие личностных характеристик студентов на их предпринимательские намерения и успешность бизнеса, показали, что личностные характеристики играют важную роль в объяснении предпринимательских

намерений, однако при объяснении успешности фирмы они теряют свою предсказательную силу [Frank et al., 2007].

Среди исследований воздействия социально-демографических характеристик индивида на его предпринимательские намерения важную роль играют исследования гендера. Так, исследование влияния гендерных стереотипов на предпринимательские намерения студентов показало, что индивиды с более высоким уровнем маскулинности имеют более высокие предпринимательские намерения, чем индивиды с более низким уровнем [Gupta et al., 2009]. В целом многие исследователи солидарны в том, что предпринимательские намерения мужчин выше, чем предпринимательские намерения женщин [Gupta et al., 2009; Shinnar et al., 2012].

Среди психологических характеристик, оказывающих воздействие на предпринимательские намерения, особое внимание уделяется изучению отношения индивида к риску [Douglas, Shepherd, 2002; Dawson, Henley, 2013]. Было показано, что предпринимательские намерения тесно связаны с готовностью студентов к риску [Douglas, Shepherd, 2002] и отношение к риску может объяснить значительные различия в уровне предпринимательских намерений. Например, приверженность риску может дать объяснение тому, что предпринимательские намерения мужчин выше, чем предпринимательские намерения женщин [Dawson, Henley, 2013]. Кроме отношения к риску, волевые навыки и саморегуляция играют ключевую роль в формировании предпринимательских намерений студентов [Ilouga et al., 2014]. Также было показано, что студенты инженерных специальностей с высоким уровнем ориентации на устойчивость более склонны к открытию нового бизнеса [Kuckertz, Wagner, 2010].

Другим направлением исследований личностного подхода к предпринимательским намерениям студентов является изучение когнитивных процессов и их связи с намерениями стать предпринимателем (см., на-

пример [Hmieleski, Corbett, 2006; Kickul et al., 2009; Zampetakis et al., 2009; Urban, 2012]). Так, было показано, что студенты с аналитическим когнитивным стилем более уверены в своих способностях к анализу, планированию и мобилизации ресурсов, в то время как студенты с интуитивным стилем показывают лучшие способности к поиску новых возможностей [Kickul et al., 2009]. Другое исследование 280 студентов, специализирующихся в бизнесе и научно-технических областях [Zampetakis et al., 2009], показало, что эмоциональный интеллект косвенно связан с отношением к предпринимательству через креативность и проактивность и является предпосылкой предпринимательских намерений.

Резюме эмпирических исследований личностного подхода представлено в Приложении 1. Данный подход направлен на исследование личностных черт предпринимателя и его социально-демографических и психологических характеристик. Однако с появлением моделей предпринимательских намерений акцент в исследованиях стал смещаться с изучения личности предпринимателя на исследование его поведения.

Поведенческий подход

Поведенческий подход к предпринимательским намерениям студентов характеризуется смещением фокуса от индивидуальных черт предпринимателя к анализу его поведения. В исследованиях студенческого предпринимательства стали широко использоваться и тестироваться различные поведенческие модели, из которых в исследованиях предпринимательских намерений студентов наиболее часто применяются теория запланированного поведения [Ajzen, 1991] и модель предпринимательского события [Shapero, Sokol, 1982]. Намеренность является центральным понятием предпринимательства и играет важную роль в объяснении предпринимательского поведения [Bird, 1988]. За моделями предпринимательских намерений последовала концептуализация

предпринимательских намерений студентов. Используя различные поведенческие модели, исследователи пытались изучить и предсказать предпринимательские намерения и фактическое поведение индивида.

Большое развитие при исследовании предпринимательских намерений студентов получило применение теории запланированного поведения (см., например [Kolvereid, 1996b; Tkachev, Kolvereid, 1999; Zellweger et al., 2011; Tegtmeier, 2012; Lin et al., 2013; Schlaegel, Koenig, 2014]). Исследователи пытались предсказать намерения студентов стать предпринимателями, используя теоретические положения модели. Так, первые исследования модели предпринимательских намерений были посвящены изучению роли теории запланированного поведения в объяснении выбора студентами рода деятельности [Kolvereid, 1996b; Tkachev, Kolvereid, 1999]. Кроме этого, объясняющая сила теории запланированного поведения сравнивалась с объясняющей силой социально-демографических характеристик индивида, которые также могут служить предпосылками предпринимательских намерений. Результаты проведенных исследований доказали применимость теории запланированного поведения при объяснении предпринимательских намерений студентов [Kolvereid, 1996b; Tkachev, Kolvereid, 1999]. В то же время роль социально-демографических характеристик при объяснении предпринимательских намерений отодвигалась на второй план. Было показано, что намерения выбора студентами рода деятельности могут быть объяснены в первую очередь теорией запланированного поведения, а не демографическими характеристиками индивида [Tkachev, Kolvereid, 1999]. Демографические характеристики могут быть опосредованно связаны с предпринимательскими намерениями студентов через их отношение к поведению, субъективные нормы и воспринимаемый контроль за поведением [Kolvereid, 1996b].

Предыдущие исследования показали, что все компоненты теории запланированного поведения положительно связаны с предпринимательскими намерениями студентов [Tegtmeier, 2012]. Отношение к предпринимательскому поведению [Kumara, 2012; Phan et al., 2002], уровень воспринимаемого контроля за поведением [Zellweger et al., 2011; Lin et al., 2013] и субъективные нормы в большой степени объясняют намерения студента стать предпринимателем [Tegtmeier, 2012].

Другой моделью, широко применяемой при объяснении предпринимательских намерений студентов, является модель предпринимательского события [Shapero, Sokol, 1982], получившая свое подтверждение в ряде исследований (см., например [Krueger, 1993; Krueger et al., 2000; Devonish et al., 2010; Schlaegel, Koenig, 2014]). Предыдущие исследования показали, что «возможность» и «желательность» предпринимательского поведения [Segal et al., 2005] и предрасположенность к действию положительно связаны с предпринимательскими намерениями студентов [Krueger, 1993]. В то же время все компоненты модели предпринимательского события не обязательно должны проявляться на высоком уровне, чтобы привести к предпринимательским намерениям, и высокий уровень только одного компонента также может быть достаточным для повышения уровня намерений стать предпринимателем [Fitzsimmons, Douglas, 2011].

«Возможность» предпринимательского поведения тесно связана с широтой предпринимательского опыта, тогда как «желательность» ассоциируется с положительным опытом предпринимательства [Krueger, 1993]. Связь между «возможностью» и «желательностью» предпринимательского поведения и предпринимательскими намерениями является более сильной при высоком уровне ориентации индивида на знания и увлечение рабочим процессом [De Clercq et al., 2013]. Результаты недавно проведенного метаанализа 98 исследований, целью

которого являлось обобщение модели предпринимательского события и теории запланированного поведения, показали эмпирическую поддержку обеим моделям в объяснении предпринимательских намерений [Schlaegel, Koenig, 2014].

Резюме эмпирических исследований поведенческого подхода представлено в Приложении 2. Направленность исследований данного подхода заключается в изучении роли поведения индивида и моделей предпринимательских намерений при объяснении предпринимательского поведения студентов. В то же время предпринимательские намерения могут во многом определяться внешним контекстом, который находится в центре внимания следующего исследовательского подхода.

Контекстуальный подход

Контекстуальный подход к предпринимательским намерениям студентов характеризуется смещением исследовательских направлений с изучения поведения индивида к изучению роли внешнего контекста и сравнительным исследованиям. Характерной особенностью третьего подхода к исследованиям предпринимательских намерений является изучение внешней среды и тестирование моделей предпринимательского поведения в разных странах. Предпринимательские намерения во многом определяются характеристиками внешней среды. Модели предпринимательских намерений не являются универсальными для всех стран, поэтому при анализе предпринимательского поведения важно учитывать различные контекстуальные факторы, оказывающие воздействие на формирование предпринимательских намерений студентов. Предыдущие исследования показали, что разница в предпринимательских намерениях во многом объясняется тем, как воспринимается предпринимательская среда, которая может как способствовать намерениям предпринимательской деятельности, так и препятствовать им [Hisrich, 1990].

Одними из первых исследований роли внешней среды на формирование предпринимательских намерений студентов являются исследования влияния семьи и ее предпринимательского опыта на намерения индивида стать последователем семейного бизнеса [Stavrou, 1999; Laspita et al., 2012; Chlosta et al., 2012]. Результаты исследований показали, что предпринимателями чаще становятся люди, родители которых также были предпринимателями. Индивиды, которые были вовлечены в семейный бизнес, оказываются более склонными к продолжению предпринимательской деятельности родителей или открытию собственного дела [Chlosta et al., 2012]. В то же время было показано, что предпринимательские намерения студентов, родители которых владеют крупной фирмой, являются выше, чем предпринимательские намерения студентов, родители которых управляют малым бизнесом [Stavrou, 1999]. Авторы другого исследования, опираясь на данные опроса более 40 000 студентов из 15 стран, изучили предпринимательские семьи и то, как предпринимательские намерения передаются внутри семьи от поколения к поколению [Laspita et al., 2012]. В результате исследования было показано, что старшее поколение играет большую роль при передаче предпринимательских намерений от родителей к детям, оказывая косвенное воздействие на намерения детей стать предпринимателями.

Большое внимание в исследованиях внешних факторов формирования предпринимательских намерений студентов занимает изучение университетской среды и предпринимательского образования. Предпринимательское образование считается важной предпосылкой экономического развития и инструментом для создания рабочих мест. Предпринимательские программы направлены на получение знаний и развитие навыков, которые являются необходимыми для предпринимательской деятельности [Markman, 2007]. Многие исследования показали, что предпринимательское

образование помогает формировать предпринимательское мышление и компетенции и положительно связано с намерениями и успехом предпринимателей (см., например [Peterman, Kennedy, 2003; Souitaris et al., 2007; Sánchez, 2013; Martin et al., 2013; Bae et al., 2014; Fayolle, Gailly, 2015]). Предпринимательское образование помогает создавать положительное отношение студентов к самозанятости [Athayde, 2009; Fretschner, Weber, 2013], тем самым оказывая опосредованное воздействие на предпринимательские намерения [Pfeifer et al., 2014]. Образовательные учреждения дают студенту необходимые для предпринимательской деятельности знания и умения, понимание того, как организовать свой бизнес, а также предоставляют возможности для предпринимательской деятельности и доступ к необходимым ресурсам. Также было обнаружено, что положительная связь между предпринимательскими программами и предпринимательскими намерениями является более сильной для женщин, чем для мужчин [Wilson et al., 2007].

При изучении роли предпринимательского образования в формировании предпринимательских намерений исследователи сравнивали разные типы предпринимательских программ и методов обучения [Karimi et al., 2014; Piperopoulos, Dimov, 2014; Walter, Dohse, 2012]. В частности, было показано, что предпосылками формирования предпринимательской активности студентов служат активные методы обучения предпринимательству [Walter, Dohse, 2012] и практические учебные курсы [Piperopoulos, Dimov, 2014]. Кроме этого, учебные курсы по выбору играют большую роль в формировании предпринимательских намерений, чем обязательные предпринимательские программы [Karimi et al., 2014].

Предпринимательские намерения формируются в контексте университетской среды, с которой ежедневно взаимодействуют студенты. Важную роль в формировании намерений студентов стать предпринима-

телями играют университетская поддержка [Saeed et al., 2013], ресурсы и связи с промышленными предприятиями [Walter et al., 2013]. Кроме этого, социальное окружение студента и группа сверстников-предпринимателей могут также способствовать повышению предпринимательских намерений [Falck et al., 2012].

Кроме факторов предпринимательских намерений студентов, изучаемых на уровне семьи и университета, исследователи также рассматривают факторы на уровне страны, исследуя роль экономического, культурного и социального контекстов в формировании предпринимательских намерений студентов. Такие факторы, как национальная культура [Shinnar et al., 2012], уровень развития экономики страны [Dohse, Walter, 2012], регулятивная система, уровень коррупции [Griffiths et al., 2009] и другие факторы внешней среды, могут оказывать значительное воздействие на намерения индивида начать новый бизнес.

Исследования экономических факторов формирования предпринимательских намерений студентов показали, что восприятие риска и желание открыть новый бизнес во многом определяются экономическим контекстом [Nabi, Liñán, 2013]. Большая доля предпринимательских фирм в регионе и высокие темпы роста знаний способствуют повышению предпринимательских намерений [Dohse, Walter, 2012], тогда как высокий уровень коррупции, напротив, препятствует их формированию [Griffiths et al., 2009].

Несколько исследований посвящено изучению роли культурных факторов в формировании предпринимательских намерений студентов [Pruett et al., 2009; Shinnar et al., 2012; Swail et al., 2014]. Так, проведенное недавно исследование показало наличие положительной связи между знаниями, полученными в результате просмотра СМИ культурной тематики о предпринимательстве и предпринимательскими намерениями [Swail et al., 2014].

Говоря о социальных факторах предпринимательских намерений, стоит отметить, что общественное мнение оказывает большое воздействие на отношение индивида к предпринимательству, и для студентов, ориентированных на коллективизм, мнение влиятельных групп значительно определяет предпринимательские намерения [Siu, Lo, 2013]. Нехватка социальных связей может также оказаться препятствием к развитию предпринимательских намерений [Sandhu et al., 2011].

Широким направлением исследований, развивающимся в области изучения предпринимательских намерений студентов, является проведение сравнительных междустрановых исследований [Kristiansen, Indarti, 2004; Engle et al., 2010; Shneor et al., 2013; Mueller et al., 2014]. Особая роль отводится тестированию конструкта предпринимательских намерений в разных странах и попыткам разработать шкалу для измерения предпринимательских намерений, применимую для разных национальностей [Thompson, 2009; Liñán, Chen, 2009]. Предпринимательские намерения могут проявляться по-разному в разных странах. Например, при желании стать предпринимателями студенты из индивидуалистических обществ опираются на собственный опыт, в то время как студенты коллективистских культур предпочитают использовать групповые ресурсы и знания [Mueller et al., 2014]. Другое исследование показало, что различия в уровне предпринимательских намерений между регионами и странами может быть объяснено оценкой обществом предпринимательской деятельности [Linan et al., 2011] и культурным контекстом [Shneor et al., 2013].

Резюме эмпирических исследований контекстуального подхода представлено в Приложении 3. Данный подход выявляет роль внешних факторов в формировании предпринимательских намерений студентов и в настоящее время выходит на передний план в исследованиях студенческого предпринимательства.

Обсуждение

Проведенный анализ основных подходов к предпринимательским намерениям студентов показывает, что развитие концепции предпринимательских намерений происходило в несколько этапов. На первом этапе основное внимание уделялось изучению личности предпринимателя и его индивидуальных черт. Исследования предпринимательских намерений студентов начались с изучения выбора профессии и выделения характеристик, присущих предпринимательству, в отличие от занятости в организации [Brenner et al., 1991; Kolvereid, 1996a]. Было показано, что карьера предпринимателя характеризуется независимостью, инновационностью, самореализацией [Kolvereid, 1996a]. Современные исследования личностного подхода рассматривают роль психологических черт индивида [Ilouga et al., 2014] и когнитивных процессов [Urban, 2012] в формировании предпринимательских намерений студентов, а также характеристики, присущие различным типам предпринимательских намерений, например намерениям, ориентированным на рост, и намерениям, ориентированным на независимость [Douglas, 2013].

Дальнейшее развитие концепции предпринимательских намерений студентов на втором этапе характеризуется смещением фокуса исследований с изучения личности предпринимателя, его социально-демографических и психологических характеристик — на исследование различных поведенческих моделей [Kolvereid, 1996b; Krueger et al., 2000]. Исследования, проведенные в рамках поведенческого подхода, показали, что модели предпринимательских намерений способны лучше объяснять и предсказывать предпринимательское поведение, чем социально-демографические характеристики индивида [Tkachev, Kolvereid, 1999]. Дальнейшие исследования предпринимательских намерений студентов включают изучение различных факторов, способных опосредовать взаимосвязь меж-

ду поведенческими характеристиками и намерениями студентов открыть новый бизнес [De Clercq et al., 2013].

Начало третьему этапу в развитии концепции предпринимательских намерений студентов положило смещение фокуса исследований с изучения поведенческих моделей на исследование различных характеристик внешней среды, способных как помогать, так и препятствовать развитию предпринимательских намерений. Исследование предпринимательских намерений в разных контекстах показывает, что условия внешней среды лучше объясняют различия в поведенческих намерениях между индивидами, чем изучение только внутренних аспектов, связанных с индивидуальными характеристиками личности или ее поведением. Большую роль в объяснении предпринимательских намерений студентов могут сыграть семейный предпринимательский опыт [Chlosta et al., 2012], предпринимательское образование и предпринимательская университетская среда [Bae et al., 2014; Pfeifer et al., 2014]. Кроме этого, факторы формирования предпринимательских намерений на уровне страны, включая экономический, социальный и культурный контексты, также могут объяснять изменения в намерениях студентов стать предпринимателями [Nabi, Liñán, 2013; Siu, Lo, 2013].

Проведенный анализ исследований показывает, что в настоящее время контекстуальный подход к исследованию предпринимательских намерений студентов развивается и открывает новые возможности для дальнейших исследований в данной области.

Заключение

В данной работе проведен анализ основных исследований предпринимательских намерений студентов, опубликованных в ведущих журналах по предпринимательству и малому бизнесу за период 1991–2015 гг. Целью настоящего исследования являлись

систематизация предыдущих работ в области предпринимательских намерений студентов и выделение основных подходов к их исследованию. В результате проведенного анализа публикаций было выделено три основных подхода к исследованию предпринимательских намерений студентов: личностный, поведенческий и контекстуальный.

Отличительной особенностью настоящего исследования является совмещение исследований предпринимательских намерений и студенческого предпринимательства и тем самым изучение предпринимательских намерений студентов, что задает вектор данному исследованию. Выбор данного направления связан с тем, что предпринимательские намерения чаще формируются у людей в более молодом возрасте [Верховская и др., 2013] и позволяют предсказать фактическое предпринимательское поведение [Armitage, Conner, 2001]. Теоретический вклад настоящего исследования заключается в обобщении и систематизации предыдущих исследований предпринимательских намерений студентов и выделении основных подходов к их изучению. Кроме этого, анализ выделенных подходов позволил проследить развитие концепции предпринимательских намерений студентов от исследования индивидуальных черт предпринимателя и его поведения к изучению внешней среды и проведению сравнительных междисциплинарных исследований.

В качестве будущих направлений исследований предпринимательских намерений студентов можно предложить рассмотрение различных внешних факторов в формировании намерений студентов стать предпринимателями. Например, изучение институционального, политического и социокультурного контекстов может привести к лучшему пониманию предпосылок и внешних условий формирования предпринимательских намерений и студенческого предпринимательства. Также проведение сравнительных и лонгитюдных исследований позволит расширить понимание концепции предпринима-

тельских намерений студентов, рассмотреть их в долгосрочной перспективе и разработать практические рекомендации.

Список литературы

1. Быстрова Ю. Е., Широкова Г. В. Что мы знаем о молодых предпринимательских фирмах? Определения, характеристики и факторы, влияющие на их рост // Современная конкуренция. 2014. Том 8. № 6 (48). С. 69–101.
2. Верховская О. Р., Дорохина М. В., Сергеева А. В. Национальный отчет. Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013. URL: http://www.gsom.spbu.ru/images/cms/data/faculty/gem_2013_final20_all.pdf
3. Цуканова Т. В. Российский малый и средний бизнес: ориентир на международный рынок // Современная конкуренция. 2014. Том 8. № 2 (44). С. 60–76.
4. Abebe M. A. Social And Institutional Predictors Of Entrepreneurial Career Intention: Evidence From Hispanic Adults In The U. S. // Journal Of Enterprising Culture. 2012. Vol. 20. No. 1. P. 1–23.
5. Ajzen I. The theory of planned behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1991. Vol. 50. No. 2. P. 179–211.
6. Armitage C., Conner M. Efficacy of the theory of planned behavior: a meta-analytic review // British Journal of Social Psychology. 2001. Vol. 40. No. 4. P. 471–499.
7. Athayde R. Measuring Enterprise Potential in Young People // Entrepreneurship: Theory & Practice. 2009. Vol. 33. No. 2. P. 481–500.
8. Bae T. J., Qian S., Miao C., Fiet J. O. The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review // Entrepreneurship: Theory & Practice. 2014. Vol. 38. No. 2. P. 217–254.
9. Bird B. J. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intentions // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13. No. 3. P. 442–453.
10. Brenner O. C., Pringle C. D., Greenhaus J. H. Perceived Fulfillment of Organizational Employment Versus Entrepreneurship: Work Values and Career Intentions of Business College Graduates // Journal Of Small Business Management. 1991. Vol. 29. No. 3. P. 62–74.
11. Chlosta S., Patzelt H., Klein S. B., Dormann C. Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality // Small Business Economics. 2012. Vol. 38. No. 1. P. 121–138.
12. Crant J. M. The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions // Journal Of Small Business Management. 1996. Vol. 34. No. 3. P. 42–49.
13. Dawson C., Henley A. Gender, Risk, and Venture Creation Intentions // Journal of Small Business Management. 2013. DOI: 10.1111/jsbm. 12080.
14. De Clercq D., Honig B., Martin B. The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention // International Small Business Journal. 2013. Vol. 31. No. 6. P. 652–676.
15. Devonish D., Alleyne P., Charles-Soverall W., Young Marshall A., Pounder P. Explaining entrepreneurial intentions in the Caribbean // International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. 2010. Vol. 16. No. 2. P. 149–171.
16. Dimov D. From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match //

- Entrepreneurship: Theory & Practice. 2007. Vol. 31. No. 4. P. 561–583.
17. Dohse D., Walter S. Knowledge context and entrepreneurial intentions among students // Small Business Economics. 2012. Vol. 39. No. 4. P. 877–895.
 18. Douglas E. J. Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth // Journal Of Business Venturing. 2013. Vol. 28. No. 5. P. 633–651.
 19. Douglas E., Fitzsimmons J. Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents // Small Business Economics. 2013. Vol. 41. No. 1. P. 115–132.
 20. Douglas E. J., Shepherd D. A. Self-Employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization // Entrepreneurship: Theory & Practice. 2002. Vol. 26. No. 3. P. 81–90.
 21. Duval-Couetil N. Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programs: Challenges and Approaches // Journal Of Small Business Management. 2013. Vol. 51. No. 3. P. 394–409.
 22. Elfving J. Contextualizing entrepreneurial intentions. Åbo: Åbo Akademi Press, 2008.
 23. Engle R. L., Dimitriadis N., Gavidia J. V., Schlaegel C., Delanoe S., Alvarado I., He X., Buame S., Wolff B. Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior // International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. 2010. Vol. 16. No. 1. P. 35–57.
 24. Falck O., Heblich S., Luedemann E. Identity and entrepreneurship: do school peers shape entrepreneurial intentions? // Small Business Economics. 2012. Vol. 39. No. 1. P. 39–59.
 25. Fayolle A., Gailly B. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence // Journal Of Small Business Management. 2015. Vol. 53. No. 1. P. 75–93.
 26. Fini R., Grimaldi R., Marzocchi G., Sobrero M. The foundation of entrepreneurial intention // Social entrepreneurship & Entrepreneurship Research Study Group Meeting. Cleveland, USA: Case Western Reserve University. 2009.
 27. Fitzsimmons J. R., Douglas E. J. Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions // Journal of Business Venturing. 2011. Vol. 26. No. 4. P. 431–440.
 28. Frank H., Lueger M., Korunka C. The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success // Entrepreneurship & Regional Development. 2007. Vol. 19. No. 3. P. 227–251.
 29. Fretschner M., Weber S. Measuring and Understanding the Effects of Entrepreneurial Awareness Education // Journal Of Small Business Management. 2013. Vol. 51. No. 3. P. 410–428.
 30. Griffiths M. D., Kickul J., Carsrud A. L. Government Bureaucracy, Transactional Impediments, and Entrepreneurial Intentions // International Small Business Journal. 2009. Vol. 27. No. 5. P. 626–645.
 31. Gupta V. K., Turban D. B., Wasti S. A., Sikdar A. T. The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur // Entrepreneurship: Theory & Practice. 2009. Vol. 33. No. 2. P. 397–417.
 32. Hisrich R. D. Entrepreneurship/Intrapreneurship // American Physiologist. 1990. Vol. 45. No. 2. P. 209–222.
 33. Hmieleski K. M., Corbett A. C. Proclivity for improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions // Journal of Small Business Management. 2006. Vol. 44. No. 1. P. 45–63.
 34. Ilouga N. S., Mouloungni N. A., Sahut J. Entrepreneurial intention and career choices: the role of volition // Small Business Economics. 2014. Vol. 42. No. 4. P. 717–728.
 35. Karimi S., Biemans J. A., Lans T., Chizari M., Mulder M. The Impact of Entrepreneurship Education: A Study of Iranian Students' Entrepreneurial Intentions and Opportunity Identification // Journal of Small Business Management. 2014. DOI: 10.1111/jsbm. 12137.
 36. Kickul J., Gundry L. K., Barbosa S. D., Whitcanack L. Intuition Versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process // Entrepreneurship: Theory & Practice. 2009. Vol. 33. No. 2. P. 439–453.
 37. Kolvereid L. Organizational Employment Versus Self-Employment: Reasons for Career Choice Intentions // Entrepreneurship: Theory & Practice. 1996a. Vol. 20. No. 3. P. 23–31.
 38. Kolvereid L. Prediction of employment status choice intentions // Entrepreneurship: Theory & Practice. 1996b. Vol. 21. No. 1. P. 47–57.
 39. Kolvereid L., Isaksen E. New business start-up and subsequent entry into self-employment // Journal of Business Venturing. 2006. Vol. 21. No. 6. P. 866–885.
 40. Kristiansen S., Indarti N. Entrepreneurial Intention Among Indonesian And Norwegian Students // Journal Of Enterprising Culture. 2004. Vol. 12. No. 1. P. 55–78.
 41. Krueger N. The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability // Entrepreneurship: Theory & Practice. 1993. Vol. 18. No. 1. P. 5–21.
 42. Krueger N. F., Carsrud A. L. Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior // Entrepreneurship and Regional Development. 1993. Vol. 5. No. 4. P. 315–330.
 43. Krueger N. F., Reilly M. D., Carsrud A. L. Competing Models Of Entrepreneurial Intentions // Journal of Business Venturing. 2000. Vol. 15. No. 5–6. P. 411–432.
 44. Kuckertz A., Wagner M. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions — Investigating the role of business experience // Journal of Business Venturing. 2010. Vol. 25. No. 5. P. 524–539.
 45. Kumara P. A. P. Undergraduates' Intention Towards Entrepreneurship: Empirical Evidence From Sri Lanka // Journal Of Enterprising Culture. 2012. Vol. 20. No. 1. P. 105–118.
 46. Laspita S., Breugst N., Heblich S., Patzelt H. Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions // Journal of Business Venturing. 2012. Vol. 27. No. 4. P. 414–435.
 47. Lima E., Lopes R. M., Nassif V., Silva D. Opportunities to Improve Entrepreneurship Education: Contributions Considering Brazilian Challenges // Journal of Small Business Management. 2014. DOI: 10.1111/jsbm. 12110.
 48. Lin X., Carsrud A., Jagoda K., Shen W. Determinants Of Entrepreneurial Intentions: Applying Western Model To The Sri Lanka Context // Journal Of Enterprising Culture. 2013. Vol. 21. No. 2. P. 153–174.
 49. Liñán F., Chen Y-W. Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions // Entrepreneurship: Theory & Practice. 2009. Vol. 33. No. 3. P. 593–617.
 50. Linan F., Rodríguez-Cohard J. C., Rueda-Canutche J. M. Factors affecting entrepreneurial intention lev-

- els // 45th Congress of the European Regional Science Association. 2005. P. 23–27.
51. *Linan F., Urbano D., Guerrero M.* Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2011. Vol. 23. No. 3–4. P. 187–215.
 52. *Markman G.* Entrepreneurs' competencies // In: Baum J., Frese M., Baron R. A. (eds), *The psychology of entrepreneurship*. — Erlbaum, USA: Mahway. 2007.
 53. *Martin B. C., McNally J. J., Kay M. J.* Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes // *Journal Of Business Venturing*. 2013. Vol. 28. No. 2. P. 211–224.
 54. *Mueller J., Zapkau F. B., Schwens C.* Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Entrepreneurial Intention — Cross-Cultural Evidence // *Journal Of Enterprising Culture*. 2014. Vol. 22. No. 3. P. 251–282.
 55. *Nabi G., Liñán F.* Considering business start-up in recession time: The role of risk perception and economic context in shaping the entrepreneurial intent // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2013. Vol. 19. No. 6. P. 633–655.
 56. *Peterman N. E., Kennedy J.* Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2003. Vol. 28. No. 2. P. 129–144.
 57. *Pfeifer S., Šarlija N., Sušac M. Z.* Shaping the Entrepreneurial Mindset: Entrepreneurial Intentions of Business Students in Croatia // *Journal of Small Business Management*. 2014. DOI: 10.1111/jsbm. 12133.
 58. *Phan P. H., Wong P. K., Wang C. K.* Antecedents To Entrepreneurship Among University Students In Singapore: Beliefs, Attitudes And Background // *Journal Of Enterprising Culture*. 2002. Vol. 10. No. 2. P. 151–174.
 59. *Piperopoulos P., Dimov D.* Burst Bubbles or Build Steam? Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Intention // *Journal of Small Business Management*. 2014. DOI: 10.1111/jsbm. 12116.
 60. *Pruett M., Shinnar R., Toney B., Llopis F., Fox J.* Explaining entrepreneurial intentions of university students: a cross-cultural study // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2009. Vol. 15. No. 6. P. 571–594.
 61. *Reynolds P., Autio E.* Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection, Design and Implementation 1998–2003 // *Small Business Economics*. 2005. Vol. 24. No. 3. P. 205–231.
 62. *Rideout E. C., Gray D. O. G.* Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education // *Journal Of Small Business Management*. 2013. Vol. 51. No. 3. P. 329–351.
 63. *Saeed S., Yousafzai S. Y., Yani-De-Soriano M., Muffatto M.* The Role of Perceived University Support in the Formation of Students' Entrepreneurial Intention // *Journal of Small Business Management*. 2013. DOI: 10.1111/jsbm. 12090.
 64. *Sánchez J. C.* The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention // *Journal Of Small Business Management*. 2013. Vol. 51. No. 3. P. 447–465.
 65. *Sandhu M. S., Sidique S. F., Riaz S.* Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian post-graduate students // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2011. Vol. 17. No. 4. P. 428–449.
 66. *Santos F. J., Roomi M. A., Liñán F.* About Gender Differences and the Social Environment in the Development of Entrepreneurial Intentions // *Journal of Small Business Management*. 2014. DOI: 10.1111/jsbm. 12129.
 67. *Schlaegel C., Koenig M.* Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2014. Vol. 38. No. 2. P. 291–332.
 68. *Segal G., Borgia D., Schoenfeld J.* The motivation to become an entrepreneur // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2005. Vol. 11. No. 1. P. 42–57.
 69. *Shapero A., Sokol L.* The social dimensions of entrepreneurship // In Kent C., Sextin D., Vesper K. (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982. P. 72–90.
 70. *Shinnar R. S., Giacomini O., Janssen F.* Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2012. Vol. 36. No. 3. P. 465–493.
 71. *Shneor R., Camgöz S. M., Karapinar P. B.* The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2013. Vol. 25. No. 9/10. P. 781–803.
 72. *Siu W., Lo E. S-C.* Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 147–173.
 73. *Souitaris V., Zerbini S., Al-Laham A.* Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources // *Journal Of Business Venturing*. 2007. Vol. 22. No. 4. P. 566–591.
 74. *Stavrou E. T.* Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to join and Take Over the Business // *Journal of Small Business Management*. 1999. Vol. 37. No. 3. P. 43–61.
 75. *Stavrou E. T., Swiercz P. M.* Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 1998. Vol. 23. No. 2. P. 19–39.
 76. *Swail J., Down S., Kautonen T.* Examining the effect of 'entre-tainment' as a cultural influence on entrepreneurial intentions // *International Small Business Journal*. 2014. Vol. 32. No. 8. P. 859–875.
 77. *Tegtmeyer S.* Empirical Implications For Promoting Students' Entrepreneurial Intentions // *Journal Of Enterprising Culture*. 2012. Vol. 20. No. 2. P. 151–169.
 78. *Thompson E. R.* Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2009. Vol. 33. No. 3. P. 669–694.
 79. *Tkachev A., Kolvereid L.* Self-employment intentions among Russian students // *Entrepreneurship & Regional Development*. 1999. Vol. 11. No. 3. P. 269–280.
 80. *Urban B., Applying A Metacognitive Perspective To Entrepreneurship: Empirical Evidence On The Influence Of Metacognitive Dimensions On Entrepreneurial Intentions // Journal Of Enterprising Culture*. 2012. Vol. 20. No. 2. P. 203–225.
 81. *Vanevenhoven J., Liguori E.* The Impact of Entrepreneurship Education: Introducing the Entrepreneurship Education Project. *Journal Of Small Business Management*. 2013. Vol. 51. No. 3. P. 315–328.

82. Volery T., Müller S., Oser F., Naepflin C., Rey N. The Impact of Entrepreneurship Education on Human Capital at Upper-Secondary Level // *Journal Of Small Business Management*. 2013 Vol. 51. No. 3. P. 429–446.
83. Walter S. G., Dohse D. Why mode and regional context matter for entrepreneurship education // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2012. Vol. 24. No. 9/10. P. 807–835.
84. Walter S. G., Parboteeah K. P., Walter A. University Departments and Self-Employment Intentions of Business Students: A Cross-Level Analysis // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 175–200.
85. Wilson F., Kickul J., Marlino D. Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2007. Vol. 31. No. 3. P. 387–406.
86. Zampetakis L. A., Kafetsios K., Bouranta N., Dewett T., Moustakis V. S. On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2009. Vol. 15. No. 6. P. 595–618.
87. Zellweger T., Sieger P., Halter F. Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background // *Journal of Business Venturing*. 2011. Vol. 26. No. 5. P. 521–536.
11. Dawson C., Henley A. Gender, Risk, and Venture Creation Intentions. *Journal of Small Business Management*, 2013, DOI: 10.1111/jsbm. 12080.
12. De Clercq D., Honig B., Martin B. The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, 2013, vol. 31, no. 6, pp. 652–676.
13. Devonish D., Alleyne P., Charles-Soverall W., Young Marshall A., Pounder P. Explaining entrepreneurial intentions in the Caribbean. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2010, vol. 16, no. 2, pp. 149–171.
14. Dimov D. From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2007, vol. 31, no. 4, pp. 561–583.
15. Dohse D., Walter S. Knowledge context and entrepreneurial intentions among students. *Small Business Economics*, 2012, vol. 39, no. 4, pp. 877–895.
16. Douglas E. J. Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal Of Business Venturing*, 2013, vol. 28, no. 5, pp. 633–651.
17. Douglas E., Fitzsimmons J. Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 2013, vol. 41, no. 1, pp. 115–132.
18. Douglas E. J., Shepherd D. A. Self-Employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2002, vol. 26, no. 3, pp. 81–90.
19. Duval-Couetil N. Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programs: Challenges and Approaches. *Journal Of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 3, pp. 394–409.
20. Elfving J. *Contextualizing entrepreneurial intentions*. Åbo, Åbo Akademi Press, 2008.
21. Engle R. L., Dimitriadis N., Gavidia J. V., Schlaegel C., Delanoe S., Alvarado I., He X., Buame S., Wolff B. Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2010, vol. 16, no. 1, pp. 35–57.
22. Falck O., Heblich S., Luedemann E. Identity and entrepreneurship: do school peers shape entrepreneurial intentions? *Small Business Economics*, 2012, vol. 39, no. 1, pp. 39–59.
23. Fayolle A., Gailly B. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. *Journal of Small Business Management*, 2015, vol. 53, no. 1, pp. 75–93.
24. Fini R., Grimaldi R., Marzocchi G., Sobrero M. The foundation of entrepreneurial intention. *Social entrepreneurship & Entrepreneurship Research Study Group Meeting*, Cleveland, USA: Case Western Reserve University, 2009.
25. Fitzsimmons J. R., Douglas E. J. Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 2011, vol. 26, no. 4, pp. 431–440.
26. Frank H., Lueger M., Korunka C. The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2007, vol. 19, no. 3, pp. 227–251.
27. Fretschner M., Weber S. Measuring and Understanding the Effects of Entrepreneurial Awareness Education. *Journal Of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 3, pp. 410–428.
1. Abebe M. A. Social And Institutional Predictors Of Entrepreneurial Career Intention: Evidence From Hispanic Adults In The U. S. *Journal Of Enterprising Culture*, 2012, vol. 20, no. 1, pp. 1–23.
2. Ajzen I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, vol. 50, no. 2, pp. 179–211.
3. Armitage C., Conner, M. Efficacy of the theory of planned behavior: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 2001, vol. 40, no 4, pp. 471–499.
4. Athayde R. Measuring Enterprise Potential in Young People. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2009, vol. 33, no. 2, pp. 481–500.
5. Bae T. J., Qian S., Miao C., Fiet J. O. The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2014, vol. 38, no. 2, pp. 217–254.
6. Bird B. J. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intentions. *Academy of Management Review*, 1988, vol. 13, no. 3, pp. 442–453.
7. Brenner O. C., Pringle C. D., Greenhaus J. H. Perceived Fulfillment of Organizational Employment Versus Entrepreneurship: Work Values and Career Intentions of Business College Graduates. *Journal Of Small Business Management*, 1991, vol. 29, no. 3, pp. 62–74.
8. Bystrova Y., Shirokova G. What do we know about new ventures? Definitions, characteristics and factors influencing their growth. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48), pp. 69–101 (in Russian, abstr. in English).
9. Chlosta S., Patzelt H., Klein S. B., Dormann C. Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 2012, vol. 38, no. 1, pp. 121–138.
10. Crant J. M. The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal Of Small Business Management*, 1996, vol. 34, no. 3, pp. 42–49.

28. Griffiths M. D., Kickul J., Carsrud A. L. Government Bureaucracy, Transactional Impediments, and Entrepreneurial Intentions. *International Small Business Journal*, 2009, vol. 27, no. 5, pp. 626–645.
29. Gupta V. K., Turban D. B., Wasti S. A., Sikdar A. T. The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2009, vol. 33, no. 2, pp. 397–417.
30. Hisrich R. D. Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Physiologist*, 1990, vol. 45, no. 2, pp. 209–222.
31. Hmieleski K. M., Corbett A. C. Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 2006, vol. 44, no. 1, pp. 45–63.
32. Ilouga N. S., Mouloungui N. A., Sahut J. Entrepreneurial intention and career choices: the role of volition. *Small Business Economics*, 2014, vol. 2, no. 4, pp. 717–728.
33. Karimi S., Biemans J. A., Lans T., Chizari M., Mulder M. The Impact of Entrepreneurship Education: A Study of Iranian Students' Entrepreneurial Intentions and Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 2014, DOI: 10.1111/jsbm. 12137.
34. Kickul J., Gundry L. K., Barbosa S. D., Whitcanack L. Intuition Versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2009, vol. 33, no. 2, pp. 439–453.
35. Kolvereid L. Organizational Employment Versus Self-Employment: Reasons for Career Choice Intentions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1996a, vol. 20, no. 3, pp. 23–31.
36. Kolvereid L. Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1996b, vol. 21, no. 1, pp. 47–57.
37. Kolvereid L., Isaksen E. New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, no. 6, pp. 866–885.
38. Kristiansen S., Indarti N. Entrepreneurial Intention Among Indonesian And Norwegian Students. *Journal Of Enterprising Culture*, 2004, vol. 12, no. 1, pp. 55–78.
39. Krueger N. The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1993, vol. 18, no. 1, pp. 5–21.
40. Krueger N. F., Carsrud A. L. Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1993, vol. 5, no. 4, pp. 315–330.
41. Krueger N. F., Reilly M. D., Carsrud A. L. Competing Models Of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 2000, vol. 15, no. 5/6, pp. 411–432.
42. Kuckertz A., Wagner M. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions — Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 2010, vol. 25, no. 5, pp. 524–539.
43. Kumara S. P. P. Undergraduates' Intention Towards Entrepreneurship: Empirical Evidence From Sri Lanka. *Journal Of Enterprising Culture*, 2012, vol. 20, no. 1, pp. 105–118.
44. Laspita S., Breugst N., Heblich S., Patzelt H. Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 2012, vol. 27, no. 4, pp. 414–435.
45. Lima E., Lopes R. M., Nassif V., Silva D. Opportunities to Improve Entrepreneurship Education: Contributions Considering Brazilian Challenges. *Journal of Small Business Management*, 2014, DOI: 10.1111/jsbm. 12110.
46. Lin X., Carsrud A., Jagoda K., Shen W. Determinants Of Entrepreneurial Intentions: Applying Western Model To The Sri Lanka Context. *Journal Of Enterprising Culture*, 2013, vol. 21, no. 2, pp. 153–174.
47. Liñán F., Chen Y-W. Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2009, vol. 33, no. 3, pp. 593–617.
48. Linan F., Rodríguez-Cohard J. C., Rueda-Cantuche J. M. Factors affecting entrepreneurial intention levels. *45th Congress of the European Regional Science Association*, 2005, pp. 23–27.
49. Linan F., Urbano D., Guerrero M. Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, vol. 23, no. 3/4, pp. 187–215.
50. Markman G. Entrepreneurs' competencies / In: Baum J., Frese M., Baron R. A. (eds), *The Psychology of Entrepreneurship*. Erlbaum, USA: Mahway, 2007.
51. Martin B. C., McNally J. J., Kay M. J. Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal Of Business Venturing*, 2013, vol. 28, no. 2, pp. 211–224.
52. Mueller J., Zapkau F. B., Schwens C. Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Entrepreneurial Intention — Cross-Cultural Evidence. *Journal Of Enterprising Culture*, 2014, vol. 22, no. 3, pp. 251–282.
53. Nabi G., Liñán F. Considering business start-up in recession time: The role of risk perception and economic context in shaping the entrepreneurial intent. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2013, vol. 19, no. 6, pp. 633–655.
54. Peterman N. E., Kennedy J. Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2003, vol. 28, no. 2, pp. 129–144.
55. Pfeifer S., Šarlija N., Sušac M. Z. Shaping the Entrepreneurial Mindset: Entrepreneurial Intentions of Business Students in Croatia. *Journal of Small Business Management*, 2014. DOI: 10.1111/jsbm. 12133.
56. Phan P. H., Wong P. K., Wang C. K. Antecedents To Entrepreneurship Among University Students In Singapore: Beliefs, Attitudes And Background. *Journal Of Enterprising Culture*, 2002, vol. 10, no. 2, pp. 151–174.
57. Piperopoulos P., Dimov D. Burst Bubbles or Build Steam? Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Intention. *Journal of Small Business Management*, 2014. DOI: 10.1111/jsbm. 12116.
58. Pruett M., Shinnar R., Toney B., Llofís F., Fox J. Explaining entrepreneurial intentions of university students: a cross-cultural study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2009, vol. 15, no. 6, pp. 571–594.
59. Reynolds P., Autio E. Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection, Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 2005, vol. 24, no. 3, pp. 205–231.
60. Rideout E. C., Gray D. O. G. Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education. *Journal Of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 3, pp. 329–351.
61. Saeed S., Yousafzai S. Y., Yani-De-Soriano M., Muffatto M. The Role of Perceived University Support in the Formation of Students' Entrepreneurial Intention. *Journal of*

- Small Business Management*, 2013. DOI: 10.1111/jsbm.12090.
62. Sánchez J. C. The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention. *Journal Of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 3, pp. 447–465.
 63. Sandhu M. S., Sidique S. F., Riaz S. Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian post-graduate students. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2011, vol. 17, no. 4, pp. 428–449.
 64. Santos F. J., Roomi M. A., Liñán F. About Gender Differences and the Social Environment in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 2014. DOI: 10.1111/jsbm.12129.
 65. Schlaegel C., Koenig M. Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2014, vol. 38, no. 2, pp. 291–332.
 66. Segal G., Borgia D., Schoenfeld J. The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2005, vol. 11, no. 1, pp. 42–57.
 67. Shapero A., Sokol L. The social dimensions of entrepreneurship / In Kent C., Sextin D., Vesper K. (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982, pp. 72–90.
 68. Shinnar R. S., Giacomini O., Janssen F. Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2012, vol. 36, no. 3, pp. 465–493.
 69. Shneor R., Camgöz S. M., Karapinar P. B. The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2013, vol. 25, no. 9/10, pp. 781–803.
 70. Siu W., Lo E. S-C. Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2013, vol. 37, no. 2, pp. 147–173.
 71. Souitaris V., Zerbini S., Al-Laham A. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal Of Business Venturing*, 2007, vol. 22, no. 4, pp. 566–591.
 72. Stavrou E. T. Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management*, 1999, vol. 37, no. 3, pp. 43–61.
 73. Stavrou E. T., Swiercz P. M. Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1998, vol. 23, no. 2, pp. 19–39.
 74. Swail J., Down S., Kautonen T. Examining the effect of 'entre-tainment' as a cultural influence on entrepreneurial intentions. *International Small Business Journal*, 2014, vol. 32, no. 8, pp. 859–875.
 75. Tegtmeier S. Empirical Implications For Promoting Students' Entrepreneurial Intentions. *Journal Of Enterprising Culture*, 2012, vol. 20, no. 2, pp. 151–169.
 76. Thompson E. R. Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2009, vol. 33, no. 3, pp. 669–694.
 77. Tkachev A., Kolvereid L. Self-employment intentions among Russian students. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1999, vol. 11, no. 3, pp. 269–280.
 78. Tsukanova T. Russian SMEs go international. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 2 (44), pp. 60–76 (in Russian, abstr. in English).
 79. Urban B. Applying A Metacognitive Perspective To Entrepreneurship: Empirical Evidence On The Influence Of Metacognitive Dimensions On Entrepreneurial Intentions. *Journal Of Enterprising Culture*, 2012, vol. 20, no. 2, pp. 203–225.
 80. Vanevenhoven J., Liguori E. The Impact of Entrepreneurship Education: Introducing the Entrepreneurship Education Project. *Journal Of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 3, pp. 315–328.
 81. Volery T., Müller S., Oser F., Naepflin C., Rey N. The Impact of Entrepreneurship Education on Human Capital at Upper-Secondary Level. *Journal Of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 3, pp. 429–446.
 82. Walter S. G., Dohse D. Why mode and regional context matter for entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2012, vol. 24, no. 9/10, pp. 807–835.
 83. Walter S. G., Parboteeah K. P., Walter A. University Departments and Self-Employment Intentions of Business Students: A Cross-Level Analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2013, vol. 37, no. 2, pp. 175–200.
 84. Wilson F., Kickul J., Marlino D. Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2007, vol. 31, no. 3, pp. 387–406.
 85. Zampetakis L. A., Kafetsios K., Bouranta N., Dewett T., Moustakis V. S. On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2009, vol. 15, no. 6, pp. 595–618.
 86. Zellweger T., Sieger P., Halter F. Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 2011, vol. 26, no. 5, pp. 521–536.
 87. Verkhovskaya O. R., Dorokhina M. V., Sergeeva A. V. *Natsionalnyy otchet. Globalnyy monitoring predprinimatelstva. Rossiya 2013* [National Report. Global Entrepreneurship Monitor. Russia 2013]. Available at: http://www.gsom.spbu.ru/images/cms/data/faculty/gem_2013_final20_all.pdf

Приложение 1
Личностный подход: резюме эмпирических исследований

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
Личность предпринимателя и выбор профессии			
[Douglas, 2013]	Какие личностные характеристики присущи предпринимателям, ориентированным на рост, и предпринимателям, ориентированным на независимость?	106 студентов MBA, Таиланд	Предпринимательские намерения, ориентированные на рост, положительно связаны с самоофективностью и выше у мужчин, тогда как намерения, ориентированные на независимость, отрицательно связаны со склонностью к риску
[Douglas, Fitzsimmons, 2013]	Различаются ли предпосылки индивидуального предпринимательства и корпоративного интрапренерства?	414 студентов, Австралия, Китай, Индия, Таиланд	Самоофективность положительно связана с намерениями стать предпринимателем и интрапренером. Отношение к доходу, собственности и автономии связаны только с предпринимательскими намерениями, отношение к риску — только с интрапренерством
[Stavrou, Swiercz, 1998]	Что оказывает влияние на желание молодых людей стать последователями семейного бизнеса?	130 студентов, США	Личностные характеристики (интересы, цели, знания и умения) оказывают наибольшее влияние на желание индивида продолжить семейный бизнес
[Kolvereid, 1996a]	Каковы причины выбора индивидом карьеры?	372 выпускника бизнес-школ, Норвегия	Разработана классификационная схема, включающая 11 классов причин. Безопасность, социальное окружение, рабочая нагрузка, избегание ответственности и построение карьеры — причины выбора организационной занятости. Экономические возможности, авторитет, автономия, самореализация и вовлеченность в процесс — причины выбора карьеры предпринимателя
[Brenner et al., 1991]	Какие характеристики ассоциируются с карьерой предпринимателя в отличие от занятости в организации?	237 выпускников бизнес-факультетов, США	Интеллектуальная составляющая работы, независимость и креативность сильно ассоциируются с предпринимательством
Социально-демографические характеристики			
[Gupta et al., 2009]	Какова роль гендерных стереотипов в формировании предпринимательских намерений?	277 студентов бизнес-факультетов, США, Индия, Турция	Предприниматели воспринимаются как имеющие преимущественно мужские характеристики (маскулинный гендерный стереотип). Однако только женщины приписывают предпринимателям также и фемининный стереотип. Индивиды с более выраженным маскулинным стереотипом имеют более высокие предпринимательские намерения
[Dimov, 2007]	Каковы предпосылки намерений индивида искать и использовать возможности (opportunity intentions)?	95 студентов MBA и EMBA, США	Вероятность использовать возможности зависит не только от предыдущего знания и опыта, но и от соответствия стиля обучения ситуации. Предметно-ориентированное знание влечет за собой действия в случае соответствия ситуации и препятствует действиям, если такого соответствия нет

Окончание Приложения 1

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
[Frank et al., 2007]	Какую роль играют личностные характеристики индивида в формировании предпринимательских намерений и успехе фирмы?	Студенты, четыре исследования, Австрия	Личностные характеристики объясняют около 20% вариаций в предпринимательских намерениях. Однако они не связаны с успехом бизнеса
[Crant, 1996]	Какова взаимосвязь индивидуальных характеристик и намерений индивида стать предпринимателем?	181 студент, США	Предпринимательские намерения связаны с гендером, образованием, семейным предпринимательским опытом и проактивным поведением
Психологические характеристики			
[Ilouga et al., 2014]	Какие психологические факторы связаны с предпринимательскими намерениями и выбором карьеры?	1 630 студентов, Франция	Волевые навыки и саморегуляция играют ключевую роль в формировании предпринимательских намерений
[Dawson, Henley, 2013]	Как различия студентов в отношении к риску могут объяснить различия в предпринимательских намерениях?	628 студентов, 5 стран	Значительные различия в уровне предпринимательских намерений среди студентов могут быть объяснены их отношением к риску
[Kuckertz, Wagner, 2010]	Как ориентация индивида на устойчивость связана с предпринимательскими намерениями?	712 студентов и выпускников, Германия	Студенты инженерных специальностей с увеличением ориентации на устойчивость более склонны к открытию нового бизнеса
[Douglas, Shepherd, 2002]	Какова связь между отношением индивида к доходу, независимости, риску и рабочему процессу и намерениями начать новый бизнес?	94 выпускника бизнес-школы, Австралия	Предпринимательские намерения тесно связаны с готовностью студентов к риску и стремлением к независимости
Когнитивные процессы			
[Urban, 2012]	Какова связь между метакогнитивными процессами и предпринимательскими намерениями?	199 студентов бизнес-школ, ЮАР	Знания как компонент метакогнитивных процессов положительно связаны с предпринимательскими намерениями
[Zampetakis et al., 2009]	Какова связь между эмоциональным интеллектом, креативностью, проактивностью, отношением к предпринимательству и предпринимательскими намерениями?	280 студентов, Греция	Эмоциональный интеллект положительно связан с отношением к предпринимательству через креативность и проактивность
[Kickul et al., 2009]	Какую роль играет когнитивный стиль во взаимосвязи самооэффективности и предпринимательских намерений?	138 студентов MBA, США	Студенты с интуитивным когнитивным стилем показывают лучшие способности к поиску новых возможностей. Индивиды с аналитическим стилем лучше способны анализировать, оценивать и планировать
[Hmieleski, Corbett, 2006]	Какова роль склонности индивида к импровизации в объяснении предпринимательских намерений?	430 студентов, США	Предпринимательские намерения связаны с личностными характеристиками, мотивацией, когнитивным стилем, социальными моделями. Наиболее сильная связь была найдена между импровизацией и предпринимательскими намерениями

Приложение 2
Поведенческий подход: резюме эмпирических исследований

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
Теория запланированного поведения			
[Lin et al., 2013]	Какова роль теории запланированного поведения в объяснении предпринимательских намерений?	353 студента, Шри-Ланка	Воспринимаемый контроль за поведением положительно связан с предпринимательскими намерениями
[Tegtmeier, 2012]	Как поведенческие характеристики индивида связаны с его решением начать новый бизнес?	208 студентов, Германия	Была подтверждена теория запланированного поведения: отношение к поведению, субъективные нормы и воспринимаемый контроль значительно объясняют намерения стать предпринимателем
[Kumara, 2012]	Как отношение индивида к предпринимательству и уверенность в предпринимательских способностях связаны с предпринимательскими намерениями?	149 студентов в области менеджмента, Шри-Ланка	Между отношением к предпринимательству, уверенностью в предпринимательских способностях и намерениями стать предпринимателем существует положительная связь
[Zellweger et al., 2011]	Как уровень воспринимаемого контроля над поведением и отношение к поведению определяют вероятность выбора индивидом карьерного пути?	5363 студента, 8 стран	Студенты с высоким уровнем самооценки, мотивацией к независимости и стремлением к инновационности более склонны выбирать карьеру предпринимателя
[Phan et al., 2002]	Как убеждения студентов и их отношение к предпринимательству связаны с предпринимательскими намерениями?	7935 студентов технических специальностей, Сингапур	Отношение студентов к предпринимательству и сильные убеждения в успехе показали связь с намерением открыть новое дело
[Tkachev, Kolvereid, 1999]	Могут ли предпринимательские намерения быть объяснены теорией запланированного поведения и демографическими характеристиками?	512 студентов технологических и медицинских университетов, Россия	Теория запланированного поведения, а не демографические характеристики, определяет намерения выбора студентами рода деятельности
[Kolvereid, 1996b]	Как с помощью теории запланированного поведения можно предсказать намерения выбора типа занятости?	128 студентов бизнес-школ, Норвегия	Теория запланированного поведения объясняет предпринимательские намерения. Демографические характеристики индивида оказывают косвенное воздействие на них
Модель предпринимательского события			
[Schlaegel, Koenig, 2014]	Цель исследования — обобщить теорию запланированного поведения и модель предпринимательского события	98 исследований, метаанализ	Результаты показали поддержку обеим моделям в объяснении предпринимательских намерений

Окончание Приложения 2

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
[De Clercq et al., 2013]	Какова роль ориентации индивида на знания и увлечения работой во взаимосвязи «желательности» и «возможности» предпринимательского поведения и предпринимательскими намерениями?	946 студентов разных специальностей, Канада	Ориентация на знания и увлечение работой увеличивают связь между желательностью и возможностью предпринимательского поведения и предпринимательскими намерениями
[Fitzsimmons, Douglas, 2011]	Какова связь между «желательностью», «возможностью» предпринимательского поведения и предпринимательскими намерениями?	414 студентов MBA, Австралия, Китай, Индия, Таиланд	Предпринимательские намерения высокие при высоком уровне желательности и возможности предпринимательского поведения. Высокий уровень только одного компонента также приводит к повышению намерений начать новый бизнес
[Devonish et al., 2010]	Как социально-когнитивные факторы влияют на предпринимательские намерения?	376 студентов, Пуэрто-Рико	Модель предпринимательского события нашла поддержку в объяснении предпринимательских намерений студентов
[Segal et al., 2005]	Какова связь между готовностью к риску, «желательностью» и «возможностью» предпринимательского поведения и предпринимательскими намерениями?	114 студентов бизнес-школы, США	Готовность к риску, желательность и возможность предпринимательского поведения способны значительно предсказать предпринимательские намерения
[Krueger et al., 2000]	Какова роль теории запланированного поведения и модели предпринимательского события в предсказании предпринимательских намерений?	97 студентов бизнес-школ, США	Результаты показали значимую статистическую поддержку моделям предпринимательских намерений
[Krueger, 1993]	Цель исследования — эмпирически протестировать модель предпринимательского события	126 студентов бизнес-школ, США	Желательность и возможность предпринимательского поведения и предрасположенность к действию являются предпосылками предпринимательских намерений

Приложение 3
Контекстуальный подход: резюме эмпирических исследований

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
Семья			
[Laspita et al., 2012]	Как предпринимательские намерения передаются внутри семьи?	43 764 студента, 15 стран	При передаче предпринимательских намерений от родителей к детям большую роль играет старшее поколение, оказывая косвенное воздействие на намерения
[Chlosta et al., 2012]	Какое воздействие оказывают ролевые модели родителей на решение детей стать предпринимателями?	461 выпускник, Германия	В предпринимательских семьях ролевые модели родителей повышают вероятность того, что дети станут предпринимателями
[Stavrou, 1999]	Как характеристики семейного бизнеса связаны с намерениями индивида продолжить бизнес?	153 студента, США	Намерения студентов продолжить семейный бизнес в целом низкие. В то же время намерения студентов, родители которых имеют более крупные фирмы, выше, чем у остальных студентов
Предпринимательское образование			
[Fayolle, Gailly, 2015]	Какова роль предпринимательского образования в формировании компетенций и намерений стать предпринимателем?	158 студентов, Франция	Предпринимательское образование оказывает положительный эффект на компетенции, предпринимательские намерения студентов и результаты предпринимательства (стартап-активность, предпринимательское поведение и успех предпринимательской деятельности). Предпринимательское образование играет большую роль в формировании намерений, чем бизнес образование
[Bae et al., 2014]		73 исследования, метаанализ	
[Sánchez, 2013]		710 студентов, Испания	
[Martin et al., 2013]		42 исследования, метаанализ	
[Karimi et al., 2014]	Как обязательные и элективные предпринимательские программы связаны с предпринимательскими намерениями?	205 студентов, Иран	Элективные программы по предпринимательству играют большую роль в формировании предпринимательских намерений, чем обязательные программы
[Pfeifer et al., 2014]	Какова связь между предпринимательскими курсами и самооффективностью, отношением к предпринимательству и ожиданиями студентов?	454 студента в области бизнеса, Хорватия	Самооффективность и отношение к предпринимательству опосредуют связь между образованием и предпринимательскими намерениями
[Lima et al., 2014]	Каковы сложности предпринимательского образования в Бразилии и возможности для его улучшения?	25 751 студент, Бразилия	Предпринимательское образование оказывает отрицательное влияние на предпринимательские намерения студентов Бразилии. Предложены рекомендации по улучшению
[Piperopoulos, Dimov, 2014]	Какую роль играет курс по предпринимательству в формировании предпринимательских намерений?	114 студентов, Великобритания	У студентов теоретического курса самооффективность связана с низкими предпринимательскими намерениями, тогда как у студентов практического курса — с высокими

Продолжение Приложения 3

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
[Fretschner, Weber, 2013]	Какова роль предпринимательских образовательных программ в формировании отношения и мотивации студентов к открытию собственного дела?	48 студентов бизнес-школы, Германия	Участие в предпринимательской программе помогает усилить положительное отношение к предпринимательству. Наиболее существенной пользой от программы является вдохновение на создание бизнеса
[Athayde, 2009]		249 студентов, Великобритания	
[Souitaris et al., 2007]		250 студентов, Великобритания, Франция	
[Rideout, Gray, 2013]	Действительно ли обучение предпринимательству приводит к созданию коммерческих фирм?	Систематический обзор эмпирических исследований	Исследования роли предпринимательского образования в формировании предпринимательской активности находятся на раннем этапе развития. Основными критическими замечаниями предыдущих исследований являются дизайн исследования и методология
[Vanevenhoven, Liguori, 2013]	Цель исследования — дать обзор Проекта по предпринимательскому образованию	18 000 студентов, 70 стран	Концептуальная модель и конструкты, используемые в Проекте, соответствуют требованиям надежности. Приведены направления дальнейших исследований
[Volery et al., 2013]	Какова связь между предпринимательским образованием и человеческим капиталом?	732 студента, Швейцария	Образование по предпринимательству слабо связано с человеческим капиталом. Автономность и готовность индивида к риску показывает более сильную связь
[Duval-Couetil, 2013]	Цель исследования — сделать обзор современных тенденций в оценке предпринимательских программ и трудностей, возникающих при оценке	Анализ литературы	Предложены рекомендации для развития системы оценки образовательных программ по предпринимательству
[Walter, Dohse, 2012]	Какова связь между методами обучения предпринимательству (активными/рефлексивными) и предпринимательскими намерениями?	1 949 студентов, Германия	Активные методы обучения положительно связаны с предпринимательскими намерениями. Положительная связь рефлексивных методов проявляется только в регионах с высоким уровнем предпринимательской активности
[Wilson et al., 2007]	Как предпринимательское образование связано с самооэффективностью и предпринимательскими намерениями?	Два опроса: 4 292 и 933 студента, США	Предпринимательское образование положительно связано с предпринимательскими намерениями студентов. Связь оказалась сильнее для женщин, чем для мужчин
[Peterman, Kennedy, 2003]	Какую роль играет участие в образовательной программе ведения бизнеса в формировании желательности и возможности начать новый бизнес?	236 студентов, Австралия	Участники образовательной программы показали большее желание и возможность предпринимательского поведения. Данные результаты связаны с положительным личным опытом и опытом обучения на программе

Продолжение Приложения 3

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
Университетская среда			
[Walter et al., 2013]	Какие характеристики университета связаны с предпринимательскими намерениями студентов?	1 530 студентов и 132 профессора бизнес-школ, Германия	Предпринимательское образование и связи университета с промышленностью положительно связаны с предпринимательскими намерениями
[Saeed et al., 2013]	Какова связь между поддержкой университета, институциональной поддержкой, мотивацией и предпринимательскими намерениями?	805 студентов, Пакистан	Университетская поддержка положительно связана с самоэффективностью и предпринимательскими намерениями. Мотивация оказывает дополнительное воздействие на намерения
[Falck et al., 2012]	Какова роль сверстников в формировании предпринимательских намерений студентов?	52 783 студента, страны ОЭСР	Группа сверстников-предпринимателей положительно связана с предпринимательскими намерениями. Данная связь сильнее у студентов с высоким уровнем индивидуализма
Экономический контекст			
[Nabi, Liñán, 2013]	Какова связь между экономическими и психологическими факторами и предпринимательскими намерениями?	619 студентов, Европейские страны	Экономический контекст связан с восприятием риска и предпринимательскими намерениями
[Dohse, Walter, 2012]	Какова роль контекста индивидуального и регионального знания в формировании предпринимательских намерений?	1 816 студентов, Германия	На уровне индивида передача неявных знаний положительно связана с намерениями. На уровне региона большая доля стартапов и высокие темпы роста производства знаний повышают намерения открыть бизнес
[Griffiths et al., 2009]	Какова связь между характеристиками страны (уровнем коррупции, ВВП и др.) и предпринимательскими намерениями?	1 473 студента, 10 стран	Уровень коррупции отрицательно связан с интересом к предпринимательству, тогда как ВВП и регулятивная политика — положительно
Культурный контекст			
[Swail et al., 2014]	Какую роль играют культурные СМИ о предпринимательстве в формировании предпринимательских намерений?	960 студентов, Великобритания	Существует положительная связь между навыками, полученными в результате просмотра СМИ, и предпринимательскими намерениями
[Shinnar et al., 2012]	Какова роль культуры и гендера в формировании предпринимательских намерений студентов?	761 студент, США, Китай, Бельгия	Культура и гендер модулируют взаимосвязь воспринимаемых препятствий к развитию предпринимательства и предпринимательских намерений
[Pruett et al., 2009]	Какова связь культурных, социальных и психологических факторов с предпринимательскими намерениями?	1 058 студентов, США, Испания, Китай	Самозаэффективность является важным фактором предпринимательских намерений, культурные и социальные факторы играют меньшую роль в объяснении намерений

Продолжение Приложения 3

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
Социальный контекст			
[Santos et al., 2014]	Какова роль гендера и социальной среды в формировании предпринимательских намерений?	516 студентов, Великобритания, Испания	Восприятие легитимации предпринимательства помогает усилить предпринимательские намерения мужчин, но не женщин, которые считают предпринимательскую карьеру неподходящей для них
[Siu, Lo, 2013]	Какова связь между ориентацией на коллективизм/индивидуализм и предпринимательскими намерениями?	204 студента MBA, Китай, Гонконг	Для индивидов, ориентированных на коллективизм, мнение влиятельных групп значительно определяет предпринимательские намерения, тогда как для индивидов, ориентированных на индивидуализм, данная связь менее существенна
[Abebe, 2012]	Какую роль играют социальные и институциональные факторы в формировании предпринимательских намерений?	186 студентов, США	Социальные факторы (социальный статус предпринимателя, социальная поддержка) связаны с предпринимательскими намерениями
[Sandhu et al., 2011]	Какова связь между воспринимаемыми препятствиями на пути к предпринимательству и предпринимательскими намерениями?	267 студентов, Малайзия	Наибольшим препятствием предпринимательству является нехватка социальных связей, ресурсов и неприятие риска
Сравнительные исследования			
[Mueller et al., 2014]	Какова связь между предыдущим предпринимательским опытом и предпринимательскими намерениями в разных культурных контекстах?	253 студента, Германия, Эфиопия	Студенты из индивидуалистических обществ опираются на собственный опыт при формировании намерений стать предпринимателем. Студенты из коллективистских культур предпочитают групповые ресурсы и знания
[Shneor et al., 2013]	Как культурные факторы и гендер связаны с предпринимательскими намерениями?	693 студента, Норвегия, Турция	Студенты Турции имеют более высокий уровень предпринимательских намерений. Различия в намерениях зависят от национального культурного контекста
[Linan et al., 2011]	Какие элементы внешней когнитивной среды могут объяснить различия в предпринимательских намерениях между регионами?	549 студентов, Испания	Оценка обществом предпринимательской деятельности помогает объяснить региональные различия в предпринимательских намерениях. Социальная оценка предпринимательства выше в более развитом регионе
[Engle et al., 2010]	Цель исследования — протестировать теорию запланированного поведения в разных странах	1 748 студентов в области бизнеса, 12 стран	Модель способна предсказать предпринимательские намерения в каждой из стран, однако значимость элементов и предсказательная сила модели различаются среди стран. Субъективные нормы — значимый фактор намерений во всех странах

Окончание Приложения 3

Статья	Вопрос / цель исследования	Объект	Основные результаты
[Liñán, Chen, 2009]	Цель исследований — уточнить конструкт предпринимательских намерений и стандартизировать инструменты для их измерения в разных странах	310 студентов, Испания, Тайвань	Разработана анкета (entrepreneurial intention questionnaire (EIQ)) для измерения предпринимательских намерений. Предпринимательство воспринимается по-разному в разных культурах. Шкала подтвердила широкую применимость среди разных национальностей
[Thompson, 2009]		Фокус-группы (19 студентов), серии опросов	
[Kristiansen, Indarti, 2004]	Какова роль экономического и культурного контекста в формировании предпринимательских намерений?	251 студент, Индонезия, Норвегия	Предпринимательские намерения студентов Индонезии выше, чем студентов Норвегии. Уровень предпринимательских намерений в Норвегии объясняется статусом и вознаграждением предпринимателей по сравнению с наемными рабочими

G. Shirokova, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management SPbU, Saint Petersburg, Russia, shirokova@gsom.spb.ru

T. Beliaeva, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management SPbU, Saint Petersburg, Russia, tatianabeliaeva322@gmail.com

Students' entrepreneurial intentions: concept and main research approaches¹

The purpose of this study is to provide the analysis of main research on students' entrepreneurial intentions, published in leading peer-reviewed academic journals on entrepreneurship and small business in 1991–2015. The study of entrepreneurial intentions plays an important role in explaining and predicting actual entrepreneurial behavior, and student life is a stage where attitudes towards entrepreneurship start to be formed. The review of publications identified three approaches to the analysis of students' entrepreneurial intentions: entrepreneurial trait, behavioral and contextual approaches. The results have shown that during the development of entrepreneurial intentions concept, the research focus has been shifted from investigation of entrepreneurial personality and individual characteristics of entrepreneurs to the studies of entrepreneur's behavior, and recently — to studies of contextual factors associated with entrepreneurial intentions. The analysis of economic, institutional and socio-cultural external environment, related to the formation of students' entrepreneurial intentions, and conducting comparative and longitudinal studies are possible future research directions in this field. The study contributes to the entrepreneurship literature by review and systematization of previous research on students' entrepreneurial intentions, identification of main research approaches to their analysis and possible directions for further research. Besides this, the analysis also allowed to trace the development of entrepreneurial intentions concept in academic literature.

Keywords: entrepreneurial intentions, students, research approaches, literature review, future research directions.

About authors: *G. Shirokova, Dr of Economic Sciences, Professor; T. Beliaeva, Doctoral Student*

For citation: Shirokova G., Beliaeva T. Students'entrepreneurial intentions: concept and main research approaches. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 5–31 (in Russian)

¹ Research has been conducted with financial support from Russian Science Foundation grant (project No. 14-18-01093).

Пиньковецкая Ю. С., канд. экон. наук, доцент кафедры экономического анализа и государственного управления Ульяновского государственного университета, judy54@yandex.ru

К вопросу о видах и сферах деятельности предпринимательских структур в России

В статье рассмотрены результаты исследований деятельности сложившегося к настоящему времени в экономике Российской Федерации сектора малого и среднего предпринимательства. В качестве информационной базы использованы данные Федеральной службы государственной статистики, нормативные материалы, описывающие классификацию видов экономической деятельности и продукции. Рассмотрены показатели, описывающие количество предпринимательских структур, их оборот и численность работников. Приведен анализ показателей, характеризующих удельный вес субъектов малого и среднего предпринимательства в общих показателях всех предприятий и организаций нашей страны. Представлено сложившееся распределение субъектов предпринимательства в зависимости от осуществляемых ими видов деятельности. Выделены шесть основных отраслей, в которых функционируют предприятия и предприниматели. Показано, что деятельность предпринимательских структур направлена на производство товаров и оказание услуг. Потребителями продукции являются как население, так и предприятия и организации различных форм собственности. Проведенный анализ показал, что в настоящее время имеет место преобладание среди субъектов малого и среднего предпринимательства тех, которые специализируются на оказании разнообразных услуг. В статье рассмотрены особенности и основные характеристики деятельности в сфере услуг, которые определяют организацию и технологию функционирования соответствующих предпринимательских структур. Приведены задачи развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации.

Ключевые слова: малые предприятия, средние предприятия, индивидуальные предприниматели, виды экономической деятельности, товары, услуги, оборот, численность работников.

Введение

Возможности дальнейшего развития сырьевой экономики и связанных с ней отраслей в нашей стране на современном этапе практически исчерпаны. Именно поэтому возрастает роль субъектов малого и среднего предпринимательства, которое способно обеспечить развитие конкуренции в существующей рыночной экономике, существенно повысить эффективность производства товаров и оказание услуг в различных ее отраслях, расширить внедрение инноваций.

Учет особенностей деятельности малых и средних предприятий, специализированных на различных видах экономической де-

ятельности, производящих разные товары и оказывающих разнообразные услуги, представляется актуальным в настоящее время. Без понимания этих особенностей невозможно, по мнению автора, решение задач поддержки субъектов предпринимательства со стороны федеральных, региональных и муниципальных органов власти, оказания организационной, финансовой, инфраструктурной, информационной помощи, а также создания необходимых институциональных условий для эффективного функционирования предпринимательских структур.

Малое и среднее предпринимательство является сложной системой, включающей большое количество самостоятельных хозяйствующих субъектов. Каждый из них

сам определяет свои цели и задачи, исходя из конкретной ситуации, и является активным участником социально-экономических процессов.

Действующие в настоящее время критерии отнесения хозяйствующих субъектов к предпринимательским структурам были установлены в Федеральном законе от 24.07.07 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Основным критерием является численность работников, которая для малого предприятия не должна превышать 100 человек, а для среднего предприятия находится в диапазоне от 101 до 250 человек. Кроме того, в качестве критериев выступают доля государственной, муниципальной собственности в уставном капитале и выручка от реализации товаров (работ, услуг), а также балансовая стоимость активов. Правительством устанавливаются максимальные значения оборота от реализации товаров (работ, услуг), а также стоимости основных фондов малых и средних предприятий. К малому и среднему предпринимательству в соответствии с п. 1 ст. 3 указанного Закона относятся также индивидуальные предприниматели. Индивидуальными предпринимателями в соответствии с частью 1 Гражданского Кодекса Российской Федерации (ГК РФ) являются физические лица, которые ведут предпринимательскую деятельность. Они не образуют юридического лица, но при этом с правовой точки зрения выступают в качестве коммерческих организаций. Индивидуальные предприниматели, малые и средние предприятия схожи в рисковом характере деятельности, должны пройти государственную регистрацию, являются хозяйствующими субъектами, имеют равные права и обязанности при взаимодействии с поставщиками и потребителями, а также при заключении договоров. Существенно то, что они близки в своей производственной деятельности [Пиньковецкая, 2013].

Схожесть предпринимательских структур позволяет им заменять друг друга на рын-

ках, обеспечивая производство близкой по потребительским свойствам продукции. Это касается как выпускаемых товаров, так и оказываемых услуг. Субъекты малого и среднего предпринимательства имеют возможность при необходимости изменить свою размерную категорию или организационно-правовую форму. Так, при увеличении объемов работ и соответственно численности малые предприятия могут перейти в средние, и наоборот, при сокращении численности и объемов производства средние предприятия могут перейти в малые. В случаях, когда это целесообразно в отношении особенностей взаимодействия с поставщиками и потребителями, оформления кредитов, участия в тендерах, выхода на новые рынки, индивидуальные предприниматели могут преобразовываться в предприятия. Для снижения налоговой нагрузки, упрощения учета и отчетности предприятия могут быть преобразованы в индивидуальные предпринимателей.

Теоретические и прикладные аспекты функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства нашли свое отражение в отечественной и зарубежной литературе [Бляхман, 2001; Быстрова, Широкова, 2014; Долгов, 2015; Лапуста, Старостин, 2004; Пиньковецкая, 2012; Рубин, 2012; Зарецких, Коваленко, 2012; Сиropолис, 1997]. Вместе с тем можно констатировать недостаточность научных разработок, связанных с оценкой уровня развития предпринимательства в различных отраслях и сферах деятельности.

На базе накопленного отечественного и зарубежного опыта в основу исследования был положен интегративный подход. Он заключается в рассмотрении трех типов субъектов малого и среднего предпринимательства — малых предприятий, средних предприятий и индивидуальных предпринимателей в качестве единого структурно-системного комплекса, называемого в дальнейшем предпринимательскими структурами, или МСИП.

Целью исследования являлся анализ распределения предпринимательских структур по основным видам и сферам деятельности. При этом были решены следующие задачи:

- рассмотрены виды деятельности, в которых функционируют МСИП;
- определен уровень, достигнутый предпринимательскими структурами в общих объемах производства и численности работников;
- определены соотношения объемов производства МСИП, специализированных на выпуске товаров и оказании услуг;
- рассмотрены особенности деятельности предпринимательских структур в сфере услуг.

В качестве источника исходных данных, описывающих индикаторы деятельности предпринимательских структур, использовался статистический сборник Росстата «Малое и среднее предпринимательство. 2014», а информация об общих социально-экономических показателях экономики России принималась по данным «Российского статистического ежегодника. 2014» Росстата.

Специализация предпринимательских структур по видам экономической деятельности

В табл. 1 приведены данные по обороту всех предприятий и организаций за 2013 г.

Таблица 1. Удельный вес МСИП в общем обороте предприятий и организаций по видам экономической деятельности в 2013 году

Table 1. Unit weight MSIP in the whole turnover of enterprises and organizes on the types of economical activity in 2013 year

Показатель	Всего, млрд руб.	По МСИП, млрд руб.	Удельный вес МСИП, %
Оборот всех предприятий и организаций, в том числе по видам деятельности	114 625,7	39 232,0	34,2
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1 572,6	821,3	52,2
Рыболовство, рыбоводство	137,9	62,9	45,7
Добыча полезных ископаемых	9 176,5	191,8	2,1
Обрабатывающие производства	29 520,1	3 682,5	12,5
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	7 187,2	228,4	3,2
Строительство	4 876,5	3 296,4	67,6
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	43 872,4	24 923,2	56,8
Гостиницы и рестораны	849,8	469,1	55,2
Транспорт и связь	9 388,3	1 438,6	15,3
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	6 264,8	3 379,3	53,9
Образование	354,3	17,9	5,1
Государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное страхование	100,1	—	0,0
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	685,3	185,5	27,1
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	630,0	374,2	59,6

В ней представлены значения оборота по видам экономической деятельности в соответствии с методологией, принятой Федеральной службой государственной статистики [Методологические пояснения, 2010]. Кроме того, выделен оборот, приходящийся на предпринимательские структуры, и его удельный вес в общем обороте всех предприятий и организаций страны.

В целом удельный вес МСИП в обороте по всем предприятиям и организациям страны составляет более трети. Наиболее высокий удельный вес МСИП отмечается в обороте таких отраслей, как строительство (почти 68%), коммунальных услугах (почти 60%). Более половины общего оборота приходится на предпринимательские структуры, специализирующиеся на оптовой и розничной торговле, гостиничном и ресторанном бизнесе, операциях с недвижимым имуществом, аренде и предоставлении услуг, сельском и лесном хозяйстве. Чуть ниже уровень оборота МСИП в рыболовстве и рыбоводстве. Существенно ниже удельный вес предпринимательских структур в обороте по таким видам деятельности, как здравоохранение и предоставление социальных услуг, транспорт и связь, а также обрабатывающие производства. В таких отраслях, как образование, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, а также добыча полезных ископаемых, уровень МСИП в обороте невелик и составляет от 5,1% до 2,1%.

Всего в предпринимательских структурах работает почти 19 млн чел. Удельный вес работников МСИП составил в 2013 г. 27,7% общего количества работников, занятых в экономике страны (67968 тыс. чел.).

Необходимо отметить, что этот показатель представляется достаточно высоким, учитывая небольшой срок формирования сектора малого и среднего предпринимательства в стране, а также значительные барьеры, стоявшие на его пути. Отметим, что средний оборот, приходящийся на одного работника МСИП, составляет 2,08 млн руб. в год, в то время как по остальным пред-

приятиям и организациям эта величина существенно меньше — 1,53 млн руб. в год. То есть, несмотря на относительно слабую оснащенность МСИП, производительность труда в них выше на 40%, чем в других секторах национальной экономики.

Предпринимательские структуры присутствуют почти во всех видах экономической деятельности, за исключением государственного управления, социального страхования и обеспечения военной безопасности.

Необходимо отметить, что хозяйствующие субъекты в таких отраслях, как сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство, рыболовство и рыбоводство, сосредоточены в муниципальных районах.

Рассмотрим некоторые особенности, характерные для МСИП, специализированных на определенных видах экономической деятельности. Добыча полезных ископаемых силами предпринимательских структур связана в основном с разработкой строительных материалов в карьерах (песок, глина, щебень, известняк, мел).

В МСИП, функционирующих в обрабатывающих производствах, преобладает изготовление пищевых продуктов, металлических изделий, изделий из дерева, резины и пластмассы, полиграфическая деятельность, а также текстильные и швейные предприятия.

В деятельности по производству и распределению электроэнергии, газа и воды МСИП осуществляют работы по передаче и распределению тепловой энергии, горячей воды и электроэнергии.

Абсолютное большинство МСИП в строительстве выполняют широкий круг разнообразных работ: реконструкцию, капитальный и текущий ремонт, отделочные работы, монтаж систем электроснабжения, отопления, водообеспечения и канализации, кондиционирования, разработку проектов по строительству и ремонту жилых и нежилых зданий и сооружений.

Субъекты малого и среднего предпринимательства, относимые статистикой к тран-

спорту и связи, специализируются в большей степени на перевозке пассажиров и грузов автомобильным транспортом. Перевозки другими видами транспорта и услуги связи в нашей стране осуществляются силами МСИП в существенно меньших объемах.

Наряду с оборотом субъектов малого и среднего предпринимательства в различных видах деятельности национальной экономики, определенный интерес представляют соответствующие данные по количеству предпринимательских структур и численности их работников, представленные в табл. 2.

Наибольшее развитие к настоящему времени согласно данным табл. 2 малое и среднее предпринимательство получило в двух отраслях (торговле и операциях с недвижимым имуществом), где занято суммарно почти 10 млн работников, а количество МСИП превышает 3,8 млн. Более 2,5 млн человек работают в обрабатывающих производст-

вах и почти 2 млн человек в строительной отрасли. Более 1,2 млн работников отмечается в сельском хозяйстве и на транспорте.

В табл. 3 по трем рассматриваемым показателям приведены удельные веса предпринимательских структур, относящиеся к каждому из видов экономической деятельности, в общих показателях по МСИП в целом.

По всем трем показателям наибольший удельный вес характерен для МСИП, ведущих торговую деятельность. При этом на них приходится более 60% общего оборота всех предпринимательских структур в стране. Отметим, что в последние годы доля этих предприятий и предпринимателей в общем обороте несколько снизилась в связи с развитием сетевых и крупных торговых компаний.

Значительно меньший удельный вес (от 8 до 10%) приходится на оборот МСИП в обрабатывающих производствах, строительстве и операциях с недвижимым имуществом.

Таблица 2. Основные показатели МСИП по видам экономической деятельности за 2013 год

Table 2. Basic indicators MSIP on the types of economic activity on the 2013 year

Вид деятельности	Количество МСИП, тыс. ед.	Численность работников, тыс. чел.
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	199,5	1 214,4
Рыболовство, рыбоводство	6,7	38,5
Добыча полезных ископаемых	7,6	84,0
Обрабатывающие производства	311,1	2 586,8
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	14,1	199,5
Строительство	316,8	1 942,3
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	2 156,5	6 750,5
Гостиницы и рестораны	59,3	480,0
Транспорт и связь	446,1	1 262,7
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	710,7	3 105,3
Образование	21,7	41,0
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	45,4	262,7
Предоставление прочих услуг	189,8	545,8
Другие виды деятельности	90,5	317,20
Всего	4 575,8	18 830,7

Таблица 3. Удельные веса МСИП, специализирующихся на различных видах экономической деятельности, %

Table 3. Unit weight MSIP, specialize on the various types of economic activity, %

Вид деятельности	Оборот	Количество МСИП	Численность работников
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	2,09	4,36	6,45
Рыболовство, рыбоводство	0,16	0,15	0,20
Добыча полезных ископаемых	0,49	0,17	0,45
Обрабатывающие производства	9,39	6,80	13,74
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	0,58	0,31	1,06
Строительство	8,40	6,92	10,31
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	63,53	47,13	35,85
Гостиницы и рестораны	1,20	1,30	2,55
Транспорт и связь	3,67	9,75	6,71
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	8,61	15,53	16,49
Образование	0,05	0,47	0,22
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	0,47	0,99	1,40
Предоставление прочих услуг и другие виды деятельности	1,36	6,12	4,57
Всего	100,00	100,00	100,00

Распределение количества МСИП по видам экономической деятельности показывает, что МСИП, осуществляющих операции с недвижимым имуществом, более 15%. Субъектов малого и среднего предпринимательства сельскохозяйственного и обрабатывающего производств, строительства и транспорта существенно меньше — от 4 до 10%.

Несколько отличается распределение численности работников, занятых в МСИП отдельных видов деятельности. Удельный вес работников такой отрасли, как торговля, меньше, чем по другим показателям (почти 36%). Однако он значительно выше по сравнению с МСИП, специализирующихся на операциях с недвижимостью (16%) и обрабатывающих производствах (почти 14%). Еще меньше доля работников, занятых в строительстве, транспорте и сельском хозяйстве. Удельный вес численности работников по остальным видам экономической деятельности не превышает 3% от общей численности работников сектора малого и среднего предпринимательства.

Анализ удельных весов, характеризующих три рассмотренных в табл. 3 показателя (оборот, количество МСИП, численность работников), позволяет сделать вывод, что шестью основными видами экономической деятельности, на которых специализируются субъекты малого и среднего предпринимательства, являются: оптовая и розничная торговля, операции с недвижимым имуществом, строительство, обрабатывающие производства, транспорт и сельское хозяйство. На эти шесть основных видов деятельности приходится более 95% общего оборота всех МСИП и почти 90% общего количества всех предпринимательских структур и численности занятых в них работников.

Предпринимательские структуры на рынках товаров и услуг

Определяющее влияние на особенности функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства оказывает то, какой из двух типов продуктов произ-

водят эти субъекты. Подразделение производимых в национальных экономиках продуктов на товары и услуги было закреплено в предварительной Классификации основных продуктов (КОП) и в Системе национальных счетов (СНС), разработанных департаментом по экономическим и социальным вопросам Секретариата ООН в 1991 и 1994 гг. соответственно, используемых с учетом последующих дополнений и изменений в 150 странах, включая Россию.

Указывается, что эти результаты производства могут использоваться для различных целей: конечного потребления или инвестиций, а также в качестве ресурсов в процессе производства других товаров и услуг [СНС]. Отметим, что МСИП в нашей стране специализируются на выпуске товаров и предоставлении услуг, служащих в большей мере для потребления физическими и юридическими лицами и в меньшей — для использования в дальнейшем производстве.

Имеет место связь между видами экономической деятельности, приведенными выше, и производимыми соответствующими предпринимательскими структурами продуктами. Так, товары производятся предприятиями и предпринимателями, относящимися к таким видам деятельности, как сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; рыболовство и рыбоводство; добыча полезных ископаемых; обрабатывающие производства; производство и распределение электроэнергии, газа и воды.

К сфере услуг относятся МСИП, специализированные на таких видах деятельности, как оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования; строительство; транспорт и связь; гостиницы и рестораны; операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг; образование; здравоохранение и предоставление социальных услуг; предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг. Такое соответствие видов деятельности и типов продук-

ции вытекает, в частности, из «Модельного статистического классификатора продукции (товаров и услуг)» стран СНГ, «Статистической классификации видов экономической деятельности в Европейском сообществе» (NACE 2,2) и «Классификации основных продуктов (СРС)».

Анализ приведенных в табл. 3 данных показывает, что доля МСИП, производящих разнообразные товары, в общих показателях составляет 12,71% общего оборота, 11,79% количества всех предпринимательских структур и 21,90% численности занятых работников. Соответственно, на субъекты малого и среднего предпринимательства сферы услуг приходится 87,29% суммарного оборота, 88,21% количества предприятий и предпринимателей, 78,10% численности работников. Таким образом, по всем основным показателям видно, что в деятельности МСИП преобладает оказание услуг. Необходимо отметить, что в последние годы в общем объеме производства по экономике России также преобладает сфера услуг, удельный вес которой в 2013 г. составил 58,5%.

Наибольшее развитие в последние годы получили деловые (профессиональные) услуги, потребителями которых выступают разнообразные предприятия и организации. Основной причиной этой тенденции является усложнение взаимодействия с окружающей средой и более высокие требования организации и технологии производства. Хозяйствующие субъекты, независимо от их формы собственности, нуждаются в услугах профессиональных консультационных фирм, рекламных агентств, информационных баз. Кроме того, в настоящее время компании стремятся к сосредоточению усилий на своей основной деятельности и покупке тех услуг, которые не относятся к сфере их основных деловых способностей.

В целом сфера услуг получила очень широкое развитие, ежегодно появляется много новых услуг, которые обусловлены развитием инновационной техники и передовых

технологий. Растет объем услуг, перечень их разновидностей постоянно пополняется. В «Статистической классификации видов экономической деятельности в Европейском экономическом сообществе» особо выделены следующие виды деятельности: искусство; развлечения и отдых; профессиональная, научная и техническая деятельность. В классификации услуг для целей ВТО (Услуги и ВТО. Портал внешнеэкономической информации. МЭР РФ) указаны также туризм и услуги, связанные с путешествиями; услуги по организации спортивных мероприятий; услуги, связанные с защитой окружающей среды. Указанные виды деятельности, безусловно, актуальны для МСИП, учитывая их динамичность и способность к быстрому освоению новых видов деятельности.

Рассмотрим некоторые особенности деятельности МСИП, специализирующихся на производстве товаров. Наибольший удельный вес среди предпринимательских структур, выпускающих товары в общих объемах производства по стране, приходится на такие виды деятельности, как сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство — 52,2%, рыболовство, рыбоводство — 45,7% (это следует из данных, приведенных в табл. 1). Продукция, произведенная МСИП соответствующих отраслей, непосредственно используется для потребления или поступает на дальнейшую переработку. Наряду с производством товаров предпринимательские структуры нередко для повышения спроса и снижения затрат осуществляют также перевозку своей продукции и торговлю ею. То есть выполняют отдельные функции, относящиеся к сфере услуг.

Субъекты малого и среднего предпринимательства, относящиеся к обрабатывающим производствам, занимают 12,5% на общем рынке соответствующих товаров в стране. Вместе с тем их годовой оборот (3682,5 млрд руб.) в четыре раза больше, чем по МСИП, в таких отраслях, как сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство, рыбоводство вместе взятые.

Перечень товаров, выпускаемых предпринимательскими структурами, относящимися к обрабатывающим производствам, очень широк. Значительное количество МСИП специализируется на производстве комплектующих, материалов и полуфабрикатов и работает в кооперации с крупными предприятиями. Широкое развитие получило предпринимательство в области народных промыслов, ремесел, производстве художественных и традиционных изделий. Большинство МСИП выпускает товары непосредственно для потребления населением, а также предприятиями, организациями и предпринимателями. Часть продукции, выпускаемой обрабатывающими производствами МСИП, по своим характеристикам близка к услугам. Например, изготовление продукции по индивидуальному заказам потребителей дверей, мебели, окон, а также других деревянных, металлических и пластмассовых изделий, одежды и обуви, текстильных, меховых и кожаных изделий, печатной продукции.

Многие МСИП, относящиеся к обрабатывающим производствам, выполняют функции, классифицируемые как услуги. Это транспортировка, монтаж, настройка, подготовка к использованию изготовленной продукции.

Предпринимательские структуры на сервисных рынках

Учитывая преобладание в деятельности МСИП услуг, а также недостаточное внимание, которое уделялось теоретическим аспектам организации и технологии оказания услуг в отечественной литературе, остановимся на этих вопросах более подробно. При этом основное внимание уделяется услугам, осуществляемым силами МСИП.

Особенности сферы услуг рассматривались и анализировались в ряде работ зарубежных и отечественных авторов [Котлер, 1991; Хаксевер и др., 2002; Бугаков, 1998; Веденяпин, 2011; Фадеева, 2012; Шарыгин, Кротов, 2014].

По мнению автора, при исследовании деятельности МСИП в сфере услуг целесообразно принимать во внимание ряд присущих услугам характеристик. При этом необходимо учитывать как характеристики, относящиеся к большинству услуг, так и имеющие место исключения из правил. Необходимо отметить, что рассматриваемые характеристики могут соответствовать всем разновидностям услуг, а также услугам, относящимся только к определенному виду деятельности.

Большинство услуг трудно поддается стандартизации, унификации, а также соответствию заранее определенным образцам. Параметры услуг определяются как конкретными потребностями заказчика, так и возможностями исполнителя. Необходимо отметить относительно низкий уровень автоматизации и механизации процессов оказания услуг, что обуславливает широкое применение труда работников в большинстве производственных процессов. На деятельность исполнителей оказывает влияние большое число субъективных и объективных факторов, поэтому результаты деятельности (оказываемые услуги) могут существенно отличаться даже при выполнении одним работником. Услуги нередко неоднородны, потребитель в ряде случаев не имеет возможности влиять на результат и, соответственно, принимает на себя определенный риск. Несмотря на то что в таких видах деятельности, как торговля, транспорт, строительство, образование, здравоохранение, проводится определенная работа по стандартизации и унификации выполнения услуг, результаты не всегда соответствуют установленным критериям.

Оценка количественных и качественных параметров оказанных услуг возможна, как правило, только после окончания выполнения каждой конкретной услуги. При этом процесс оказания ряда услуг трудно поддается контролю потребителя. Процессы выполнения некоторых видов услуг можно наблюдать. Например, поездку в автобусе или такси, ремонт бытовой техники или систе-

мы водоснабжения, шпаклевку или покраску стен, некоторые виды лечения и обучения. Вместе с тем результаты оказания даже таких услуг можно оценить только после окончания их выполнения, возможно, даже только через определенное время.

Пользование услугами основывается на доверии к тому, кто их оказывает. Потребители многих услуг вынуждены просто верить их исполнителю на слово или доверять рекламе. Необходимо отметить, что параметры оказываемых услуг могут колебаться в широких пределах в зависимости от их исполнителей, а также от времени и места оказания.

Территориальная локализация оказания услуг основывается на учете трех возможных вариантов. Первый вариант предусматривает оказание услуг непосредственно в месте расположения МСИП, которое их оказывает. Например, магазин, мастерская по ремонту обуви или часов, сдача помещений в аренду, тренажерный зал, солярий, типография. Второй вариант предусматривает неотделимость оказания услуг от места нахождения их потребителя. Например, отделочные и монтажные работы, ремонт коммунальных сетей, системы отопления, сложного тяжелого оборудования, уборка помещений, установка окон или дверей. Третий вариант услуг не привязан жестко к территориальному положению исполнителя и заказчика, а обуславливается сутью самой услуги. Например, перевозка пассажиров и грузов, туристические услуги. Отметим, что в практике МСИП преобладают первый и второй варианты локализации.

Для большинства услуг необходимо наличие конкретного исполнителя (работника МСИП) в процессе их оказания, а также соответствующего оборудования. Для проведения учебных занятий необходим преподаватель или соответствующие технические средства (при дистанционном обучении), для продажи товара необходимы продавцы, кассиры или как минимум соответствующие торговые автоматы.

Временные рамки оказания услуги могут быть как жестко ограниченными, так и не связанными с конкретным временным интервалом. Некоторые услуги связаны с конкретным временем их оказания. Так, спектакли и концерты, лекции конкретного ученого имеют определенное время начала, консультация узкого приглашенного специалиста проводится во время посещения им лечебного заведения. В этих случаях можно говорить о несохраняемости некоторых видов услуг.

Оплата таких услуг производится заблаговременно, и в случае отсутствия потребителя деньги ему не возвращаются. Перевозка пассажиров должна производиться исходя из необходимости ее осуществления к моменту начала работы или учебы потребителя. Аналогичная ситуация с ремонтом системы теплоснабжения в зимнее время, который необходимо провести в ограниченные сроки, чтобы не допустить размораживания труб и охлаждения помещений. Вместе с тем этот же ремонт в летнее время может проводиться без спешки. Отметим, что для многих услуг характерна неравномерность спроса по времени. Так, потребности в транспорте в часы пик могут в несколько раз превышать среднесуточные, а количество посетителей в магазинах после окончания рабочего времени может быть больше, чем в утренние часы. Учитывая небольшую численность работников МСИП, неравномерность возникновения спроса требует наличия существенных резервов или привлечения работников на подработку в определенное время.

Временные рамки выполнения услуги и ее потребления совпадают, и это является другим важным свойством услуги, которое не характерно для товара. Одновременность производства и потребления означает, что услуга производится в условиях реального времени, и следовательно, покупатель присутствует физически во время выполнения услуги.

Вместе с тем для небольшого количества услуг их потребление происходит суще-

ственно позже окончания выполнения. Так, внедрение результатов научных исследований может осуществляться через годы после их окончания, началу строительно-монтажных работ предшествует разработка и экспертиза соответствующих проектов, услугой записи кинофильмов и песен можно пользоваться длительное время.

Исследования потенциальных потребностей в конкретных услугах должны учитывать такую существенную характеристику сервисного рынка, как сложившуюся к настоящему времени сегментированность спроса. Для услуг, оказываемых юридическим лицам, она обусловлена перечнем работ, которые они готовы возложить на внешних исполнителей. Сегментированность спроса в сфере услуг для населения определяется следующими тремя основными видами факторов. Первый вид включает факторы, связанные с территориальными особенностями размещения потребителей услуг. К ним относятся, в частности, природно-климатические условия, национальные традиции и особенности потребительского поведения, сложившийся стиль жизни. Второй вид включает социально-экономические факторы: уровень жизни населения, занятость экономически активного населения, располагаемые доходы, уровень цен, степень обеспеченности жильем и товарами длительного пользования. Третий вид включает факторы, обусловленные субъективными предпочтениями и маркетинговыми технологиями. К ним относятся субъективная оценка потребителем значимости услуги, менталитет, образованность, сложившиеся интересы, привычки и увлечения, реклама, тенденции моды, информированность, в том числе мнения друзей и знакомых.

Известны три типовые модели функционирования сферы услуг в обществе: американская, шведская и немецкая [Haussermann, Siebel, 1995]. Немецкая модель характеризуется высоким уровнем заработной платы и соответственно относительно высокой дороговизной услуг, определенным

консерватизмом и склонностью населения к самообслуживанию, в том числе домашнему труду неработающих женщин. Кроме того, в этой модели отмечается значительная доля услуг, которые включаются статистикой в отчетность по производству товаров. Для шведской модели характерны высокий удельный вес государственных услуг, преобладание бесплатных услуг в таких видах деятельности, как коммунальное хозяйство, образование, здравоохранение. При этом в Швеции высок уровень налогообложения, что приводит к сокращению семейных доходов и создает дополнительную потребность в труде женщин и относительно высокую их занятость. Американская модель отличается высокой склонностью населения к услугам в связи с загруженностью на работе и необходимостью экономить время. Соответственно, в этой модели отмечается чрезвычайное многообразие услуг.

Сфера услуг в нашей стране не может быть поставлена в соответствие одной из этих моделей. Однако, учитывая сложившиеся к настоящему времени особенности функционирования МСИП, можно предложить следующую модель сферы услуг, оказываемых населению и организациям предпринимательскими структурами в России. Характерными чертами этой модели, исходя из элементов классификации, предложенных в указанной работе, являются:

1) относительная дороговизна большинства услуг на фоне невысокого уровня жизни населения и наличия средств на эти нужды в предприятиях;

2) склонность населения, предприятий и организаций к выполнению ряда услуг своими силами (самообслуживанию);

3) существенная доля услуг, которые выполняются силами МСИП, относящихся к видам деятельности, выпускающим товары. Это ведет к определенному уменьшению статистических данных, характеризующих показатели деятельности МСИП, функционирующих в сфере услуг.

Заключение

Проведенные исследования деятельности предпринимательских структур, функционирующих в национальной экономике России, позволили сделать следующие выводы.

1. Субъекты малого и среднего предпринимательства к настоящему времени получили распространение во всех видах экономической деятельности, кроме государственного управления, обеспечения военной безопасности и социального страхования.

2. В объеме производства всех предприятий и организаций нашей страны удельный вес предпринимательских структур составляет к настоящему времени более трети. При этом наиболее высокий удельный вес МСИП отмечается в обороте таких отраслей, как строительство и коммунальные услуги (более 60%). Более половины общего оборота приходится на предпринимательские структуры, специализирующиеся на оптовой и розничной торговле, гостиничном и ресторанном бизнесе, операциях с недвижимым имуществом, аренде и предоставлении услуг, сельском и лесном хозяйстве. Удельный вес работников МСИП составил в 2013 г. 27,7% общего количества работников, занятых в экономике страны.

3. Рассмотрены особенности функционирования МСИП, специализированных на различных видах экономической деятельности.

4. Проведен анализ распределения МСИП между различными видами деятельности. Показано, что среди предпринимательских структур наибольшее распространение в настоящее время получили МСИП, ведущие торговую деятельность. На них приходится более 60% общего оборота всех МСИП, 47% их количества и почти 36% общего количества работников предпринимательских структур в стране.

5. Доказано, что шестью основными видами экономической деятельности, на которых специализируются субъекты малого и среднего предпринимательства, являются:

ся: оптовая и розничная торговля, операции с недвижимым имуществом и услуги в этой области, строительство, обрабатывающие производства, транспорт и связь, сельское и лесное хозяйство. На эти виды деятельности приходится более 95% общего оборота всех МСИП и почти 90% общего количества всех предпринимательских структур и численности занятых в них работников.

6. Показано, что МСИП производят продукцию, потребителями которой являются как население, так и предприятия и организации различных форм собственности. Деятельность предпринимательских структур направлена на производство товаров и оказание услуг. Производство товаров осуществляют МСИП, функционирующие в таких видах деятельности, как сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство и рыбоводство, добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства; производство и распределение электроэнергии, газа и воды. К сфере услуг относятся МСИП, специализированные на остальных видах экономической деятельности.

7. Доказано, что в настоящее время имеет место преобладание среди субъектов малого и среднего предпринимательства тех, которые специализируются на деятельности в сфере услуг. На них приходится 87% суммарного оборота предпринимательского сектора экономики, 88% общего количества предприятий и предпринимателей, 78% общей численности работников.

8. Рассмотрены особенности и основные характеристики деятельности МСИП в сфере услуг, которые определяют организацию и технологию функционирования соответствующих предпринимательских структур.

В качестве первоочередных задач развития малого и среднего предпринимательства в нашей стране можно предложить:

- увеличение объемов производства товаров и услуг силами МСИП на основе их финансовой и организационной поддержки на региональном и муниципальном уров-

нях в целях развития конкуренции, снижения стоимости продукции, внедрения инноваций;

- увеличение количества МСИП, специализированных на выпуске разнообразных товаров, в таких видах деятельности, как обрабатывающие производства, сельское и лесное хозяйство, рыбоводство и рыболовство. Создание для них необходимых предпочтений;

- расширение номенклатуры услуг, оказываемых предпринимательскими структурами, особенно в таких направлениях, как развлечения и отдых, туризм, организация спортивных мероприятий, профессиональная, научная и техническая деятельность, а также услуги, связанные с защитой окружающей среды;

- преимущественное развитие предпринимательства в муниципальных районах, поселках и селах, где имеются избыточные трудовые ресурсы, в том числе на основе самозанятости и создания семейных предприятий;

- стимулирование занятия предпринимательской деятельностью в качестве подработки в свободное от основной работы время;

- совершенствование системы учета и статистических наблюдений за деятельностью МСИП для обеспечения более точного определения объемов оказываемых услуг;

- повышение уровня информирования населения о реальной роли малого и среднего предпринимательства в экономике нашей страны и ее отраслей.

Список литературы

1. Бляхман Л. С. Экономика фирмы. М.: Издательство Михайлова, 2001. — 386 с.
2. Бугаков В. П. Особенности маркетинга услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. №2. С. 106–112.
3. Быстрова Ю. Е., Широкова Г. В. Что мы знаем о молодых предпринимательских фирмах? Определения, характеристики и факторы, влияющие на их рост // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №6 (48). С. 69–101.
4. Веденяпин И. Э. Определение этапов жизненного цикла услуги как один из методологических аспектов создания системы менеджмента качества для сферы ока-

- зания социальных услуг // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. 2011. №5 (45). Том 15. С. 216–221.
5. Вэриан Х. Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход. М.: ЮНИТИ, 1997. — 767 с.
 6. Долгов Д. И. Определение понятий «услуга», «обслуживание потребителей» и «управление послепродажным обслуживанием». Научный электронный архив. URL: <http://econf.rae.ru/article/7778> (дата обращения: 17.02.2015).
 7. Классификация основных продуктов. Издание Организации Объединенных Наций. № R. 91. XVI. 7. URL: <http://www.rospravo.ru/files/sites/a9214c4b41f6487b91ca3aba0ec56b1.pdf> (дата обращения: 15.03.2015).
 8. Коваленко А. И., Зарецких С. А. Дискуссия о профессионально-ориентированном подходе к предпринимательству // Современная конкуренция. 2012. Том 6. №3 (33). С. 3–8.
 9. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991. — 656 с.
 10. Курс экономической теории. Общие основы экономической теории. Микроэкономика. Макроэкономика. Основы национальной экономики / под ред. А. В. Сидоровича М.: Дело и Сервис, 2001. — 832 с.
 11. Лапуста М. Г., Старостин Ю. Л. Малое предпринимательство. М.: ИНФРА-М, 2004. — 454 с.
 12. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблема и политика. М.: ИНФРА-М, 2005. — 972 с.
 13. Малое и среднее предпринимательство в России. 2014 // Статистический сборник Федеральной службы государственной статистики. М.: Росстат. 2014. — 86 с.
 14. Пиньковецкая Ю. С. Малое предпринимательство на рынках совершенной и монополистической конкуренции // Современная конкуренция. 2012. Том 6. №2 (32). С. 3–12.
 15. Пиньковецкая Ю. С. Предпринимательство в Российской Федерации: генезис, состояние, перспективы развития. Ульяновск: УлГУ, 2013. — 226 с.
 16. Российский статистический ежегодник. 2014 // Статистический сборник Федеральной службы государственной статистики. М.: Росстат, 2014. — 693 с.
 17. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. Том 6. №6 (36). С. 5–8.
 18. Сирополис Н. К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей. М.: Дело, 1997. — 672 с.
 19. Система национальных счетов. Издание Организации Объединенных Наций. № R. 94. XVII. 4. URL: <http://www.un.org/ru/publications/> (дата обращения: 15.03.2015).
 20. Статистическая классификация видов экономической деятельности в Европейском сообществе (NACE 2.2). URL: <http://www.info24.lv/ru/nace/sooruznija-i-stroitlni-raboti-F.html> (дата обращения: 15.03.2015).
 21. Услуги и ВТО. Портал внешнеэкономической информации. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://www.ved.gov.ru/mbd/information/attendance/trade_and_wto/ (дата обращения: 20.03.2015).
 22. Фадеева Н. В. Элементы и процессы услуговой системы, определяющие ее качество // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2012. №1. С. 262–269.
 23. Федеральная служба государственной статистики. Малое и среднее предпринимательство в России. 2010: Методологические пояснения. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_47/lssWWW.exe/Stg/metod.htm (дата обращения: 10.03.2015).
 24. Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. СПб.: Питер, 2002. — 752 с.
 25. Шарыгин М. Д., Кротов И. И. Основные факторы территориальной организации малого предпринимательства // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2014. №9. С. 155–168.
 26. Haussermann H., Siebel W. Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1995. — 214 p.

References

1. Blachman L. S. *Ekonomika firmi* [Economic of firm]. Moscow, Izdatelstvo Michailova Publ., 2001. 386 p.
2. Bugakov V. Features in the marketing of services. *Marketing in Russia and abroad*, 1998, №2, pp. 106–112 (in Russian, abstr. in English).
3. Bystrova Y., Shirokova G. What do we know about new ventures? Definitions, characteristics and factors influencing their growth. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48), pp. 69–101 (in Russian, abstr. in English).
4. Dolgov D. I. *Opredelenie poniatii «usluga», «obslygivanie potrebiteliei» i «upravlenie posleprodagnim oblygivanem»* [Definition of notions «service», «consumer service» and «manage the after-sale service»]. *Nauchnii elektronni archive* — Science electronic archive. URL: <http://econf.rae.ru/article/7778> (Date of access: 17.02.2015).
5. Fadeeva N. V. Elements and processes of service system, define its quality. *Journal of Tambov state technical university*, 2012, no. 1, pp. 262–269 (in Russian, abstr. in English).
6. *Federalnaia slygba gosydarstvennoi statistiki. Maloe i srednee predprinimatelstvo v Rossii* [Small and medium entrepreneurship in Russia]. 2010: Metodologicheskie poiasnenia. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_47/lssWWW.exe/Stg/metod.htm (date of access: 10.03.2015).
7. Haksever K., Render B., Rassel R., Merdik R. *Upravlenie i organizacia v sfere uslug* [Management and organization in the sphere of services]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2002. 752 p.
8. Haussermann H., Siebel W. *Dienstleistungsgesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Publ., 1995. 214 p.
9. *Klassifikacia osnovnih produktov. Izdanie Organizacii Obiedinennih Nacii* [Classification of basic products. Publication of The United Nations]. No. R. 91. XVI. 7. URL: <http://www.rospravo.ru/files/sites/a9214c4b41f6487b91ca3aba0ec56b1.pdf> (date of access: 15.03.2015).
10. Kovalenko A. I., Zaretskyh S. A. Discussion of professional-oriented approach to entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6, no. 3 (33), pp. 3–8 (in Russian, abstr. in English).
11. Kotler F. *Osnovi marketinga* [Fundamentals of marketing]. Moscow, Progress Publ., 1991. 656 p.
12. *Kurs ekonomicheskoi teorii. Obshie osnovi ekonomicheskoi teorii. Mikroekonomika. Makroekonomika. Osnovi natsionalnoi ekonomiki*. [Course of economic theory. Whole basics of economical theory. Microeconomic. Macroeconomic. Basics of national economy]. Edit. Sidorovich A. V. Moscow, Delo i Servis Publ., 2001. 832 p.

13. Lapusta M. G., Starostin U. L. *Maloe predprinimatelstvo* [Small entrepreneurship]. Moscow, INFRA-M Publ., 2004. 454 p.
14. *Maloe i srednee predprinimatelstvo v Rossii*. [Small and medium entrepreneurship in Russia]. 2014: statisticheski sbornik of Federalnaia slygba gosydarstvennoi statistiki. Moscow, Rosstat Publ., 2014. 86 p.
15. McConnell K. R., Brue S. L. *Ekonomiks: principi, problema i politika* [Economics: principles, problem and politics]. Moscow, INFRA-M Publ., 2005. 972 p.
16. Pinkovetskaia J. S. *Predprinimatelstvo v Rossiiskoi Federacii: genesis, sostoyanie, perspektivi razvitiia* [Entrepreneurship in the Russian Federation: genesis, condition and perspectives of development]. Ulyanovsk, UISU Publ., 2013. 226 p.
17. Pinkovetskaia J. S. *Small entrepreneurship in the markets of perfect and monopolistic competition*. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6, №2 (32), pp. 3–12 (in Russian, abstr. in English).
18. *Rossiiskii statisticheski ejegodnik* [Russian statistical whole year book]. 2014: statisticheski sbornik of Federalnaia slygba gosydarstvennoi statistiki. Moscow, Rosstat Publ., 2014. 693 p.
19. Rubin Yu. B. Russian entrepreneurship as area of russian education. *Journal of Modern Competition*, 2012, vol. 6, no. 6 (36), pp. 5–8 (in Russian, abstr. in English).
20. Sharigin M. D., Krotov I. I. Fundamental factors of territorial organization small entrepreneurship. *Journal of Baltic federal university named by I. Kant*, 2014, no. 9, pp. 155–168 (in Russian, abstr. in English).
21. Siropolis N. K. *Ypravlenie malim biznesom. Rykovodstvo dlia predprinimatelei* [Management of small business. Direction for entrepreneurs]. Moscow, Delo Publ., 1997. 672 p.
22. *Sistema nacionalnih schetov. Izdanie Organizacii Obiedinennykh Nacii* [System of national accounts. Publication of The United Nations]. No. R. 94. XVII. 4. URL: <http://www.un.org/ru/publications/> (date of access: 15.03.2015).
23. *Statisticheskaya klassifikatsiya vidov ekonomicheskoi deiatelnosti v Evropeiskom soobshestve (NACE 2,2)* [Statistical classification of types economical activity in the European society (NACE 2,2)]. URL: <http://www.info24.lv/ru/nace/sooruznija-i-stroitelni-raboti-F.html> (date of access: 15.03.2015).
24. *Uslygi i WTO. Portal vneshneekonomicheskoi informacii. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiia Rossiiskoi Federacii* [Services and WTO. Site of external economic information. Department of economical development of the Russian Federation]. URL: http://www.ved.gov.ru/mdb/information/attendance/trade_and_wto/ (date of access: 20.03.2015).
25. Varian H. R. *Mikroekonomika. Promegytchnii yroven. Sovremennii podhod* [Microeconomic. Medium level. Modern approach]. Moscow, UNITI Publ., 1997. 767 p.
26. Vedenapin I. E. Definition of stages life cycle of service as one of the methodological aspects of creation system management quality for the sphere of rendering social services. *Journal of Ufa state aviation technical university*, 2011, no. 5 (45), vol. 15, pp. 216–221 (in Russian, abstr. in English).

J. Pinkovetskaia, Economic analysis and state management department Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia, judy54@yandex.ru

On the question about types and spheres of activity entrepreneurial structures in Russia

The paper presents the results of research activity in the nowadays in the economy of the Russian Federation sector of small and medium entrepreneurship. As the information base used the data of Federal service of state statistic, legislative materials, describe the classification of types of economical activity and production. Show the indicators, describe the quantity of entrepreneurial structures, their turnover and quantity of workers. Present the analysis of indicators, characterize unit weight subjects of small and medium entrepreneurship in the whole indicators of all enterprises and organizations in our country. Offer the distribution of subjects entrepreneurship in the dependence of made by their types of activity. Choose six fundamental industries, in them enterprises and organizations work. Show that the activity of entrepreneurial structures direct on the production of goods and rendering of services. Consumers of production are population, enterprises and organizations of various forms of property. The analysis that made by the author present, that at present exist the predominance among the subjects of small and medium entrepreneurship, that are specialize on the rendering various services. The paper discuss features and basic characteristic of activity in the sphere of services, that define organization and technology of functioning corresponding entrepreneurial structures. Adduce the tasks of development small and medium entrepreneurship in the Russian Federation.

Keywords: small enterprises, medium enterprises, individual entrepreneurs, types of economical activity, goods, services, turnover, quantity of workers.

About author: *J. Pinkovetskaia, PhD in Economics, Associate Professor*

For citation: Pinkovetskaia J. On the question about types and spheres of activity entrepreneurial structures in Russia. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2(50), pp. 32–45 (in Russian).

Семенова Н. М., ассистент кафедры «Экономическая теория» Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, natalia.m.semenova@mail.ru

Предприниматель как дирижер конкурентных преимуществ

В статье рассмотрена роль, которую играет предприниматель в процессе создания конкурентных преимуществ компании. В свете изучения роли предпринимателя проанализированы основные классические и современные теории конкурентоспособности, выявлены их взаимосвязи, области пересечения и потенциал интеграции. Обосновано, что наиболее адекватно вклад предпринимателя в обеспечение конкурентного успеха компании описывается в рамках концепции динамических способностей, представляющей собой синтез ресурсной теории фирмы и теории динамической конкуренции.

Исходя из достижений концепции динамических способностей, а также из принципа единственного источника истины (*single source of truth*) выявлена специфическая предпринимательская модель стратегического управления, отличающаяся от стандартных стратегических моделей. Центральное место в модели занимает понятие трактовки, т. е. результирующей информационной картины позиции и целей фирмы в голове предпринимателя. Выявлен примат трактовки по сравнению с ограничениями внешней и внутренней среды фирмы. На примере ряда «историй успеха» («историй провала») российских компаний показана взаимосвязь качества трактовки и конкурентных преимуществ фирм.

Ключевые слова: предприниматель, конкурентное преимущество, ресурсная теория фирмы, динамические способности, среда, единственный источник истины, трактовка.

Поискам причин коммерческого успеха и источникам выдающейся конкурентоспособности лучших компаний посвящена многочисленная литература. Предпринимательская способность (а это, напомним, один из канонических факторов производства в общей экономической теории) обычно занимает одно из почетных мест в перечне причин, обуславливающих успех компании.

Однако истинное значение предпринимателя не только как лица, принимающего решения и отвечающего за координацию производственных ресурсов, но и как идеолога бизнеса, имеет тенденцию вытесняться более удобным и легче конкретизируемым функционалом менеджера. Отдельные исследователи (среди классиков можно сослаться на Й. Шумпетера и И. Кирцнера), конечно, выдвигали на первый план творческую сущность предпринимателя, но раз за разом их новаторские идеи через какое-то время теря-

лись в обилии конкретно управленческих подходов и методик.

Чтобы не рассматривать историю данного вопроса во всей его хронологической сложности, представляется полезным условно разделить основные работы на три группы по степени соотношения внешних и внутренних причин конкурентоспособности и коммерческого успеха: 1) концепции стратегического позиционирования, 2) концепции динамичной конкурентной борьбы и 3) ресурсные теории фирмы. Как мы увидим далее, подобное разграничение внутренних и внешних причин конкурентоспособности может быть достаточно легко сведено к анализу источников получаемых компанией экономических рент.

Концепция стратегического позиционирования

Первое направление сформировалось в 1950-е годы в основном из представите-

лей так называемой гарвардской школы экономики отраслевых рынков, когда Эдвард Мейсон и Джо Бейн предложили новаторскую методологическую основу для исследования, получившую название «структура — поведение — результат» (*structure — conduct — performance framework*). Основной идеей этой широко известной парадигмы является то, что достигаемые компанией результаты в первую очередь зависят от отрасли, в которой она конкурирует, т.е. от внешней среды. Поскольку элемент «поведение» в этой триаде сводится лишь к правильной оценке внешней среды, он часто трактуется как де-факто предопределенный, а потому «результат» напрямую выводится из «структуры» отрасли.

По настоящему работоспособным анализ структуры отрасли стал, однако, существенно позже, когда Майкл Портер создал модель «пяти конкурентных сил», расширив рамки исследования за пределы изучения непосредственных конкурентов компании. Это позволило связать структуру отрасли с ее внешним окружением. Кумулятивные эффекты пяти портеровских сил (рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза вторжения новых участников, опасность появления товаров-заменителей и внутриотраслевая конкуренция) определяют потенциал прибыльности той или иной отрасли, а значит, и ее итоговую привлекательность для компании.

В рамках концепции стратегического позиционирования коммерческий успех порождает экономические ренты. По природе они являются квазимонопольными рентами, возникающими в основном на уровне отрасли или подотрасли, а не на уровне отдельных компаний, — последние ими только пользуются. По сути, стратегия сводится к поиску привлекательных отраслей или ниш, где существуют или могут быть созданы структурные преграды действию конкурентных сил. Например, рента от стратегии лидерства в издержках базируется на барьерах, связанных с дороговизной и техно-

логическими проблемами создания крупного, стандартизированного производства. В других случаях рента порождает механизмы патентной защиты.

Таким образом, конкурентоспособность компании согласно гарвардской парадигме «структура — поведение — результат» опирается на два фактора — 1) состояние отрасли, в которой сочетание пяти сил благоприятствует получению прибыли, и 2) выбор адекватной стратегии позиционирования, позволяющей наилучшим образом обратить в свою пользу конкурентные силы.

Концепция динамичной конкурентной борьбы

Вторая группа исследователей сосредоточилась на изучении конкуренции как динамического процесса. Успех компаний в таком понимании напоминает выведение на экран промежуточных точек хронометража одного бесконечного марафона. В отличие от первой концепции, также подчеркивающей внешний характер успеха и конкурентоспособности, динамический подход фокусируется на выяснении того, как компания может сама влиять на внешнюю среду, включая влияние на поведение конкурентов. Наиболее очевидными примерами таких действий являются инвестиции в расширение производственных мощностей и НИОКР, реклама, различные методы стратегического сигнализирования и т.д.

Родоначальником данного направления следует считать Йозефа Шумпетера, впервые рассмотревшего роль предпринимателя-новатора в экономической динамике. Динамический характер подхода Шумпетера (так называемые активные и пассивные инновации) позволяет выявить, как распространяется оказавшееся удачным нововведение и как оно становится новой реальностью для действующих в отрасли компаний.

Положительная экономическая прибыль, являющаяся вознаграждением за успешно внедренные инновации (шумпетерианская

рента, или избыточная прибавочная стоимость в марксистской трактовке), стимулирует прочие компании следовать за компанией-новатором в поиске аналогичных форм получения прибыли. В результате в экономике возникает процесс реорганизации, который Шумпетер описал знаменитым термином «созидательное разрушение». Очевидно, что большую часть ренты получает тот, кто раньше других использует нововведение (т.е. собственно новатор), поскольку последующее распространение нововведения в отрасли снижает его потенциал и со временем превращает в рутину, не способную приносить дополнительные прибыли. То есть для получения шумпетерианской ренты решающим фактором становится не конкуренция существующих продуктов по ценам или качеству, а конкуренция новых продуктов, технологий и организационных форм, а в более общем контексте — непрерывный поиск все новых и новых бизнес-моделей, альтернативных традиционным.

Этот классический шумпетерианский подход к исследованию конкуренции и конкурентоспособности продолжает детализироваться и сегодня, в частности многими экономистами-практиками, занимающимися стратегией и инновациями. Например, Клейтон Кристенсен [Clayton, 2000] разделил все внедряемые и используемые в бизнесе технологии на поддерживающие и подрывные. Поддерживающие инновации характерны в основном для крупных компаний, имеющих прочную позицию на рынке, — они направлены на планомерное повышение эффективности, их внедрение незначительно затрагивает существующие бизнес-процессы. Подрывные же инновации позволяют компании (чаще всего молодой и некрупной, готовой на существенный риск) совершить принципиальный, качественный прорыв в развитии. Поскольку увеличение спроса на качественно новую продукцию неизбежно, в итоге на первое место выходит компания-новатор. И тут уже свергнутым лидерам приходится заниматься созданием сво-

их подрывных технологий или существенно повышать качество работы. В любом случае очевидны потери, которые несет организация, год за годом опирающаяся только на поддерживающие инновации.

Другой известный экономист-практик, Адриан Сливотски [Slywotzky, 1996], разработал концепцию миграции ценности от устаревших бизнес-моделей к новым. Бизнес-модель, опирающаяся на базовый механизм работы компании с покупателем и его потребностями, склонна к устареванию в силу естественной тенденции к изменению приоритетов потребителей. Когда бизнес-модель компании перестает отражать реальную структуру приоритетов потребителей, начинается миграция ценности. Она может коснуться одной компании или целой отрасли, когда потребитель де-факто выбирает бизнес-модель, максимально удовлетворяющую его наиболее актуальные потребности.

То есть Сливотски объясняет динамическую конкурентную борьбу как процесс перемещения спроса к наиболее бдительному игроку, распознавшему изменения, происходящие в структуре приоритетов потребителей. Фактически этот же механизм описывается как одна из главных опор конкурентных преимуществ быстрорастущих компаний-газелей (применительно к России об этом неоднократно писал «СК» [Юданов, 2010; Киселкина, 2013]).

Дальнейшее развитие эти идеи получили в контексте школы эволюционной экономики, которая помимо шумпетеровского понятия «созидательного разрушения» (т.е. изменчивости) для объяснения существующей динамики экономического развития использует также восходящее к дарвинизму понятие «отбор». Механизм отбора представляет собой процесс, благодаря которому успешно приспосабливающиеся к новым условиям компании развиваются, в то время как не способные к трансформации или избравшие ее неверное направление — теряют свою долю рынка и в конечном итоге ухо-

дят с него (процесс, описываемый в теории понятием «*growth of the fitter*» [Coad, 2007]).

Описанный механизм является одним из центральных в модели, предложенной Ричардом Нельсоном и Сиднеем Уинтером [Nelson, Winter, 1982]. Согласно ей для сохранения своей доли рынка компании вынуждены непрерывно работать над созданием все новых конкурентных преимуществ, получаемых за счет внедрения инновационных решений или имитации лучших из чужих бизнес-практик.

Особо интересное развитие рассматриваемый подход получил в рамках концепции конкурентной динамики, в частности см. [Chen, Miller, 2012]. Основная идея этого направления исследований заключается в том, что стратегическое позиционирование компании рассматривается в интерактивном режиме: инициированные одной компанией перемены могут вызвать ряд ответных шагов основных конкурентов.

По сути, конкурентная динамика во многом дополняет шумпетерианством традиционную парадигму «структура — поведение — результат». Во-первых, вместо того, чтобы изучать конкуренцию и стратегические решения на отраслевом уровне, конкурентная динамика сосредоточена на отдельных компаниях и изучении их конкретных действий по отношению к конкурентам. Во-вторых, она представляет собой синтез подходов на основе внутренних характеристик компании и внешней среды, а не сосредотачивается исключительно на внешней среде. В-третьих, акцент делается на процесс, посредством которого рынок движется в сторону равновесия, но не на равновесие как таковое (и в этом очевидно влияние неоавстрийской школы). Также стоит отметить, что в методологическом отношении в отличие от экономики отраслевых рынков, базирующейся на моделях теории игр, конкурентная динамика имеет подчеркнuto эмпирический характер.

Активные эмпирические исследования в области конкурентной динамики нача-

лись в 1980-х годах с проведенного Иэном Макмилланом и коллегами [MacMillan et al., 1985] анализа временного лага, необходимого для имитации удачных банковских продуктов. Далее последовал анализ конкурентной борьбы между Polaroid и Kodak [Bettis, Weeks, 1987] за рынок моментальной фотографии.

Эти и другие аналогичные исследования позволили эмпирически подтвердить несколько важных предсказаний теории, например, что динамическая стратегия взаимодействия с конкурентами действительно позволяет достичь высоких финансовых результатов [Young et al., 1996] или то, что лидеры отрасли могут быть достаточно легко свергнуты со своих рыночных позиций в результате активных действий ближайших к ним конкурентов [Ferrier et al., 1999].

В конечном счете динамично конкурирующие компании стремятся к получению шумпетерианских рент. Получению еще более привлекательной, монопольной ренты в данном случае мешает ряд причин. Во-первых, динамичная конкуренция возникает в отраслях, где в явном виде отсутствуют мощные структурные преграды для действия конкурентных сил, а значит, извлечение подлинной монопольной ренты здесь попросту невозможно. Во-вторых, достигнутое положение лидера отрасли является относительно шатким, что неоднократно доказано эмпирическими наблюдениями. В заключение характеристики динамичной конкуренции отметим, что издержки на ведение полномасштабной динамичной борьбы попросту «съедают» существенную часть получаемой в итоге ренты.

Ресурсная теория фирмы

Экономистов, принадлежащих к этому направлению исследований, прежде всего интересует, почему некоторым компаниям удается добиться выдающихся результатов, хотя они действуют в той же отрасли и при тех же условиях, что и их менее

удачливые конкуренты. Ответ, как они полагают, кроется во внутренних характеристиках компании, обеспечивающих ей не копируемые конкурентные преимущества. То есть преимущественное значение в рамках одной и той же отрасли имеет неоднородность ресурсной базы компаний. Именно она, а не внешние условия, предопределяет успех на рынке.

Фактически ресурсная теория фирмы объясняет разницу в доходах, получаемых компанией и ее конкурентами, рикардianской рентой, как известно, порождаемой уникальностью ресурсов и/или их лучшей приспособленностью для какого-либо конкретного использования.

Отметим, что в 1980-х годах, т.е. на момент становления ресурсной теории в качестве мейнстрима стратегического менеджмента, идея решающей важности ресурсов не была какой-то прорывной новой концепцией. Еще в 1959 г. Эдит Пенроуз [Penrose, 1959] утверждала, что компании представляют собой особую совокупность ресурсов, играющих важную роль в создании конкурентных преимуществ. Результат деятельности компании зависит от ее навыков управления совокупностью ресурсов, включая способность создавать новые ресурсы, необходимые для удовлетворения требований рынка.

Для Пенроуз был характерен радикальный подход. Она доказывала, что развитие компании в конечном счете зависит только от имеющихся в ее распоряжении ресурсов, а не от внешних условий на рынке. Фактически утверждалось, что при наличии необходимой ресурсной базы и правильном ее использовании предпринимателем успешное развитие компании возможно, какими бы неблагоприятными не были внешние условия.

Современная разработка вопросов взаимосвязи ресурсной базы компании и ее конкурентных преимуществ ведется с начала 1980-х годов. Бергер Вернерфельт [Wernerfelt, 1984] дал определение ресурсам как материальным и нематериальным

активам, имеющимся в распоряжении компании на полупостоянной основе. Проводя аналогию с барьерами входа на рынок, он рассмотрел приобретение стратегически важного ресурса как своего рода аналог преимущества первого хода, обеспечивающий высокую прибыль на рынках, где данный ресурс доминирует.

В 1991 г. Джей Барни [Barney, 1991] представил более конкретный и системный подход к выделению характеристик ресурсов, необходимых для создания конкурентных преимуществ. Ресурсы позволяют создать не копируемое конкурентное преимущество, когда они обладают такими свойствами, как ценность, редкость, неповторимость и отсутствие взаимозаменяемости.

Неудивительно, что на определенном этапе развития ресурсной теории фирмы исследователей особо заинтересовал такой уникальный ресурс, как стратегический управленческий потенциал компании (т.е., в сущности, описанный на языке теории менеджмента ресурс «предпринимательская способность»). Одним из важных направлений исследований стала концепция «управленческих полномочий».

В данном контексте управленческие полномочия являются синонимом степени свободы стратегического маневра и могут быть выражены как функция «(1) степени, в которой внешняя среда допускает вариативность подходов к организации деятельности, (2) степени, в которой организация внутренне готова принять внедряемые изменения и наделяет топ-менеджера соответствующими полномочиями в области разработки и внедрения этих изменений и (3) степени, в которой сам топ-менеджер способен разработать широкий спектр стратегических альтернатив» [Hambrick, Finkelstein, 1987, p. 379]. Фактически делается вывод, что при должной степени гибкости внешней среды и внутренней организационной структуры результаты деятельности компании оказываются напрямую связаны со способностью руководителя к креативному стратегическо-

му мышлению, мышлению по образу шумпетеровского предпринимателя.

Следующей ступенью в развитии ресурсной теории фирмы стала так называемая концепция динамических способностей, активно разрабатываемая экономистами последние 20 лет. Специфика ресурсной базы проливает свет на часть причин, обуславливающих существующие на определенный момент времени различия в конкурентоспособности компаний. Тем не менее классическая ресурсная теория фирмы не могла объяснить, как компании адаптируются к меняющейся среде и что за механизмы стоят за процессом создания новых ресурсов.

Предложенная Дэвидом Тисом [Teese et al., 1997] концепция динамических способностей стремится закрыть этот пробел и объяснить, как компании поддерживают свои конкурентные преимущества, как они реагируют на изменения в окружающей среде и сами их иницируют. Тис определяет динамические способности как «возможности компании к интеграции, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций в ответ на быстрые изменения окружающей среды». По сути, речь идет о способности организации целенаправленно создавать, расширять или изменять свою ресурсную базу.

Для достижения конкурентных преимуществ на рынке компания должна чувствовать, использовать и формировать рыночные возможности и сопоставлять эти возможности со своей ресурсной базой, обновляя ее в случае необходимости. Рыночные возможности не задаются извне, подобно задаче из учебника они должны быть 1) обнаружены и/или 2) сформированы в рамках тщательного анализа существующих технологий и рынков. Динамические способности особенно важны для компаний, работающих на международных рынках и в отраслях, характеризующихся быстрыми технологическими изменениями.

Исследователи подчеркивают, что не каждый ответ компании на изменение окружа-

щей среды может рассматриваться как доказательство существования динамических способностей, поскольку компания способна адаптироваться и хаотично, реагируя на любое изменение внешних условий *ad hoc*. Только осмысленное, целенаправленное изменение позволяет говорить о наличии динамических способностей в компании. Это обстоятельство заставляет задуматься о том, что же, в сущности, является их источником и носителем.

Распространенная позиция, восходящая к взглядам Нельсона-Уинтера, утверждает, что динамические способности базируются на организационных рутинах, накопленных в ходе исторического развития компании, и склонности к обучению. Очевидно, однако, что даже если этот подход полностью верен, источник этих способностей не может быть «размазан» по всей компании, он должен иметь личностную локализацию. Поэтому в последние годы все больший вес набирают научные работы, посвященные роли предпринимателя в создании и развитии динамических способностей компании.

Исследования так называемого «эффекта руководителя» (CEO effect — см. [Quigley, Hambrick, 2011]) позволили эмпирически обнаружить прямую взаимосвязь личности предпринимателя таких важных аспектов деятельности компании, как инвестиционная стратегия, расходы на НИОКР, сокращение издержек, диверсификация и т. д., которые, в свою очередь, влияют на итоговый коммерческий результат.

Этот вклад может быть как положительным, так и отрицательным, что зависит в том числе и от наличия у самого предпринимателя динамических способностей. Констанс Хелфат и Маргарет Петераф [Helfat, Peteraf, 2015] детально изучили влияние когнитивных способностей руководителей на процессы обработки информации и принятия стратегических решений. Они определили конкретные типы когнитивных способностей, лежащих в основе этих процессов.

Концепция динамических способностей представляет собой определенный переход от чисто рикардианских к рикардианско-шумпетерианским рентам. Первые базируются на уникальности ресурсной базы и представлении предпринимателя о том, как этими ресурсами следует распоряжаться. Вторые же возникают при создании с помощью уникальной ресурсной базы качественно нового продукта или бизнес-модели. И безусловно, особую роль в их получении играет предприниматель.

Проблема первичности: Среда vs. Предпринимательская трактовка

Суммируя рассмотрение внешних и внутренних концепций конкурентоспособности, вернемся к роли предпринимателя в процессе создания конкурентных преимуществ. Безусловно, конкурентоспособность не является следствием одного-единственного решения (например, стратегии позиционирования), а скорее, суммарным результатом множества удачных решений. Поэтому все описанные концепции оказываются неразрывно связанными друг с другом. Именно синтетическое понимание выводит на передний план шумпетеровского предпринимателя, ресурсную теорию фирмы и не утратившую за 60 лет своего новаторства работу Пенроуз. Мы не случайно обращали выше внимание на наблюдаемую с обеих сторон тенденцию к синтезу ресурсных подходов и концепций динамической конкуренции.

Как известно, применительно к принятию стратегических управленческих решений теория информационных технологий обычно рекомендует руководствоваться принципом единственного источника истины (*single source of truth*)¹. Поясним: речь идет, разуме-

ется, не о том, что какому-то источнику информации приписывается абсолютное знание. Так, «единственный источник истины» запросто может ошибаться. Просто любая информация, авторизованная данной персоной/органом, прошедшая установленную процедуру и т. п., условно считается верной до тех пор, пока сам «единственный источник истины» не изменит своего мнения о ней. Фактически эта концепция требует формирования в организации единой, внутренне непротиворечивой информационной картины, используемой для принятия управленческих решений.

Компания, представляя собой иерархически организованную структуру, естественным образом стремится к тому, чтобы именно предприниматель выступал в качестве «единственного источника истины». Отсюда очевидно, что формирование конкурентных преимуществ невозможно без твердой направляющей руки предпринимателя. Конечно, чем больше компания, тем более деятельность предпринимателя подчинена коллегиальному контролю. Но в деле окончательного принятия стратегических решений у единоличной ответственности того, кто функционально играет роль предпринимателя, отсутствуют реальные альтернативы.

В этом смысле компанию можно сравнить с оркестром. Известно, что иногда музыканты могут играть и без дирижера, что называется ансамблем. Известна также и трудность такого исполнения: каждый музыкант должен слышать каждого коллегу, встраивая свою партию в общий замысел. Более того, функции дирижера не сводятся к простой координации исполнения. Успех оркестра зависит не столько от пьесы или состава музыкантов (хотя значимость этих моментов очевидна), сколько от способности дирижера так подобрать музыку, ее прочтение и оркестрантов, чтобы добиться синергетического эффекта.

Предприниматель подобен дирижеру: он не только отвечает за распределение за-

¹ Широко распространенный на практике подход к организации информационных систем, см., например, URL: <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/views-record-single-source-truth-enterprise>

дач и контроль их исполнения, но также должен сформировать свою однозначную трактовку, понимание места компании на рынке и среди конкурентов, ее фундаментальных, визионерских целей. Можно суммировать (рис. 1), что такая трактовка превращается в некую сверхреальность, подчиняющую себе «низшую» реальность объективных условий, а не подчиняющуюся ей (схожие взгляды высказывались в связи с проблемой организационных изменений в компаниях-газетах, см. [Юданов, 2012]).

Пенроуз не раз отмечала, что многие преграды для развития компании, представляющиеся объективно существующими, в действительности являются лишь «образом в сознании предпринимателя». Именно субъективное восприятие предпринимателя формирует то, как в итоге компания будет взаимодействовать с другими экономиче-

скими агентами. В этом понимании трактовка является результирующей информационной картиной, охватывающей всю связанную с деятельностью компании рыночную ойкумену.

Для начала разберемся с внешней средой. Из описанных ранее концепций создания конкурентных преимуществ очевидно, что она не является раз и навсегда заданным извне параметром. Целевой клиентский сегмент компании, состав конкурентов и сила поставщиков на этом сегменте — все это результат сознательного стратегического выбора, а не внешние условия игры.

Характеристики внешней среды напрямую зависят от выбора в пользу той или иной отрасли или даже продукта. Иногда даже малейшее изменение стратегии способно существенно поменять расстановку и соотношение конкурентных сил. Предприни-



Рис. 1. Предпринимательская модель стратегического управления

Источник: составлено автором.

Fig. 1. The entrepreneurial model of strategic management

матерское решение предопределяет, в какой среде предстоит действовать компании. Помимо этого, среда динамична по своей сути, и от чуткости предпринимателя к ее изменениям (и от внесения изменений в трактовку) нередко зависит не только процветание, но и выживание компании.

Внутренняя среда также не существует как данность, отдельная от видения и стратегии. Очевидно, что и ресурсы, и компетенции команды меняют свою эффективность в зависимости от их применения для реализации разных задач. История успеха выдающейся компании почти всегда состоит в постоянной подстройке внутренней среды под предпринимательское видение и планы развития (а не наоборот).

Особое значение в рамках взаимодействия предпринимателя и внутренней среды занимает обратная связь с командой. Как было отмечено, «единственный источник истины» может ошибаться, и предприниматель со своей трактовкой — не исключение. Реализация взаимодействия с командой посредством хорошо налаженной обратной связи позволяет предпринимателю корректировать трактовку по мере необходимости, т. е. сохранять целостный и беспристрастный взгляд на внешнюю среду, компанию и принимаемые им решения.

Трактовка существует в каждой компании, даже если предприниматель не вырабатывал ее, а следовал стереотипам. В этом случае компания в лице предпринимателя имеет банальное, ничем не примечательное мировоззрение. Ценности, цели и результаты компании просто оказываются столь же невзрачными, сколь невнятным бывает исполнение оркестра во главе с посредственным дирижером.

Сильного, подлинно шumpетеровского предпринимателя всегда отличает неординарная трактовка: общее видение будущего компании, понимание основных драйверов успеха на выбранном для реализации направлении, четко сформулированные «правила игры» в команде и т. д. Такой предпри-

ниматель не довольствуется пассивным реагированием, он активно подстраивает окружающую действительность (рыночную нишу, конкурентное окружение, команду) под свою трактовку. Стоит ли удивляться, что самобытный, даже авторитарный подход к управлению столь часто на практике с лихвой окупается выдающимися результатами компании?

Рыночный успех как реализация трактовки

Давно замечено, что истории успеха значимых компаний принципиально неотделимы ни от новаторской предпринимательской идеи, ни персонально от самих носителей этой идеи. Разберем один из новейших и значимых для России кейсов применения нестандартной трактовки.

Пожалуй, в настоящее время ни одна отрасль не способна сравниться по динамичности конкурентной борьбы с рынком мобильной телефонии. В отрасли действуют такие выдающиеся игроки, как Apple, Samsung, постоянно усиливающиеся китайские компании. Эти гиганты успешно сочетают конкурентные преимущества выгодной позиции могущественных олигополистов с динамизмом новаторских компаний. Может ли на таком рынке появиться российский игрок мирового класса?

Ответ на этот вопрос с позиций объективистского учета условий среды неизбежно отрицателен. Во-первых, ни о производстве, ни даже о детальной разработке продукта в России речь не идет — у нас отсутствуют требуемые ресурсная база и компетенции. Во-вторых, новичок обязан ориентироваться на внутренний спрос (ведь не тягаться же стартапу с мировыми лидерами отрасли!), а значит, он по определению ограничен массовым, бюджетным сегментом рынка. В-третьих, для работы с массовым сегментом необходимо обеспечить себе обширное присутствие в торговых сетях, что нереально при теснейшей связи ритейла с иностран-

ными производителями. Такова стандартная, безнадёжная оценка среды.

Типовая трактовка порождает типовые решения. Российская компания Explay и сотовые операторы МТС, Билайн и МегаФон реализуют, по сути, одну бизнес-модель — продажу и сервисное обслуживание недорогих (китайских) смартфонов под собственным брендом. На этом фоне история создания российского смартфона YotaPhone выглядит особенно впечатляющей. Разработчик, Yota Devices, предложила по-настоящему неординарную трактовку существующего рынка.

Компания изначально поставила себе сверхамбициозную цель (т.е. задала нестандартную целевую функцию трактовки) — на равных конкурировать с лидерами отрасли Apple и Samsung. Это повлекло за собой необходимость создать продукт, принципиально отличный от предложений конкурентов (оригинальность трактовки ассортимента). В случае YotaPhone изюминкой стал второй дисплей, сделанный по энергосберегающей технологии электронных чернил (e-ink). Оригинальность идеи продукта сразу позволила снять одно из фундаментальных ограничений внешней среды — необходимость мощной и запредельно дорогой (сотни миллионов долларов) рекламной компании. За Yota Devices все необходимое *бесплатно* сделали мировые СМИ. Русской новинке, не похожей на остальные смартфоны, глобальный Forbes посвятил 4 больших материала (один из них — на главной странице), CNews дала 3 статьи и 20 новостей за полгода, The Wall Street Journal — 3 материала с анонсом на обложке и т.д.

В том, что касается внутренней среды, Yota Devices также пошел вразрез с типичной трактовкой. Производственные мощности были созданы в Китае (снятие отечественных ресурсных ограничений). Но партнером Yota Devices выбрала не дешевого производителя, а корпорацию Hi-P, собирающую наиболее престижный в мире бренд

Blackberry. Это автоматически гарантировало высочайшее качество. Одновременно центр компетенций по разработке переместился под российскую юрисдикцию. Особенно оригинально была решена проблема нехватки специалистов — компания смогла переманить ключевой персонал финской Nokia, к удаче Yota Devices очень вовремя потерявшей свои рыночные позиции. К этому ядру была добавлена команда выпускников лучших технических вузов страны, которая была отправлена на стажировку в Финляндию, а позже и в Азию. Таким образом, Yota Devices смогла не просто сформировать профессиональный коллектив разработчиков, но и освоить уникальные, отсутствовавшие до этого в России технические компетенции.

Конечно, о подлинном мировом успехе говорить откровенно рано. Компании нужно решить ряд проблем: расширить функционал второго экрана, снизить стоимость, сократить отставание в сроках разработки. Главным же вызовом является привлечение гигантских инвестиций, необходимых для массовых продаж (по оценкам, порядка 0,5 млрд долл.) [Тихонов, 2015].

Тем не менее уже те достижения, которые есть сегодня, впечатляют: русский смартфон занял первое место за инновации на наиболее престижных профильных международных выставках и фестивалях, включая Мобильный конгресс (Барселона), CES (Лас-Вегас) и «Каннских львов». Крупнейший в мире мобильный оператор Vodafone начал продавать его «в приоритетном порядке» в Европе, ведущий азиатский дистрибутор мобильной электроники Potevio — в Китае, а лидирующий арабский оператор связи EtiSalat — на Ближнем Востоке. Для личного пользования YotaPhone-2 демонстративно купил основатель корпорации Apple Стив Возняк. По консервативным оценкам [Тихонов, 2015], в течение 2015 г. компания сможет продать до 2 млн устройств, заняв около 3% глобального рынка в сегменте больших экранов смартфонов.

Обратимся к мировой практике. Новая трактовка и тут до неузнаваемости меняет внешние и внутренние ограничения. Компания Starbucks является самой крупной сетью кофеен в мире и по состоянию на начало 2015 г. насчитывает² порядка 21,5 тыс. кофеен в 65 странах. На момент начала ее бизнеса отраслевой рынок был сравнительно невелик — американцы предпочитали пить кофе дома или в ресторане. Поэтому основная часть рынка приходилась на продажу молотого или цельнозернового, но не готового кофе в виде напитка, и перспектив роста этого рынка фактически не было.

Неординарная трактовка ситуации пришла, когда возглавивший компанию Говард Шульц во время путешествия по Италии сумел разглядеть в местной традиции потребления кофе социальный ритуал, подобный восточной чайной церемонии. Новая трактовка в корне поменяла бизнес-модель Starbucks. Представления о реальных потребностях клиентов сместились от предложения кофе как такового к удовлетворению потребности в социальном контакте. Глубокие перемены претерпела в связи с этим система обучения и мотивации сотрудников, прежде нацеленная лишь на рост продаж кофе. Именно благодаря новой трактовке Starbucks смог позиционировать себя как «третье место», т. е. как альтернативу двум «первым» местам: дому и работе. Предполагается, что в Starbucks обстановка равно позволяет отдохнуть в одиночестве или в компании друзей, взбодриться перед работой или обсудить деловые вопросы.

Не менее значимым фактором успеха компании представляется также качество обратной связи. В Starbucks было несколько случаев серьезной конфронтации между руководителем и членами команды, которые Г. Шульц обобщил как урок [Шульц, 2005]: «не позволяйте предпринимателю мешать духу предпринимательства». Включение в ассортимент первоначально отвергну-

того руководством ледяного кофейного напитка Frappuccino на базе маложирного молока стало крупным успехом для компании. Как выяснилось, команда на низовом уровне быстрее штаб-квартиры поняла необходимость в жарком климате напитка, привлекающего в Starbucks сторонниц низкокалорийного питания, — в полном соответствии с трактовкой кафе как «третьего места».

В том, что касается сильного видения и приверженности высшим ценностям, близнецом Starbucks выглядит российская компания «Сплат-косметика» (зубная паста, продукты для полости рта, косметика). В принципе, для этого рынка характерна высокая зависимость динамики продаж от размеров рекламного бюджета (по сути, требование внешней среды). Поэтому банальная трактовка толкает нового игрока на безнадежную рекламную борьбу с транснациональными гигантами вроде P&G, Colgate-Palmolive и др. или на сознательный уход в специализированную нишу, не пересекающуюся с основными конкурентами.

Руководитель «Сплат-косметики», Евгений Демин, не пошел ни по одному из этих путей. Демин решил сфокусироваться на формировании клиентской лояльности, установлении личного контакта, который создаст эмоциональную связь с клиентом и удержит его от покупки продукции конкурента. Основной конек компании — «эмоциональные пасты», где каждый вид существенно отличается от остальных и символизирует какую-то эмоцию. «Чтобы сделать черную зубную пасту или пасту с перцем, нужно быть готовым создать свои правила игры и угадать мечту каждого потребителя», говорит Демин (интервью 2008 г.)³.

В настоящее время «Сплат-косметика» уверенно входит в список самых динамично развивающихся и глобально конкурентоспособных компаний России (согласно исследованию «Неизвестная Россия: энергия предпринимателей», представленно-

² URL: <http://www.loxccl.com/sbux-faq.html>

³ URL: <http://www.kommersant.ru/doc/856364>

му международным экспертным Советом по России в рамках ВЭФ в Давосе в январе 2015 г.).

Конечно, оригинальность трактовки успешного предпринимателя далеко не всегда носит столь радикальный характер, как в рассмотренных выше случаях. Гораздо чаще новая трактовка касается лишь отдельных аспектов ситуации. В качестве примера сошлемся на известную компанию «Спортмастер».

Ее руководитель Николай Фартушняк сломал господствовавшую в России монобрендовую дистрибуцию качественных спорттоваров, фактически ориентированную только на богатых. Он предложил развивать мультибрендовую сеть розничных магазинов, удовлетворяющих массовую потребность в активном образе жизни. Банальная трактовка «в бедной стране спортом занимаются только богатые» сменилась трактовкой, лучше учитывающей специфику российского рынка. В действительно небогатой, но населенной образованными людьми стране приоритеты здорового образа жизни заставляют покупать спорттовары даже тех, для кого это финансово затруднительно. Отсюда проистекает успех бизнес-идеологии, выраженный слоганом «Спортмастера»: «Мы делаем спорт доступным». В итоге сейчас «Спортмастер» является крупнейшим в России ритейлером, специализирующимся на торговле спорттоварами, и долгие годы входит в списки наиболее динамичных компаний («газелей») России.

Не только успехи

Трактовка вполне может быть ошибочной. Действительно, нестандартная трактовка помимо повышенного коммерческого потенциала обычно предполагает и повышенные риски. Деловая пресса заполнена статьями о стартапах, пытающихся реализовать вполне привлекательно смотрящиеся бизнес-идеи. Публикации эти, однако, имеют общий изъян: в большинстве случа-

ев статья о перспективной компании бывает первой... и последней. Очевидно, при реализации трактовки выяснилось, что привлекательной она была только внешне. Чудо-компания не состоялась.

Особо подчеркнем, что неизбежное именно в силу предпринимательского, творческого «движения по целине» незнание деталей, непонимание того, какие из них критичны, а какие нет, повышает вероятность ошибок реализации и неизбежно следующего за ними провала даже подлинно революционной идеи.

Классические примеры провалов демонстрируют компании Polaroid и Kodak, чья длительная конкуренция детально исследована еще в рамках концепций конкурентной динамики. Так, компания Polaroid была безусловным лидером рынка экспресс-фото-снимков, но с наступлением эпохи цифровой фотографии не выдержала конкуренции со стороны японских производителей. Налицо конкурентный провал, вызванный негативной трактовкой перспективной новинки (четкость первых цифровых снимков была ниже всякой критики). Как это часто бывает, безусловный лидер оказался совершенно не готовым к радикальным изменениям. Неверный выбор руководства — и японских лидеров было уже не догнать. В 2001 г. Polaroid начала первую процедуру банкротства, в 2008 г. все было кончено.

История Kodak аналогична по результатам, но сильно отличается по причинам. Парадоксально, но именно эта компания изобрела цифровую фотокамеру. Очевиден активный поиск в верном направлении. Но трактовка ситуации руководством содержала ошибку во временном аспекте ситуации. Компания просто не торопилась перепрофилировать свое успешное производство и подстроиться под новые реалии. Напротив, другие компании, во многом воодушевленные техническим успехом самой Kodak, уже всю осваивали огромные перспективы цифровой фотографии. Несмотря на уход с рынка Polaroid, для самого Kodak

последним прибыльным годом стал 2007-й. Из состояния банкротства Kodak вышла только в сентябре 2013 г. Но сегодня компания развивает лишь такие направления, как изготовление упаковки и производство типографских машин.

Ошибочная трактовка в условиях высокой неопределенности способна привести компанию к краху. Однако отказ от активной позиции, как уже отмечалось, тоже является определенной трактовкой, которая также может быть в корне неверной. Об этом, в частности, свидетельствует недавний российский пример.

В 2014 г. перестала существовать сеть магазинов товаров для дома «Старик Хоттабыч». Этот некогда крупный игрок в свое время изменил так называемый рынок «сделай сам» (DIY — *do it yourself*), создав альтернативу оптовым базам и строительным рынкам. Однако по мере прихода крупных международных сетей вроде Leroy Merlin, Castorama или OBI (открытой, к слову, как совместное предприятие бывшим соучредителем «Старика Хоттабыча» И. Сосиным), компания теряла свою долю рынка и долгое время существовала на грани прибыльности. Все конкретные причины вроде размытия ценности бренда, неудачного среднего формата супермаркета отделочных материалов, непонятного ценового сегмента и т. д., вероятно, имеют место. Но, на наш взгляд, в действительности они сходятся к одной, центральной, проблеме.

Собственники «Старика Хоттабыча» никогда не принимали активного участия в деятельности компании, одновременно не давая стратегической свободы наемным управляющим. Поочередное «кураторство» бизнеса двумя из основателей, Г. Кожемякиным и А. Попельнюховым, вносило сумятицу в стратегию развития. В итоге наемные управляющие не задерживались надолго: за двадцать лет в компании сменилось 13 (!) руководителей. Отсутствие трактовки, «единственного источника истины», сделало свое дело — компанию

не раз за это время шатало от среднего ценового сегмента к эконом-классу; от широкой ассортиментной линейки к специализации на трех ключевых продуктах (обоях, напольных покрытиях и коврах); от малого по площади формата к укрупненному. Итог оказался плачевным: в конце 2013 г. собственники «Старика Хоттабыча» приняли решение закрыть сеть.

Обратим внимание: причины провалов (как и причины успехов) прямо не сводимы ни к внешней, ни к внутренней среде компании. Возможности успешного развития внутри рассмотренных отраслей, равно как и ресурсы у рассмотренных компаний, явно имелись. Не хватило фактора, оптимальным образом координирующего их, т. е. верной предпринимательской трактовки и упорного проведения ее в жизнь.

Существует давнее наблюдение. Утверждение, противоположное банальной истине, обычно ложно — черное неверно называть белым. В то же время утверждение, противоположное некому истинному глубокому обобщению, часто представляет собой такую же истину, но в некоем другом смысле. По-видимому, классическая формула Маркса «бытие определяет сознание», не составляет в этом смысле исключения. Трактовка, продукт сознания предпринимателя — это не что-то эфемерное, существующее только в его голове. Она воплощается в объективную комбинацию внешних и внутренних условий, в которых существует компания, и во многом предreshает ее конкурентные преимущества или слабости.

Список литературы

1. Киселкина О. Проблемы развития быстрорастущих компаний в российской экономике // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 65–68.
2. Мамедова Д. Волшебник улетел. Что привело сеть «Старик Хоттабыч» к бесславному закату // Коммерсантъ Секрет Фирмы. 2014. № 5. С. 36.
3. Тихонов С. Разрыв мобильного шаблона // Эксперт. 2015. № 10 (936). С. 24–30.

4. Шульц Г. Влейте в нее своё сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks: переводное издание / Г. Шульц, Д. Йенг. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — 288 с.
5. Юданов А. Покорители «голубых океанов» (фирмы-«газели» в России) // Современная конкуренция. 2010. № 2 (20). С. 27–48.
6. Юданов А. Фирмы-газели: нестандартные подходы к организационным изменениям // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 3. С. 152–168.
7. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
8. Bettis R., Weeks D. Financial returns and strategic interaction: The case of instant photography // Strategic Management Journal. 1987. Vol. 8. No. 6. P. 549–563.
9. Chen M.-J., Miller D. Competitive dynamics: themes, trends, and a prospective research platform // The Academy of Management Annals. 2012. Vol. 6. No. 1. P. 135–210.
10. Clayton M. C. The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business. N. Y.: Harper Books, 2000.
11. Coad A. Testing the principle of 'growth of the fitter': The relationship between profits and firm growth // Structural Change and Economic Dynamics. 2007. Vol. 18. No. 3. P. 370–386.
12. Ferrier W., Smith K. G., Grimm C. The role of competitive action in market share erosion and industry dynamics: a study of industry leaders and challengers // Academy of Management Journal. 1999. Vol. 42. No. 4. P. 372–388.
13. Hambrick D. C., Finkelstein S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations // Research in organizational behavior. 1987. Vol. 9. P. 369–406.
14. Helfat C. E., Peteraf M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2015. Vol. 36. Early view online version. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2247/abstract>
15. MacMillan I., McCaffrey M., Van Wijk G. Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions // Strategic Management Journal. 1985. Vol. 6. No. 1. P. 75–86.
16. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
17. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. — Oxford: Basil Blackwell; and N. Y.: Wiley, 1959.
18. Quigley T., Hambrick D. C. Macrosocietal changes and executive effects on firm performance: a new explanation for the great rise in attributions of CEO significance, 1950–2009. Working paper, University of Georgia, 2011.
19. Slywotzky A. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition Hardcover. Cambridge, MA: Harvard Business School Pr., 1996.
20. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
21. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.
22. Young G., Smith K. G., Grimm C. «Austrian» and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance // Organization Science. 1996. Vol. 7. No. 3. P. 243–254.

References

1. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
2. Bettis R., Weeks D. Financial returns and strategic interaction: The case of instant photography. *Strategic Management Journal*, 1987, vol. 8, no. 6, pp. 549–563.
3. Chen M.-J., Miller D. Competitive dynamics: themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 2012, vol. 6, no. 1, pp. 135–210.
4. Clayton M. C. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. New York: Harper Books, 2000.
5. Coad A. Testing the principle of 'growth of the fitter': The relationship between profits and firm growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2007, vol. 18, no. 3, pp. 370–386.
6. Ferrier W. J., Smith K. G., Grimm C. The role of competitive action in market share erosion and industry dynamics: a study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, no. 4, pp. 372–388.
7. Hambrick D. C., Finkelstein S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations. *Research in organizational behavior*, 1987, vol. 9, pp. 369–406.
8. Helfat C. E., Peteraf M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 2015, vol. 36, early view online version, URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2247/abstract>
9. Kiselkina O. Problemy rasvitiya bystrorastushchikh kompaniy v rossiyskoy ekonomike [Problems of development of high-growth companies in Russian economy]. *Journal of Modern competition*, 2013, vol. 1 (37), pp. 65–68 (in Russian).
10. MacMillan I., McCaffrey M., Van Wijk G. Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 6, no. 1, pp. 75–86.
11. Mamedova D. Volshebnyk uletel. Chto privelo cet «Starik Khotabych» k besslavnomu zakatu [The magician is gone. What has caused the failure of the retailer Starik Khotabych]. *Kommersant Sekret Firmy* — Proprietary information, 2014, vol. 5, p. 36 (in Russian).
12. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
13. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell; and New York: Wiley, 1959.
14. Quigley T., Hambrick D. C. *Macrosocietal changes and executive effects on firm performance: a new explanation for the great rise in attributions of CEO significance, 1950–2009*. Working paper, University of Georgia, 2011.
15. Slywotzky A. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition Hardcover*. Cambridge, MA: Harvard Business School Pr., 1996.
16. Schultz H., Yang D. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1997.
17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–533.

18. Tikhonov S. Razryv mobilnogo shablona [Mobile pattern breaking]. *Ekspert — Expert*, 2015, vol. 10 (936), pp. 24–30 (in Russian).
19. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.
20. Young G., Smith K. G., Grimm C. «Austrian» and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 1996, vol. 7, no. 3, pp. 243–254.
21. Yudanov A. Pokoriteli «golubyykh okeanov» (firmy-gazeli v Rossii) [Conquerors of blue oceans (gazel-firms in Russia)]. *Journal of Modern competition*, 2010, vol. 2 (20), pp. 27–48 (in Russian).
22. Yudanov A. Firmy-gazeli: nestandartnye podkhody k organizatsionnym izmeneniyam [Gazel-firms: an original approach to organizational changes]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie — Management and business administration*, 2012, vol. 3, pp. 152–168 (in Russian).

N. Semenova, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, natalia.m.semenova@mail.ru

Entrepreneur as a conductor of competitive advantages

In this article we investigate the role of the entrepreneur in the creation of competitive advantages. In relation to this context the paper analyzes major classical and modern theories of competitiveness, their relations, intersection and the potential integration. It is proved that the most adequate explanation of entrepreneur's contribution in ensuring commercial success is the concept of dynamic capabilities, which happens to be the synthesis of the resource-based view and dynamic competition theories.

By further elaborating the achievements of dynamic capabilities approach and applying the principle of a single source of truth we formulate the specific entrepreneurial model of strategic management that differs from regular strategic models. Central to this model is the concept of interpretation, the all-integrating view of firm's competitive position and goals within the entrepreneur's mind. We prove the primacy of interpretation over the limits of external and internal environment. Based on several Russian «success stories» («failure stories») we show the relationship between the quality of interpretation and competitive advantages of firms.

Keywords: entrepreneur, competitive advantage, resource-based view, dynamic capabilities, environment, single source of truth, interpretation.

For citation: Semenova N. Entrepreneur as a conductor of competitive advantages. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 46–60 (in Russian).

*Кудрявцев К. А., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и организации производства
Поволжского Государственного технологического университета, г. Йошкар-Ола, KudryavcevKA@volgatech.net*

Методические аспекты доказательства экономически необоснованного установления монополистом различных цен на один и тот же товар

Хозяйствующие субъекты, занимающие доминирующее положение, при реализации своего товара контрагентам используют всевозможные подходы к установлению цен, нередко цену на товар формируют исходя не из его себестоимости и необходимой для дальнейшего функционирования предприятия прибыли. Указанные действия приводят к тому, что цены на один и тот же товар оказываются различными для покупателей, исключением являются лишь условия публичного договора. Результатом таких действий, например на оптовом рынке, будет являться отличие розничных цен в торговых сетях, не говоря уже об уровне закупочных цен для бюджетных организаций.

В связи со значительным количеством отмен решений антимонопольных органов в арбитражных судах данная статья посвящена разработке методических аспектов доказательства экономически необоснованного установления монополистом различных цен на один и тот же товар.

Ключевые слова: монополист, товарный рынок, доминирующее положение, хозяйствующий субъект, экономически необоснованное установление цен.

Введение

Закон о защите конкуренции устанавливает запрет на действия (бездействие) занимающего доминирующее положение хозяйствующего субъекта, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц, в том числе экономически, технологически и иным образом не обоснованное установление различных цен (тарифов) на один и тот же товар, если иное не установлено федеральным законом (п. 6 ч. 1 ст. 10) [Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ].

В постановлении Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации № 16678/09 от 25.05.2010 г. указано, что в ст. 10 Закона о защите конкуренции запрещено устанавливать экономически, тех-

нологически и иным образом не обоснованное различие цен на один и тот же товар, которое распространяется на всех хозяйствующих субъектов при заключении сделок как внутри вертикально-интегрированной группы, так и вне ее [Постановление Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации № 16678/09].

Следовательно, хозяйствующий субъект — монополист должен при реализации товара обосновать, следствием каких факторов является неравное положение одних контрагентов перед другими.

Таким образом, целью данной статьи является исследование действий хозяйствующих субъектов по экономически необоснованному установлению различных цен (тарифов) на один и тот же товар, а также разработка методических аспектов их доказательства.

Варианты применения запрета, установленного в п. 6 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции

Согласно ч. 1 ст. 426 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) публичным договором признается договор, заключенный коммерческой организацией и устанавливающий ее обязанности по продаже товаров, выполнению работ или оказанию услуг, которые такая организация по характеру своей деятельности должна осуществлять в отношении каждого, кто к ней обратится (розничная торговля, перевозка транспортом общего пользования, услуги связи, энергоснабжение, медицинское, гостиничное обслуживание и т.п.).

В соответствии с ч. 2 ст. 426 ГК РФ цена товаров, работ и услуг, а также иные условия публичного договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, когда законом и иными правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей [Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994].

Следовательно, в рамках одного обособленного подразделения, в границах которого заключаются публичные договоры, хозяйствующие субъекты в силу ГК РФ обязаны устанавливать одинаковые цены для всех потребителей. Каковы же варианты применения запрета, установленного в п. 6 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции?

Известны следующие случаи:

1) при заключении договоров оптовой торговли, которые не поименованы в списке публичных договоров и не являются таковыми, исходя из позиции ФАС Волго-Вятского округа по «гречневому» делу, у хозяйствующих субъектов нет обязанности устанавливать равные цены для всех потребителей.

В постановлении от 24.12.2012 г. № А38-209/2012 суд указал следующее: «Суды правомерно признали ошибочным вывод Управления о том, что все договоры, заключаемые Обществом с покупателями, являются

публичными в силу занимаемого им доминирующего положения... обязанность заключать договор поставки гречневой крупы с каждым, кто к нему обратится, у Общества отсутствует» [Постановление ФАС Волго-Вятского округа от 24.12.2012];

2) в географических границах, в которых хозяйствующие субъекты занимают доминирующее положение, например требование одинаковых розничных цен на бензин для всех АЗС предприятия.

Отличие п. 6 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции от требования, установленного в ч. 2 ст. 426 ГК РФ, заключается в том, что требование Закона отнесено к монополистам в определенных географических границах товарного рынка, ГК РФ указывает на более узкие границы, например равные цены для потребителей в одном магазине, на одной АЗС (в одном обособленном подразделении);

3) установление цены услуги хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение, исходя не из ее себестоимости и необходимой для дальнейшего функционирования прибыли, а от объема фактора, прямо не влияющего на затраты, например, взимание платы за ТО газовой плиты, основываясь на квадратных метрах жилой площади.

Следовательно, диспозиция п. 6 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции предписывает хозяйствующим субъектам экономически обоснованно подходить к установлению цен для различных потребителей [Кудрявцев, 2014].

Исследование экономически необоснованного установления различных цен на один и тот же товар хозяйствующими субъектами, занимающими доминирующее положение

Как было указано, значительное количество решений антимонопольных органов, связанных с признанием в действиях хо-

заявляющих субъектов злоупотребления доминирующим положением в виде экономически, технологически и иным образом не обоснованного установления различных цен (тарифов) на один и тот же товар, подлежит отмене при их рассмотрении в арбитражных судах. Проанализируем ряд решений.

1. Астраханское УФАС России, проанализировав «Прейскурант на услуги по техническому обслуживанию и ремонту газораспределительных систем и газового оборудования» Астраханского филиала ОАО «Газпром газораспределение», пришло к выводу, что цены на услуги по техническому обслуживанию газового оборудования по всем позициям прейскуранта для физических лиц ниже, чем для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Арбитражный суд Астраханской области в решении от 20.10.2014 г. посчитал позицию Астраханского УФАС России незаконной, указав следующее: «Из материалов дела следует, что цены на услуги для юридических лиц и физических лиц рассчитываются исходя из себестоимости единицы услуг и принятого уровня рентабельности.

Уровень рентабельности установлен в размере 25%.

Для населения общество снизило уровень рентабельности до 11%. Снижение уровня рентабельности для физических лиц обосновано социальной значимостью оказываемых услуг населению.

То есть снижение уровня рентабельности при оказании услуг населению производится за счет уменьшения прибыли общества, а не за счет увеличения уровня рентабельности при оказании услуг юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям.

Действующее законодательство не устанавливает запрета на предоставление хозяйствующим субъектом таких скидок, в том числе и за счет прибыли» [Решение Арбитражного суда Астраханской области от 20.10.2014].

Вывод: хозяйствующим субъектам, занимающим доминирующее положение, не запрещено уменьшать прибыль для установления более низких цен на товар.

Однако данная позиция арбитражного суда имеет отношение конкретно к исследованному делу и может оказаться противоположной на другом товарном рынке, в другом регионе.

В первую очередь здесь следует обратить внимание на продуктовые границы товарного рынка, скорее всего, услуги для юридических и физических лиц являются различными товарными рынками.

2. Ставропольское УФАС России, рассмотрев дело в отношении ОАО «Невинномысский Азот», признало Общество нарушившим положения п. 6 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции в части установления экономически необоснованных различных цен на уксусную кислоту и винилацетат. Однако арбитражный суд Ставропольского края в решении от 11.10.2013 г. посчитал позицию Ставропольского УФАС России незаконной, указав следующее: «Из системного анализа норм статей 6, 7 Закона № 135-ФЗ следует, что экономически обоснованная цена определяется исходя из следующих принципов:

- возмещение производителю экономически обоснованных затрат, связанных с производством и реализацией продукции;

- учет размера прибыли, необходимой для обеспечения производителя средствами на развитие производства и финансирование других обоснованных расходов;

- учет в структуре цены всех налогов и иных обязательных платежей в соответствии с законодательством Российской Федерации» [Решение Арбитражного суда Ставропольского края от 11.10.2014].

Также арбитражным судом была указана на необходимость исследования антимонопольным органом транспортных затрат и уровня применяемых Обществом скидок на реализуемую продукцию. Кроме того,

данные аспекты были выражены в конкретных цифровых показателях.

Вывод: при исследовании вопроса об установлении экономически необоснованных цен необходимо проанализировать политику ценообразования в Обществе (транспортные затраты, скидки на товар и т. д.).

3. Иркутское УФАС России выиграло дело в отношении ОАО «Автоколонна 1880», признав Общество нарушившим требования п. 6 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции в части злоупотребления доминирующим положением на рынке оказания услуг автовокзала в г. Иркутске, выразившегося в экономически, технологически и иным образом не обоснованном установлении различных цен (тарифов) на один и тот же товар (услуги автовокзала).

Арбитражный суд Иркутской области в решении от 18.07.2011 г. указал следующее: «Установление в договоре условия оплаты в процентном соотношении от реализации билета является способом ценообразования. При этом цена за единицу товара (услуги) всегда будет прямо пропорциональна стоимости билета, которая у перевозчиков разная. При этом объем и количество услуг, оказываемых ОАО «Автоколонна 1880», одинаков.

Принцип исчисления оплаты за оказанные перевозчику услуги по продаже билетов должен быть одинаков для всех перевозчиков и зафиксирован в определенной сумме на один проездной документ (билет) и пропорционален количеству проданных билетов, т. е. исходя из реальных затрат Агента (ОАО «Автоколонна 1880») за услуги, оказанные перевозчику по продаже билетов» [Решение Арбитражного суда Иркутской области от 18.07.2011].

Однако установление в договоре условий оплаты в процентном соотношении от реализации билетов, т. е. от итоговой выручки, является одним из самых распространенных методов ценообразования на рынке услуг автовокзалов. Рассмотрим обратную ситу-

ацию — все платят одинаково за услуги автовокзала. Следовательно, хозяйствующие субъекты с меньшим уровнем выручки будут иметь еще и меньшую чистую прибыль в сравнении с конкурентами, осуществляющими более дорогие маршруты.

Таким образом, исполнив предписание Иркутского УФАС России, Обществу все равно не удастся обеспечить равенство между хозяйствующими субъектами, действующими на данном товарном рынке.

Вывод: далеко не всегда действия по пресечению злоупотреблений доминирующим положением являются благом для предпринимателей (даже с учетом положительных решений арбитражных судов). Основная задача государственного органа должна заключаться в поддержании или восстановлении равновесия, существовавшего на товарных рынках.

4. Марийское УФАС России, рассмотрев дело в отношении ЗАО «Йошкар-Олинский комбинат хлебопродуктов», признало Общество нарушившим положения п. 6 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции в части установления экономически необоснованных различных отпускных цен на муку пшеничную второго сорта в 1-м полугодии 2010 г. для разных покупателей. Однако Арбитражный суд Республики Марий Эл в решении от 11.04.2012 г. посчитал позицию Марийского УФАС России незаконной, указав следующее: «При рассмотрении дела о нарушении антимонопольного законодательства общество пояснило, что его политика ценообразования направлена на минимизацию убытков. Процесс установления цены для конкретного клиента учитывает следующие факторы:

— географическое местоположение клиента (влияет на транспортные издержки по доставке, причем предприятие использует как собственный, так и сторонний транспорт);

— объем заказа клиента (влияет на транспортные издержки из-за разной эффективности перевозок автомобилей с разной

грузоподъемностью. Причем предприятие использует как собственный, так и сторонний транспорт);

— возможность объединения заказов в несколько маршрутов (влияет на транспортные издержки из-за различной протяженности маршрутов);

— объем поставляемой клиенту продукции (снижаются удельные трудовые и материальные затраты);

— сумма предоставляемого товарного кредита (предприятие использует заемные средства, имеющие собственную стоимость);

— срок оборачиваемости дебиторской задолженности по клиенту (как фактический, так и прогнозируемый, с учетом мониторинга рынков и происходящих на них изменениях);

— способ доставки муки (тарный, бестарный, транспортом предприятия, самовывозом);

— формы клиентских расчетов (наличный расчет, безналичный, векселя, предоплата и т. д.);

— дополнительные виды сервиса (предоставление персонала клиенту для разгрузочных работ и др.);

— прочие факторы (угроза истечения срока реализации продукции и др.).

В оспариваемом решении антимонопольным органом сделана попытка оценить часть заявленных обществом факторов, по его мнению, не влияющих на цену: возможность объединения заказов в несколько маршрутов, дополнительные сервисы как периодические факторы, не указанные в условиях договоров; объемы партии, удаленность клиента, способ доставки и условия оплаты товара — на примере двух покупателей: ООО «Махаон» и ООО «Медведский хлеб».

Между тем иные доводы и доказательства не исследованы. Антимонопольный орган ограничился составлением таблиц и описанием цен по разным покупателям муки пшеничной второго сорта в разные периоды.

Однако им не сделаны правовые выводы, по которым каждый из заявленных обществом факторов не может влиять на цену товара» [Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 11.04.2012].

На основании четырех рассмотренных примеров можно констатировать, что в данном направлении антимонопольные органы нередко допускают ошибки первого рода.

Закон о защите конкуренции не разъясняет методику определения экономически необоснованного установления различных цен (тарифов) на один и тот же товар. В связи с этим в ходе личного участия автора в Арбитражном суде Республики Марий Эл по последнему из приведенных в примерах дел и в ходе исследований установления цен на товарном рынке оптовых поставок муки была разработана соответствующая методика, включающая следующий алгоритм действий:

1) установление доминирующего положения хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке;

2) исследование динамики изменения закупочных и розничных цен;

3) исследование договоров поставок и отгрузок товара;

4) исследование документов о порядке ценообразования и установлении торговых наценок;

5) исследование факторов, влияющих на ценообразование на один и тот же товар для различных покупателей: объем закупаемой партии, формы и сроки оплаты, сведения о просрочке и долгах по оплате, географическое местоположение, способы доставки, затраты на логистику и транспортные услуги, форма фасовки и прочие факторы [Государственное регулирование и защита конкуренции на товарных рынках].

Данные методические аспекты стали основой для дальнейших исследований по установлению экономически необоснованных цен на рынке оптовой торговли гречневой крупой (ядрицей).

Экономически необоснованная цена на рынке оптовой торговли гречневой крупой (ядрицей)

В ходе проведенного анализа состояния конкуренции на товарном рынке оптовой торговли гречневой крупой (ядрицей) было установлено, что хозяйствующий субъект занимает доминирующее положение по позиции: оптовая торговля крупой гречневой (ядрицей); в географических границах: Республика Марий Эл; с долей: более 50%. Законность данного вывода подтверждена в решении арбитражного суда Республики Марий Эл от 24.05.2012 г. [Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 24.05.2012].

При определении цены на товарном рынке оптовой торговли гречневой крупой (ядрицей) для каждого покупателя у хозяйствующего субъекта существовало несколько направлений:

- установление цены по государственным контрактам с фиксированием ее на период, заявленный в контракте;
- установление цены для муниципальных организаций;
- установление цены для коммерческих организаций.

По данным Общества, на цену товара влияли просрочка и долги покупателей, а также затраты на логистику и транспортные услуги.

Увеличение торговой наценки и, как следствие, рентабельности продаж Общество объяснило ростом затрат, а также необходимостью закупки новых партий товара [Кудрявцев, 2012].

Согласно методике экономически необоснованного установления различных цен (тарифов) на один и тот же товар исследованию подлежали факторы, влияющие на ценообразование, а именно объем закупаемой партии, формы и сроки оплаты, сведения о просрочке и долгах по оплате, географическое местоположение, способы доставки, затраты на логистику и транспортные услуги, форма фасовки и прочие факторы.

Все данные аспекты тщательным образом были проанализированы, но несмотря на это, арбитражный суд принял решение не в пользу антимонопольного органа. Исследуем ряд спорных позиций.

Первый тезис. Арбитражный суд Республики Марий Эл указал следующее: «Из оспариваемого решения следует, что Комиссией Марийского УФАС России не приняты доводы заявителя о влиянии на цену гречневой крупы просрочки и долгов по оплате» [Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 24.05.2012].

Следует отметить, что данный аспект исследовался в обществе, и сведения запрашивались у контрагентов отдельно, сделан вывод, что отсрочка платежей предоставлялась всем хозяйствующим субъектам. Нередко отсрочка коммерческим организациям при низких отпускных ценах имела более продолжительный характер, чем бюджетным, следовательно, не могла влиять конкретным образом на установление цены.

Второй тезис. Арбитражный суд Республики Марий Эл указал следующее: «Транспортные затраты учитывались в обществе «котловым» методом, поскольку доля продаж гречневой крупы составила менее 5% общего объема продаваемых ЗАО «Парус-Плюс» бакалейных товаров. Подобный метод учета не запрещен действующим законодательством, но это не означает, что в цене 1 кг гречневой крупы затраты на логистику и транспортные услуги отсутствовали. Такие затраты зависят от объема партии, условий доставки, удаленности покупателя, которые были различными у покупателей. В связи с этим арбитражный суд считает, что антимонопольный орган не опроверг довод общества о влиянии транспортных затрат на установление различных цен для разных покупателей» [Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 24.05.2012].

В ходе рассмотрения дела Обществом так и не были представлены расчеты затрат на логистику и транспортные услуги на по-

ставку гречневой крупы (ядрицы), следовательно, данный факт свидетельствует об отсутствии экономического обоснования их влияния на установление конкретной величины отпускной цены в Обществе.

Третий тезис. Арбитражный суд Республики Марий Эл указал следующее: «Не свидетельствует о законности принятого решения заявление ответчика о том, что ЗАО «Парус-Плюс» создавало ценовое преимущество для ООО «Альфа-Трейд», фактически «своей» для общества. Между тем из приложений № 1 и 2 решения не усматриваются явные преимущества в ценах для ООО «Альфа-Трейд». Так, 26.04.2010 торговая наценка для ООО Альфа-Трейд» составила 2,9%, для ООО «Универсал» — 0,5%; 04.05.2010 торговая наценка для ООО «Альфа-Трейд» — 16,19%, 05.05.2010 для ООО «Универсал» — 2,74% и т.д. Иные доказательства создания преимущественных условий для данного покупателя антимонопольным органом не представлены» [Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 24.05.2012].

Таким образом, данный вывод арбитражный суд сделал по трем датам, в то время как временной интервал исследования был календарный год, в котором ООО «Альфа-Трейд» отпускалась гречневая крупа (ядрица) четырнадцать дней в пиковый момент роста цен с отрицательной торговой наценкой при реализации другим контрагентам с торговой наценкой до 22%.

Кроме того, в ходе судебного заседания был выявлен еще ряд хозяйствующих субъектов, которые входили в группу лиц исследуемого общества и которым устанавливался ряд преимуществ. Данный аргумент ФАС Волго-Вятского округа описал следующим образом: «Ссылка Управления на то, что Общество установило преимущество для своей группы лиц, отклоняется как необоснованная. Суды пришли к выводу о том, что создание преимущественных условий для ООО «Альфа-Трейд» Управление не доказало; на наличие иных субъектов, входящих

в одну группу лиц, Управление в своем решении не указывало, и предметом рассмотрения судов данный факт не являлся» [Постановление ФАС Волго-Вятского округа от 24.12.2012].

Таким образом, по результатам проведенных исследований определенные выше методические аспекты при исследовании установления экономически необоснованных цен на один и тот же товар должны быть дополнены необходимостью изучения преимуществ, оказываемых хозяйствующими субъектами внутри одной группы лиц, а также сравнением условий договоров между бюджетными и коммерческими организациями.

Накопленный опыт в дальнейшем помог при рассмотрении дела Марийским УФАС России в отношении МУП «Оршанский водоканал», законность которого подтверждена решением Арбитражного суда Республики Марий Эл от 19.12.2014 г [Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 19.12.2014].

Суть нарушения состояла в экономически и технологически необоснованном установлении различных цен на услуги ассенизации и утилизации сточных вод. Услуги по ассенизации и утилизации сточных вод оказывались контрагентам общества не исходя из стоимости, установленной в приказах по МУП «Оршанский водоканал», а исходя из количества часов, отработанных ассенизаторской машиной. Кроме того, как указал арбитражный суд, «...в соответствии с калькуляциями затрат, применяемыми при утверждении стоимости услуг ассенизации в куб. м., предприятием использовались следующие показатели: топливо, амортизация, заработная плата, текущий ремонт и обслуживание, накладные расходы, плановые накопления, что свидетельствует об использовании транспортных средств при оказании услуг ассенизации без подразделения на часы работы данных ассмашин» [Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 19.12.2014].

Заключение

В итоге изучения различных товарных рынков определены важнейшие методические аспекты исследования экономически, технологически и иным образом необоснованного установления различных цен (тарифов) на один и тот же товар:

1) первым шагом при выявлении признаков злоупотребления доминирующим положением является проведение анализа товарного рынка, в связи с этим необходимо четко определить географические и продуктовые границы рынка, а также состав хозяйствующих субъектов, действующих на данном товарном рынке;

2) необходимо исследовать динамику изменения закупочных и розничных цен, определить торговые наценки для контрагентов, рентабельность продаж и прибыль, учитывая тот факт, что не запрещено уменьшать прибыль для установления более низких цен на социально значимый товар;

3) необходимо исследовать договоры поставок и отгрузок товара (отдельно исследовать условия для бюджетных и коммерческих организаций), а также документы о порядке ценообразования и установлении торговых наценок;

4) следует изучить следующие факторы, влияющие на ценообразование на один и тот же товар для различных покупателей:

— объем закупаемой партии и форма фасовки товара;

— сроки и формы оплаты, сведения о просрочке и долгах по оплате;

— географическое местоположение, способы доставки, затраты на логистику и транспортные услуги;

— система скидок в организации;

— преимущества, оказываемые хозяйствующими субъектами внутри одной группы лиц;

5) следует также определить и технологические условия реализации товара, являются ли они фактически обоснованными, либо предприятие, ссылаясь на них, формирует тариф, исходя из полного перечня своих затрат.

Таким образом, проведя исследование действий монополистов согласно данным методическим аспектам, необходимо дать итоговую оценку, каким образом все перечисленные факторы влияют на конкретный уровень отпускной цены товара.

Как уже отмечалось, следует помнить, что далеко не всегда государству нужно вмешиваться в хозяйственную деятельность предпринимателей. Основная задача государственного контроля должна заключаться в поддержании или восстановлении равновесия, существовавшего на товарных рынках.

Список литературы

1. Постановление Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации № 16678/09 от 25.05.2010 г. URL: (<http://www.consultant.ru/online/>). Проверено 06.02.2015 г.
2. Постановление ФАС Волго-Вятского округа от 24.12.2012 г. по делу № А38-209/2012. URL: (<http://kad.arbitr.ru/>). Проверено 06.02.2015 г.
3. Решение Арбитражного суда Астраханской области от 20.10.2014 г. по делу № А06-6976/2014. URL: (<http://kad.arbitr.ru/>). Проверено 06.02.2015 г.
4. Решение Арбитражного суда Иркутской области от 18.07.2011 г. по делу № А19-10107/2011. URL: (<http://kad.arbitr.ru/>). Проверено 06.02.2015 г.
5. Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 11.04.2012 г. по делу № А38-1798/2011. URL: (<http://kad.arbitr.ru/>). Проверено 06.02.2015 г.
6. Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 19.12.2014 г. по делу № А38-6196/2014. URL: (<http://kad.arbitr.ru/>). Проверено 06.02.2015 г.
7. Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 24.05.2012 г. по делу № А38-209/2012. URL: (<http://kad.arbitr.ru/>). Проверено 06.02.2015 г.
8. Решение Арбитражного суда Ставропольского края от 11.10.2014 г. по делу № А63-11662/2012. URL: (<http://kad.arbitr.ru/>). Проверено 06.02.2015 г.
9. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 04.06.2014) «О защите конкуренции». URL: (<http://www.consultant.ru/online/>). Проверено 06.02.2015 г.
10. Государственное регулирование и защита конкуренции на товарных рынках (на примере Республики Марий Эл): монография / К. А. Кудрявцев. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. — 292 с. (in Russian).
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 22.10.2014). URL: (<http://www.consultant.ru/online/>). Проверено 06.02.2015 г.
12. Кудрявцев К. А. О запрете на экономически не обоснованное установление монополистом различных

цен на один и тот же товар // «Современные проблемы и перспективы социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов»: сборник статей. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2014. С. 39–41. (in Russian).

References

1. Kudryavtsev K. A. *Gosudarstvennoe regulirovanie i zashchita konkurentsii na tovarnykh rynkakh (na primere Respubliki Marii El): monografiya* [State regulation and protection of the competition in the commodity markets (on the example of the Republic of Mari El)]. Yoshkar-Ola: Volga region state technological university, 2012. 292 p.
2. Kudryavtsev K. A. *O zaprete na ekonomicheski ne obosnovannoe ustanovlenie monopolistom razlichnykh tsen na odin i tot zhe tovar* [About a ban on economically not reasonable establishment by the monopolist of various prices of the same goods]. «*Sovremennye problemy i perspektivy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya predpriyatiy, otraslei, regionov*»: *sbornik statei*. Ioshkar-Ola: Povolzhskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet [«Modern problems and prospects of social and economic development of the enterprises, branches, regions»: collection of articles. Yoshkar-Ola: Volga region state technological university], 2014, pp. 39–41.
3. The Civil Code of the Russian Federation (part one) of November 30, 1994 (as amended by Federal Law of October 22, 2014 51 FZ) (in Russian).
4. Resolution of the Presidium of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation No. 16678/09 dated May 25, 2010 (in Russian).
5. Resolution of the Federal Volga-Vyatka region from December 24, 2012 of the case No. A38-209/2012 (in Russian).
6. RF Federal Law «On Protection of Competition» of July 26, 2006 (in Russian).
7. The decision of the Arbitration Court of Astrakhan region on October 20, 2014 was the case No. A06-6976/2014 (in Russian).
8. The decision of the Arbitration Court of Irkutsk region dated July 18, 2011 of the case No. A19-10107/2011 (in Russian).
9. The decision of the Arbitration Court of the Republic of Mari El on April 11, 2012 in the case of No. A38-1798/2011 (in Russian).
10. The decision of the Arbitration Court of the Republic of Mari El on December 19, 2014 in the case of No. A38-6196/2014 (in Russian).
11. The decision of the Arbitration Court of the Republic of Mari El on May 24, 2012 in the case of No. A38-209/2012 (in Russian).
12. The decision of the Arbitration Court of the Stavropol Territory from October 11, 2014 of the case No. A63-11662/2012 (in Russian).

K. Kudryavtsev, FGBOU VPO «Volga State Technological University», Yoshkar-Ola, Russia, KudryavtsevKA@volgatech.net

Methodological aspects of evidence of the economic unjustified establishment of a monopolist different prices for the same goods

Economic entities with dominant position in the implementation of its product counterparties using various approaches to pricing, often the price of goods is formed not on the basis of its costs and necessary for the continued functioning of the company profits. These actions lead to the fact that prices for the same goods are different for customers only exceptions are the conditions of a public contract, according to which the prices of goods, works and services are set the same for all consumers. The result of such actions on the wholesale market, will be the difference between retail prices in retail chains, not to mention the level of purchase prices for budget organizations, as an example in primary care from the manufacturer may be pricing, based on the technological conditions of the sale of goods, when the actual complete list of registered costs. Consequently, the entity — a monopolist in the sale of goods should be justified, the result of some factors is the unequal position of some suppliers over others.

Due to the significant number of antitrust authorities to cancel the decision in arbitration this article focuses on the development of methodological aspects of the evidence establishing a monopoly economically unjustified different prices for the same goods.

Keywords: monopolist, commodity market, dominant position; business entity, economically unreasonable pricing.

About author: K. Kudryavtsev, PhD in Economics, Associate Professor

For citation: Kudryavtsev K. Methodological aspects of evidence of the economic unjustified establishment of a monopolist different prices for the same goods. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 61–69 (in Russian).

Веселова А. С., лаборант-исследователь, Высшая школа менеджмента СПбГУ, г. Санкт-Петербург,
a.s.veselova@gsom.pu.ru

Казанцев А. К., докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры операционного менеджмента,
Высшая школа менеджмента СПбГУ, г. Санкт-Петербург, *kazantcev@gsom.pu.ru*

Структурная конфигурация российских многонациональных компаний: эмпирическое исследование влияния ситуационных факторов

Российские многонациональные компании все чаще становятся объектом исследований в области как стратегического менеджмента, так и международного бизнеса. Их отличительные особенности определяют интерес исследователей к изучению различных аспектов их функционирования. Цель данной статьи — рассмотреть понятие и элементный состав структурных конфигураций российских МНК и выявить факторы, влияющие на их формирование.

На основе систематизации и анализа литературы по стратегическому менеджменту, международному бизнесу и теории организации выделено пять основных структурных элементов: степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, сложность, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и механизмов внутрифирменного международного обмена знаниями и опытом.

Разработанная концептуальная модель взаимосвязи основных ситуационных переменных и элементов структурной конфигурации МНК прошла эмпирическую проверку на выборке из 213 российских МНК.

В результате анализа с использованием множественной линейной регрессии выявлены статистически значимые взаимосвязи между элементами стратегической ориентации, окружающей средой и элементами структурной конфигурации МНК, а также модерационное воздействие международной ориентации компании на силу и характер взаимосвязи между основными ситуационными переменными и структурными элементами.

Ключевые слова: структурная конфигурация, организационная структура, стратегическая ориентация, международная ориентация, окружающая среда, ситуационный подход, российские МНК.

Введение

Многонациональные компании (МНК) являются интересным объектом исследования в части их структурной конфигурации, поскольку они обладают рядом особенностей, определяющих специфические требования к их внутренней организации. Менеджеры современных МНК сталкиваются с рядом сложных стратегических задач, таких как создание успешной глобальной компании, выбор стратегиче-

ской ориентации, создание эффективной конфигурации глобальной цепочки ценности, распределение полномочий и ответственности между материнской компанией и дочерними предприятиями, расположенными в различных географических точках. Функционируя на различных рынках, МНК вынуждены обладать способностями к удовлетворению часто противоречивых потребностей этих рынков, для этого им необходима высокая степень специализации и децентрализации. С другой стороны,

организационные единицы, расположенные в различных географических точках, стараются извлечь максимальную выгоду от оперирования в рамках одной компании, что предъявляет определенные требования к внутрифирменной интеграции и кооперации. Более того, организационные единицы МНК часто обладают различным видением эффективной организации, разной организационной культурой и ценностями, различной мотивацией к взаимодействию с другими организационными единицами, что может затруднить создание и реализацию общекорпоративной стратегии. Значимость их внутренней структурной организации как механизма реализации корпоративной стратегии определяет важность рассмотрения вопросов, связанных с ее формированием и развитием.

Для российских МНК вопросы внутренней организации являются особо острыми ввиду ряда причин. Стоит отметить, что их историческое прошлое, функционирование в условиях плановой экономики, оставило существенный отпечаток как на их организационной структуре, так и на используемых стилях управления. Отличительная черта российских МНК — чрезвычайно высокий уровень централизации управленческих решений и большое количество бюрократических процедур, сопровождающих различные аспекты их деятельности. В то же время формализация рабочих процедур и процедур оценки и аттестации пока еще на недостаточном уровне, что приводит к низкой степени стандартизации, потере контроля и снижению общей организационной эффективности [Гурков, 2010].

Цель данной статьи — выявить основные характеристические признаки структурной конфигурации МНК и определить факторы, влияющие на их формирование. Характеристические признаки структурной конфигурации МНК включают наиболее значимые элементы организационной структуры, определяющие успешную реализацию корпоративной стратегии.

Понятие и элементы структурной конфигурации МНК

Организационная структура МНК представляет собой упорядоченную совокупность устойчивых связей между элементами системы управления, посредством которых происходит разделение ответственности и полномочий между корпоративным центром и дочерними предприятиями, а также координация их деятельности для достижения общей корпоративной цели. Принимая во внимание многомерный, комплексный характер внутренних бизнес-процессов, протекающих в современных организациях, некоторые авторы выходят за рамки организационных структур как таковых и рассматривают организационный дизайн компании, включающий, помимо организационных структур, системы вознаграждения и оценки персонала [Galbraith, 2012].

Следует отметить, что существует значительное количество исследований, рассматривающих соответствие того или иного типа организационной структуры определенным условиям, в которых функционирует компания (стратегия, технология, размер и т. п.). Однако мы считаем, что рассмотрение конкретного типа организационной структуры дает лишь общее представление о группировке организационных единиц по определенному принципу (функция, продукт, регион), учитывая лишь одну ее характеристику — принцип департаментализации. Мы считаем, что стратегическое видение организационной структуры компании, позволяющее выделить комплекс структурных характеристик, условно называемых **структурной конфигурацией компании**, дает возможность более глубокого осмысления процессов, происходящих внутри компании. Таким образом, под структурной конфигурацией компании понимается набор взаимосвязанных структурных элементов, принимающих определенные значения, обладающих целостностью и скоординированных между собой.

Как известно, менеджмент в компании осуществляет три ключевые группы функций: предметные, процессуальные и социально-психологические [Казанцев и др., 2002]. Поскольку структурная конфигурация является одним из ключевых элементов общей системы менеджмента и участвует в реализации всех трех групп функций, ее эффективность напрямую влияет на успешность результатов управленческой деятельности. Это обуславливает необходимость выявления такой комбинации факторов, которая обеспечила бы достижение поставленных перед организацией целей.

Одним из доминирующих подходов как в теории организации, так и в стратегическом менеджменте, рассматривающим отношения между организационной структурой и различными факторами, является ситуационный подход. В основе данного подхода лежит утверждение о необходимости наличия соответствия между организационной структурой компании и ситуационными переменными. Процесс достижения соответствия предполагает достижение согласованности между организационными ресурсами и возможностями и угрозами со стороны окружающей среды, а также между организационными ресурсами и внутренними потребностями организации [Gammeltoft et al., 2012]. Ситуационная модель Бартон и Обеля [Burton, Obel, 1998] выделяет такие факторы, как стратегия, технология, окружающая среда, отрасль, размер, тип собственности и др. Модель предполагает наличие соответствия как между данными факторами и структурой, так и взаимную согласованность между самими ситуационными факторами и между элементами структуры.

Принимая во внимание специфику МНК как объекта исследования, стоит отметить тот факт, что многие из указанных факторов приобретают в данном контексте дополнительные измерения. Например, при анализе стратегической ориентации особое внимание необходимо уделить не только корпоративной стратегии, но и международным

аспектам ее деятельности, поскольку они часто являются определяющими. Также при рассмотрении отношений между окружающей средой и организационной структурой нужно учитывать тот факт, что окружающая среда материнской компании может значительно отличаться от окружающей среды ее дочерних предприятий, более того, они могут быть довольно противоречивыми.

На основе систематизации и анализа исследований отечественных и зарубежных авторов было выделено 5 ключевых элементов структурной конфигурации МНК: степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, сложность, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и степень внутрифирменного международного обмена знаниями. При этом первые четыре показателя являются базовыми и применяются для различных компаний вне зависимости от осуществления ими деятельности в пределах одного рынка или нескольких, а последний — степень внутрифирменного международного обмена — выступает специфической характеристикой МНК.

Степень децентрализации определяется количеством уровней, участвующих в принятии решений. В централизованных организациях все основные решения принимаются топ-менеджментом и беспрекословно выполняются сотрудниками. Это чревато низкой вовлеченностью персонала среднего и низшего звена в управление организацией. В децентрализованных организациях решения принимаются на различных уровнях членами организации, наиболее знакомыми с ситуацией, что подразумевает большую вовлеченность сотрудников на различных уровнях иерархии. Исследования показывают, что уровень вовлеченности, степень коммуникативности и удовлетворенности в децентрализованных организациях выше, однако подобное устройство осложняет координацию и контроль. В централизованных организациях осуществление координации

и контроля значительно легче в сравнении с децентрализованными, однако, если компания имеет большой размер, это создает задержки в принятии решений, негативно влияя на результат деятельности [Hatch, Cunliffe, 2012; Keupp et al., 2011].

Степень формализации определяется степенью важности определенных правил, процедур, политики (должностные инструкции, письменная организационная политика и т. п.) в деятельности организации. Высокий уровень формализации позволяет осуществлять эффективный контроль. Однако такие организации, как правило, рассматриваются как безличные. Исследования показывают, что высокая степень формализации, с одной стороны, препятствует инновационности и приводит к ослаблению коммуникативности внутри организации, а с другой стороны, способствует сохранению контроля над компанией в условиях децентрализации управленческих решений.

Сложность включает в себя вертикальную и горизонтальную дифференциацию, т. е. количество иерархических уровней и организационных единиц (отделов, департаментов, дивизионов и т. д.), а также способы их группировки. Структурная сложность, безусловно, зависит от размера организации — чем больше организация, тем она сложнее. Однако уровень сложности в разных организациях одинакового размера может отличаться. Структурно сложным организациям необходим высокий уровень коммуникации между различными частями, поэтому одной из ключевых задач менеджмента в таких организациях является построение и налаживание каналов передачи информации для предотвращения ее искажения или потери.

Рассмотренные элементы организационной структуры являются основными формальными механизмами координации. Наиболее эффективными будут те компании, которые смогли дифференцировать свои функции настолько, чтобы суметь адаптироваться к функциональным средам, и в то же

время разработали механизмы для интеграции дифференцированных функций с целью взаимодействия с общей корпоративной конкурентной средой [Lawrence, Lorsch, 1967]. При реализации простых стратегий использование исключительно формальных механизмов координации является приемлемым и достаточным, в то время как более сложные стратегии требуют использования как формальных, так и неформальных механизмов. Неформальные механизмы координации включают в себя горизонтальное взаимодействие, неформальную коммуникацию, организационную культуру (институционализацию) и др. [Martinez, Jarillo, 1989].

В качестве ключевых неформальных механизмов внутриорганизационной координации деятельности МНК нами были выделены: механизмы внутрифирменной горизонтальной интеграции и международного обмена знаниями и опытом между различными организационными единицами МНК. *Внутрифирменная горизонтальная интеграция* предполагает взаимодействие между организационными единицами, расположенными на одном иерархическом уровне. Данное взаимодействие имеет менее формальный характер, может происходить посредством установления прямых контактов между менеджерами одного уровня, путем создания временных или постоянных целевых групп, команд или комитетов, а также с использованием интеграторов и интегративных департаментов [Alfoldi et al., 2012; Foss et al., 2012]. Сильные горизонтальные связи позволяют укрепить вертикальные связи и повысить эффективность всей организации. *Международный обмен знаниями и опытом* является одним из ключевых аспектов деятельности МНК. МНК выступает эффективным средством для создания и передачи знаний посредством повторяющихся взаимодействий между индивидуумами или группами внутри компании. Организационные единицы развивают единое понимание, как кодировать, передавать и применять знание. Единое видение стратегии компании и раз-

деляемые ценности позволяют передавать знания внутри компании более эффективно по сравнению с обменом знаниями между независимыми компаниями [Kogut, Zander, 1993]. Существует целый ряд эффективных управленческих практик по обмену знаниями и опытом внутри компании, например обмен опытом в рамках совместных семинаров и тренингов, проведение конференций и совещаний по анализу и решению общеорганизационных проблем, ротация кадров между подразделениями, находящимися в различных странах и др.

Стоит отметить, что элементы структурной конфигурации МНК тесно взаимосвязаны между собой, при этом одни выступают частичными «заменителями», а другие — «дополнителями» друг друга. Например, высокая степень централизации управленческих решений приводит к чрезмерной нагрузке на менеджеров высшего звена и отрицательно влияет на эффективность процесса принятия управленческих решений (качество, время и т. п.). В то же время высокая степень децентрализации управленческих решений может привести к тому, что руководители высшего звена начнут испытывать информационный дефицит и потерю контроля над организацией. Возможной альтернативой для предупреждения таких последствий может служить увеличение степени формализации. Таким образом, формализация выступает частичным «заменителем» централизации управленческих решений, а механизмы внутрифирменной гори-

зонтальной интеграции и международного обмена знаниями и опытом — «дополнителями». Предполагаемые взаимосвязи между отдельными элементами структурной конфигурации МНК, обладающими организационной эффективностью, представлены в табл. 1.

Данные предположения позволяют нам сформулировать первую группу гипотез нашего исследования:

Гипотеза 1а: Чем выше степень децентрализации управленческих решений в компании, тем выше степень формализации рабочих процедур и контроля.

Гипотеза 1б: Чем больше количество иерархических уровней в организационной структуре компании, тем выше степень децентрализации управленческих решений, а также степень формализации и контроля.

Гипотеза 1в: Чем выше степень децентрализации управленческих решений, тем выше степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена.

Ситуационные факторы

На основе анализа и систематизации предыдущих исследований в области организационных структур МНК были выявлены основные факторы, влияющие на формирование их структурных конфигураций. Ситуационные факторы можно условно разделить на две большие группы: внешние

Таблица 1. Взаимосвязи между элементами структурной конфигурации МНК

Table 1. Relationships between Elements of MNC's Structural Configuration

Элемент структурной конфигурации	Децентрализация	Формализация и контроль	Сложность	Горизонтальная интеграция
Централизация				
Формализация и контроль	+			
Сложность	+	+		
Горизонтальная интеграция	+	+	+	
Международный обмен	+	+	+	+

и внутренние факторы. Внешние факторы связаны с окружающей средой организации и включают в себя неопределенность окружающей среды, а также взаимодействие с различными ее элементами, в частности, потребителями. Характер взаимодействия со средой может варьировать от обмена информацией до объединения производственных процессов. Внутриорганизационные факторы включают стратегическую ориентацию, международную ориентацию и размерные параметры. Стратегическая ориентация состоит из нескольких элементов, таких как степень диверсификации основной деятельности, тип ключевых компетенций, степень специфичности активов, полнота цепочки создания ценности и предпринимательская ориентация. Международная ориентация характеризуется степенью географического охвата и зависимости от зарубежных рынков, а размерные параметры включают количество персонала, возраст компании и структуру собственности.

Для достижения соответствия компания может корректировать не только значения элементов структурной конфигурации, но и значения некоторых ситуационных факторов. При этом, несмотря на то что некоторые исследователи утверждают, что МНК могут влиять на факторы как внутренней, так и внешней среды, представляется все же, что внутриорганизационные факторы в большей степени поддаются изменениям со стороны компании по сравнению с внешними факторами.

Внешние факторы

Окружающая среда. Окружающая среда организации находится в центре внимания исследователей из различных областей менеджмента, международного бизнеса и теории организации. Окружающая среда состоит из факторов, находящихся вне организации, и включает в себя индивидов, группы, другие организации, технологические и социальные силы, которые имеют потен-

циально значимое влияние на результаты деятельности организации [Nadler, Tushman, 1992]. Современные компании сталкиваются с большим количеством сложностей, порожаемых их окружающей средой, таких как быстрая смена технологий, широкое разнообразие потребительских предпочтений, сокращение жизненного цикла продукта, недостаток ресурсов, усиление глобальной конкуренции. Для сохранения конкурентной позиции компании вынуждены взаимодействовать со своей окружающей средой и проводить преобразования в соответствии с изменениями в среде [Duncan, 1972].

Для концептуализации окружающей среды представляется важным использовать как объективные критерии, так и характеристики, связанные с восприятием среды менеджерами компании [Aldrich, 1979; Sharfman, Dean, 1991]. Среди субъективных характеристик окружающей среды центральное место занимает *неопределенность окружающей среды*. Неопределенность окружающей среды характеризуется количеством и непредсказуемостью изменений в предпочтениях покупателей, производственных и сервисных технологиях и формах конкуренции в основных отраслях конкретной компании [Miller, Friesen, 1978]. Неопределенность окружающей среды является многомерным понятием, в котором выделяют такие характеристики, как динамизм, сложность и насыщенность ресурсами [Dess, Beard, 1984].

Динамизм окружающей среды отражает частоту и скорость происходящих в ней изменений, вызванных технологическими, экономическими, политическими силами, а также изменениями рыночных условий и ситуации в отрасли. Динамизм окружающей среды порождает дефицит информации, необходимой для принятия управленческих решений [Milliken, 1987]. Сложность окружающей среды определяется количеством и разнообразием ее элементов, с которыми организация взаимодействует. Некоторые авторы измеряют сложность окружающей

среды как уровень конкуренции в отрасли [Boyd, 1990], другие как долю концентрации [Keats, Hitt, 1988], однако исследователи сходятся во мнении, что окружающая среда МНК характеризуется высокой сложностью. Причем чем выше степень интернационализации компании, в частности количество стран/рынков, в которых компания оперирует, тем выше сложность окружающей среды МНК. Поскольку среда рассматривается как один из основных источников ресурсов для организации, наличие этих ресурсов в среде обуславливает жизнеспособность организации. Чем меньше необходимых ресурсов в окружающей среде или доступ к ним ограничен, тем больше неопределенность компании относительно способа ее функционирования. При обобщении рассмотренных аспектов окружающей среды предполагается, что высокая неопределенность окружающей среды потребует от организации быстрой реакции и скоординированных управленческих решений.

Гипотеза 2: Чем выше неопределенность окружающей среды, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена.

Помимо восприятия окружающей среды менеджментом компании, что оказывает влияние на характер и качество управленческих решений, значительное влияние оказывает характер взаимодействия организации или ее отдельных организационных единиц с наиболее значимыми элементами окружающей среды. С одной стороны, такое взаимодействие может рассматриваться как кооперация с целью совместного создания ценности, в таком случае организационная структура должна способствовать созданию комфортных условий для создания ценности и ее распространению внутри компании. С другой стороны, тесное взаимодействие со средой может породить эффект зависимости и в таком случае повлечь за собой не-

гативные последствия в отношении неопределенности дальнейшего функционирования [Pfeffer, Salancik, 1978]. Таким образом, если в первом случае существует необходимость в обеспечении эффективных каналов коммуникации и кооперации как внутри фирмы, так и на межфирменном уровне, то в случае взаимозависимости возникает необходимость в эффективных механизмах координации и контроля.

Гипотеза 3а: Чем выше интенсивность информационного взаимодействия компании с ее окружающей средой, тем выше степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 3б: Чем выше интенсивность операционного взаимодействия компании с ее окружающей средой, тем выше степень децентрализации и степень формализации и контроля.

Внутриорганизационные факторы

Стратегическая ориентация. Стратегическая ориентация компании отражает принципы, которые определяют направления деятельности компании, ее поведение, обеспечивают ее жизнеспособность и высокие показатели деятельности [Gatignon, Xuereb, 1997]. Стратегическая ориентация компании состоит из нескольких элементов, что обусловлено многоаспектностью данного понятия, существованием различных подходов к его анализу, наличием стратегий различного уровня, а также рядом других факторов.

Особое внимание исследователей к рассмотрению вопросов, связанных со стратегией и структурой, возникло после публикации книги А. Чандлера «Стратегия и структура» [Chandler, 1962]. Работа Чандлера послужила отправной точкой для большого количества исследований в рамках программы промышленного развития и государственной политики Гарвардской шко-

лы бизнеса. Идея Чандлера заключалась в том, что любая компания стремится к росту, проходя при этом различные этапы, сменяющие друг друга и характеризующиеся определенными стратегиями и структурами. На первом этапе компания реализует стратегию горизонтального роста, затем стратегию вертикальной интеграции и потом стратегию диверсификации. При этом стратегия горизонтального роста порождает унитарную структуру, стратегия вертикальной интеграции — функциональную структуру, а стратегия диверсификации влечет за собой внедрение мультидивизиональной структуры. Стратегия вертикальной интеграции является распространенной стратегией для МНК из растущих экономик, и в особенности российских МНК, что во многом связано с желанием сократить издержки, обеспечить контроль в цепочке ценности и специфичностью активов, которыми обладает компания [Williamson, 1985]. Чем более специфичными являются активы компании, тем больше вероятность того, что она будет стремиться к вертикальной интеграции и структурной конфигурации, обеспечивающей наиболее низкие транзакционные издержки и эффективное внутрифирменное взаимодействие. Чем ниже специфичность активов компании, тем больше вероятность того, что та часть операций, в которой задействованы неспецифичные активы, будет отдана на аутсорсинг.

Гипотеза 4а: Чем выше степень специфичности активов, тем выше степень централизации управленческих решений, степень формализации и контроля и степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции.

Гипотеза 4б: Чем больше степень аутсорсинга основных видов деятельности, тем выше степень децентрализации управленческих решений и степень формализации и контроля.

Диверсификация деятельности также широко распространена среди компаний из растущих экономик. Диверсифици-

руя свою деятельность, компании стараются обезопасить себя от потерь, связанных с неопределенностью и нестабильностью условий, в которых они функционируют. Так, нестабильность и низкий уровень развития институциональной среды, дефицит технологических, управленческих, физических и других ресурсов побуждают российские компании к созданию диверсифицированных бизнес-групп [Казанцев, Веселова, 2014]. Для эффективного управления диверсифицированной компанией менеджменту требуется широкий круг компетенций, необходимых для каждого отдельного направления бизнеса, поэтому такие компании часто обладают крайне децентрализованными структурами. Тем не менее для сохранения преимуществ функционирования в рамках одной компании организационные единицы должны иметь возможность обмениваться навыками и знаниями, приобретенными или созданными организационными единицами, расположенными в различных географических точках.

Гипотеза 5: Чем выше степень диверсификации деятельности компании, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Другое направление исследований стратегических ориентаций компаний, фокусирующееся на источнике конкурентного преимущества, берет свое начало в работе М. Портера [Porter, 1980]. Портер ставит на противоположные края «оси» такие источники конкурентного преимущества, как лидерство по издержкам и дифференциацию. Стратегия лидерства по издержкам требует создания эффективных мощностей, жесткого контроля над издержками, снижения затрат в таких областях, как НИОКР, обслуживание, продажи, реклама и т.п. Стратегия дифференциации предполагает наличие нескольких подходов к выделению

своего продукта, приданию ему уникальности, что может быть выражено в дизайне, имидже бренда, технологии, клиентском обслуживании, широкой дилерской сети или каких-либо других параметрах. Портер утверждает, что компания должна придерживаться одного типа конкурентной стратегии, чтобы сохранить долгосрочное конкурентное преимущество.

Те компании, которые показывают высокие результаты деятельности при комбинировании базовых конкурентных стратегий, как правило, функционируют в «незрелых» отраслях либо на рынках с низким уровнем конкуренции, и по мере взросления отрасли или усиления конкуренции им придется выбрать один вариант. Так или иначе российские компании часто выделяют среди своих конкурентных преимуществ как низкие издержки, так и уникальные характеристики, свойственные их продукту, особенно явно это проявляется в металлургической отрасли.

Гипотеза 6а: Чем сильнее компания привержена стратегии лидерства по издержкам, тем выше степень централизации управленческих решений и степень формализации и контроля и тем ниже степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 6б: Чем сильнее компания привержена стратегии дифференциации, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Предпринимательская ориентация компании представляет собой еще один аспект ее стратегической ориентации. Предпринимательская ориентация отражает, в какой степени менеджмент компании склонен брать на себя риски, связанные с осуществлением деятельности компании, проводить существенные преобразования и внедрять

инновации для создания конкурентного преимущества, а также агрессивно конкурировать с другими компаниями на рынке [Miller, 1983]. Организациям, обладающим высоким уровнем предпринимательской ориентации, гораздо проще адаптироваться к динамичной конкурентной среде [Covin, Slevin, 1989]. Высокий уровень предпринимательской ориентации потребует от компании гибких структур, способных быстро реагировать на изменения, а также стимулирующих создание и распространение инноваций. Для российских МНК одним из ключевых мотивов интернационализации является получение доступа к стратегическим активам и технологиям, т. е. к тем активам, которые позволили бы упрочить их позиции на домашнем рынке, создать устойчивые конкурентные преимущества за счет вывода на рынок инновационных продуктов или внедрения инновационных технологий, а также упрочить их конкурентные позиции на зарубежных рынках. Ожидается, что предпринимательская ориентация компании будет иметь значимое влияние на формирование структурной конфигурации МНК.

Гипотеза 7: Чем выше предпринимательская ориентация компании, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Принимая во внимание особенности МНК как объекта исследования, следует отметить значительную роль характеристик компании, связанных с международными аспектами ее деятельности, в процессе формирования ее структурной конфигурации. Чем больше количество рынков, на которых компания функционирует, чем они разнообразнее, тем более противоречивыми оказываются требования, предъявляемые к ее структурной конфигурации.

Гипотеза 8а: Чем больше количество стран, в которых компания оперирует, тем

выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 8б: Чем сильнее зависимость компании от зарубежных рынков, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 8в: Международная ориентация оказывает существенное влияние на силу и характер взаимосвязи между основными ситуационными переменными и элементами структурной конфигурации российских МНК.

Сформулированные гипотезы позволяют нам построить концептуальную модель

исследования, которая будет протестирована с использованием полученных эмпирических данных и общепринятых статистических методов анализа.

Модель исследования

На рис. 1 представлена теоретическая модель исследования. Мы предполагаем, что для достижения высоких результатов деятельности российским МНК необходимо наличие соответствия между основными ситуационными факторами, к которым относятся факторы внешней среды, факторы стратегической и международной ориентации компании, и элементами структурной конфигурации. При этом мы предполагаем, что международная ориентация российских МНК оказывает как прямое влияние на их структурную конфигурацию, так и модерирующее воздействие на взаимосвязь основных ситуационных факторов и струк-

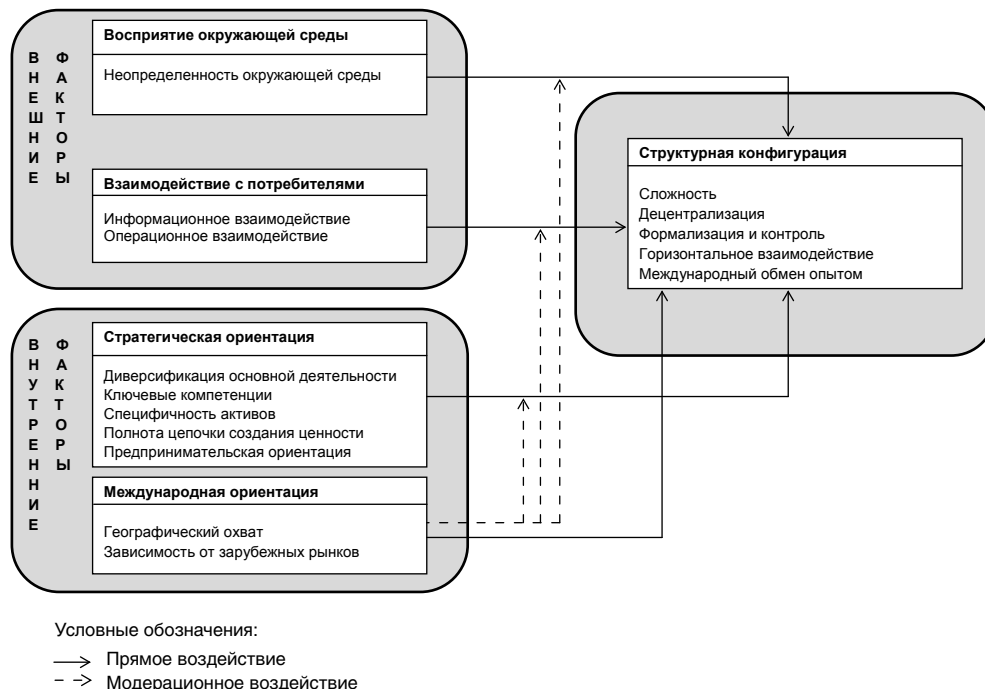


Рис. 1. Теоретическая модель исследования

Fig. 1. Conceptual model

турной конфигурации МНК. Более того, сила и направление данного воздействия различается для разных факторов и элементов структурной конфигурации.

Эмпирические данные для проверки сформулированных гипотез были собраны посредством анкетирования. Респондентам было предложено ответить на ряд вопросов опросника преимущественно с выбором варианта ответа из списка, предложенного разработчиками. Метод анкетирования был выбран в силу относительной простоты организации и координации процесса его реализации. Полученные в результате опроса данные характеризуются согласованностью, поскольку респондент ограничен в выборе вариантов ответа. Кодировка, анализ и интерпретация данных, полученных в результате анкетирования, на порядок проще по сравнению с другими методами [Malhotra, Birks, 2007]. Для обеспечения анонимности каждой компании был присвоен идентификационный номер, который не позволяет проинвестировать идентификацию компании или респондента. Выборка составила 213 компаний, каждая из которых осуществляет в той или иной мере международную деятельность. Компании представляют различные отрасли промышленности: пищевая промышленность, легкая промышленность, нефтедобыча и переработка, химическая промышленность, производство оборудования и др.

Шкалы для измерения большинства переменных были полностью заимствованы или адаптированы из более ранних исследований. Ввиду неоднократного тестирования и последующего использования данные шкалы доказали свою валидность и надежность. Более того, каждая шкала прошла проверку надежности с использованием статистического пакета IBM SPSS Statistics 21 на полученных в ходе опроса эмпирических данных и при необходимости была адаптирована. Большинство переменных измеряются по 7-бальной шкале Лайкерта. Размер, возраст, количество иерархических уровней, процент государственной

собственности, процент выручки из-за рубежа, процент выручки от основного бизнеса измеряются по абсолютной шкале. Различные параметры были введены в модель в качестве контрольных переменных. Показатели Cronbach's Alpha для всех шкал позволили сделать вывод об их применимости. Результаты корреляционного анализа показали, что попарная корреляция между переменными модели находится в пределах тех норм, когда риск мультиколлинеарности или автокорреляции минимален (максимальный коэффициент корреляции 0,684). Тем не менее каждая модель прошла дополнительные тесты, и статистики мультиколлинеарности (VIF) и автокорреляции (Durbin-Watson) подтвердили отсутствие проблемных эффектов.

В качестве аналитического инструмента для проверки гипотез используется модель множественной линейной регрессии. Взаимосвязь зависимой и независимых переменных имеет следующее математическое выражение:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon,$$

где y — элемент структурной конфигурации (зависимая переменная), x_i — ситуационный фактор (независимая переменная), $\beta_0 \dots \beta_k$ — неизвестные коэффициенты множественной регрессии, ε — случайная ошибка.

Поскольку нас интересует влияние обозначенных факторов на каждый элемент структурной конфигурации, мы последовательно тестируем пять эмпирических моделей. В качестве зависимой переменной в Модели 1 используется сложность, в Модели 2 — степень децентрализации управленческих решений, в Модели 3 — степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции, в Модели 4 — степень формализации и контроля и в Модели 5 — степень использования механизмов внутрифирменного международного обмена знаниями. Результаты тестирования всех пяти моделей представлены в табл. 2.

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа прямого влияния внутренних и внешних факторов на элементы структурной конфигурации российских МНК (посчитано авторами)

Table 2. Results of Regression Analysis for Direct Effect of Internal and External Factors on Structural Configuration of Russian MNCs (calculated by authors)

Независимая переменная	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5
Размерные параметры					
Размер	0,068	0,084	0,105	0,099	0,128**
Возраст	0,163*	–0,134	–0,160*	0,184**	0,020
Структура собственности	0,081	–0,056	0,052	–0,015	–0,048
Международная ориентация					
Географический охват	0,335***	0,290**	–0,049	–0,027	0,558***
Зависимость от зарубежных рынков	0,191**	0,060	0,109+	0,152*	0,084+
Стратегическая ориентация					
Диверсификация	0,304***	0,026	0,108	–0,070	–0,011
Лидерство по издержкам	–0,040	0,119	–0,105+	0,027	0,006
Дифференциация	0,066	–0,083	–0,012	0,246***	0,046
Специфичность активов	0,051	0,006	0,060	0,088	–0,042
Предпринимательская ориентация	–0,059	–0,033	0,146*	–0,005	0,071
Полнота цепочки создания ценности	0,116+	0,110	–0,057	0,029	0,163***
Восприятие окружающей среды					
Неопределенность окружающей среды	–0,104	–0,020	0,187**	–0,139*	0,137**
Взаимодействие с окружающей средой					
Информационное взаимодействие с потребителями	–0,033	–0,028	0,132*	–0,035	0,026
Операционное взаимодействие с потребителями	0,064	0,118	–0,061	0,061	0,123*
Структурная конфигурация					
Сложность	–	–0,119	0,072	–0,091	–0,022
Степень децентрализации	–0,082	–	0,036	0,165**	–0,094+
Степень внутрифирменной горизонтальной интеграции	0,065	0,047	–	0,273***	0,194***
Степень формализации и контроля	–0,077	0,204**	0,257***	–	–0,004
Степень внутрифирменного международного обмена	–0,031	–0,191+	0,300***	–0,007	–
Константа					
Ф-статистика	7,420	1,758	5,629	4,707	14,505
Уровень значимости	0,000	0,033	0,000	0,000	0,000
R^2	0,410	0,142	0,345	0,306	0,576
Скорректированный R^2	0,355	0,061	0,284	0,241	0,537

Результаты исследования

Результаты регрессионного анализа подтверждают нашу Гипотезу 1а о том, что степень децентрализации управленческих решений имеет положительную взаимосвязь со степенью формализации и контроля. Гипотеза 1б не нашла подтверждения, так как взаимосвязи между количеством иерархических уровней в компании и степенью децентрализации решений и степенью формализации оказались статистически незначимыми. Гипотеза 1в была поддержана частично. Степень децентрализации управленческих решений положительно ассоциируется со степенью использования механизмов внутрифирменной интеграции, но в противоположность нашим ожиданиям отрицательно ассоциируется со степенью внутрифирменного международного обмена знаниями. Возможно, компании, которые обладают высокой степенью децентрализации управленческих решений, предпочитают автономное существование своих зарубежных дочерних предприятий, поскольку условия настолько различны, что взаимодействие между организационными единицами, расположенными в разных странах, является нецелесообразным.

Гипотеза 2 была подтверждена лишь частично. Неопределенность окружающей среды оказывает статистически значимое влияние на различные элементы структурной конфигурации российских МНК. Следует отметить, что влияние неопределенности окружающей среды оказалось статистически незначимо в отношении сложности организационной структуры и степени децентрализации управленческих решений. Сложность организационной структуры положительно коррелирует с возрастом компании и ее размером, и поскольку наша выборка представлена российскими МНК промышленного сектора, что предполагает довольно большой размер и сравнительно большой возраст, то в данном случае значимость влияния окружающей среды от-

ходит на второй план. Кроме того, результаты анализа показывают обратную взаимосвязь между неопределенностью окружающей среды и степенью формализации и контроля. Такой результат может быть обусловлен тем, что быстрота и непредсказуемость изменений в окружающей среде делают затруднительной реализацию деятельности в соответствии с установленными инструкциями и процедурами, а системы оценки и контроля с течением времени становятся неадекватными.

Гипотеза 3а была поддержана частично: информационное взаимодействие с потребителями требует от структурной конфигурации компании эффективных механизмов горизонтального взаимодействия между организационными единицами с целью более качественного удовлетворения потребностей покупателей за счет более глубокого понимания их ожиданий. Гипотеза 3б не была поддержана, поскольку ожидаемые взаимосвязи оказались статистически незначимыми.

Гипотезы 4а и 4б не нашли подтверждения. Результаты тестирования наших моделей показали отсутствие статистически значимой взаимосвязи между степенью специфичности активов и элементами структурной конфигурации, а также степенью аутсорсинга на различных этапах цепочки создания ценности и элементами структурной конфигурации российских МНК.

Степень диверсификации основных видов деятельности имеет статистически значимую положительную взаимосвязь со сложностью организационной структуры, в то же время она не оказывает статистически значимого влияния на степень децентрализации решений, степень формализации и контроля и степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями (Гипотеза 5). Поскольку степень диверсификации измеряется как процент выручки, получаемый от основного вида деятельности, это озна-

чает, что чем разнообразнее виды деятельности компании, тем более плоской будет ее структура.

Гипотезы 6а и 6б были поддержаны частично. Результаты регрессионного анализа показали обратную взаимозависимость между степенью использования стратегии лидерства по издержкам и механизмами внутрифирменной горизонтальной интеграции и прямую взаимосвязь между степенью использования стратегии дифференциации и степенью формализации и контроля. Взаимосвязи типов конкурентных стратегий и других структурных переменных оказались статистически незначимы. Обратная зависимость стратегии лидерства по издержкам и степени использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции обусловлена высокими затратами на осуществление подобного рода практик, что идет вразрез со стратегическими ориентациями компании.

Гипотеза 7 нашла свое частичное подтверждение в контексте взаимосвязи предпринимательской ориентации и степени использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции. Поскольку предпринимательский характер деятельности требует от организации слаженных действий различных организационных единиц, а также нетривиальных управленческих решений, механизмы горизонтальной интеграции являются неотъемлемой частью эффективной конфигурации для реализации подобных инициатив.

Гипотеза 8а была частично подтверждена. Результаты анализа показывают, что международные характеристики компании оказывают статистически значимое влияние практически на все элементы структурной конфигурации, и, как и предполагалось, взаимосвязь носит положительный характер.

Для проверки модерационного влияния международной ориентации на взаимосвязь между факторами внешней среды, стратегической ориентацией компании и элемен-

тами структурной конфигурации МНК в модель были введены дополнительные переменные. Результаты регрессионного анализа расширенной модели представлены в табл. 3.

Результаты анализа подтверждают, что международная ориентация компании выступает модератором взаимосвязи ключевых ситуационных факторов и отдельных элементов структурной конфигурации. В частности, результаты анализа показали статистически значимое отрицательное модерационное воздействие обеих составляющих международной ориентации на взаимосвязь степени диверсификации бизнеса и сложности организационной структуры МНК. Это означает, что для компании, имеющей большое количество дочерних предприятий в различных странах и/или получающей значительную долю выручки из-за рубежа, влияние степени использования стратегии диверсификации на сложность организационной структуры будет слабее, чем для компании, имеющей низкую степень международной ориентации. Кроме того, степень географического охвата оказывает положительное модерационное воздействие на взаимосвязь степени диверсификации бизнеса и децентрализации управленческих решений.

Следует особо отметить статистически значимое положительное модерационное воздействие международной ориентации на взаимосвязь неопределенности окружающей среды и различных структурных переменных. Кроме того, R^2 моделей, в которые включены переменные, измеряющие мультипликационный эффект, значительно выше, чем R^2 моделей, учитывающих только прямой эффект влияния ключевых факторов на структурные переменные (0,410 и 0,592 для сложности; 0,142 и 0,226 для степени децентрализации; 0,345 и 0,448 для степени использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции; 0,306 и 0,408 для степени формализации и контроля; 0,509 и 0,607 для степени использова-

Таблица 3. Результаты регрессионного анализа модерационного влияния международной ориентации на взаимосвязь ситуационных факторов и элементов структурной конфигурации российских МНК (посчитано авторами)

Table 3. Results of Regression Analysis for Moderating Effect of International Orientation on Relationships between Contingency Factors and Elements of Structural Configuration of Russian MNCs (calculated by authors)

Независимая переменная	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5
Размерные параметры					
Размер	0,057	0,096	0,114+	0,101	0,144**
Возраст	0,163**	–0,116	–0,191**	0,209**	0,013
Структура собственности	0,110**	–0,105	0,049	0,002	–0,051
Международная ориентация					
Географический охват	1,322**	–0,394	–0,544	1,576**	0,873+
Зависимость от зарубежных рынков	1,697**	–0,773	0,216	1,365**	0,945+
Стратегическая ориентация					
Диверсификация	0,766***	–0,246	0,053	0,218+	–0,010
Лидерство по издержкам	–0,098	0,024	–0,158	–0,035	–0,071
Дифференциация	0,187	–0,103	–0,352+	0,379+	0,222
Специфичность активов	0,180	–0,347+	0,362**	0,195	–0,157
Предпринимательская ориентация	0,254	–0,267	0,532**	–0,061	0,072
Полнота цепочки создания ценности	0,154	0,011	–0,170	0,296+	0,214
Восприятие окружающей среды					
Неопределенность окружающей среды	–0,599**	0,213	–0,216	–0,169	–0,178
Взаимодействие с окружающей средой					
Информационное взаимодействие с потребителями	–0,331+	0,373	0,001	–0,155	0,131
Операционное взаимодействие с потребителями	0,038	0,344	–0,076	0,339+	0,267+
Структурная конфигурация					
Сложность	–	0,021	0,084	–0,245**	–0,053
Степень децентрализации	0,011	–	0,049	0,167**	–0,099+
Степень внутрифирменной горизонтальной интеграции	0,062	0,068	–	0,309***	0,183**
Степень формализации и контроля	–0,169**	0,219**	0,288***	–	–0,036
Степень внутрифирменного международного обмена	–0,055	–0,196*	0,256**	–0,054	–
Эффект мультипликатора					
Диверсификация × Географический охват	–0,774***	0,543**	0,191	–0,454+	0,188
Лидерство по издержкам × Географический охват	–0,129	0,240	–0,100	0,196	0,170
Дифференциация × Географический охват	0,244	–0,002	0,848	0,065	–0,437

Окончание табл. 3

Независимая переменная	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5
Специфичность активов × Географический охват	−0,627*	0,943**	−0,637+	−0,558	0,151
Предпринимательская ориентация × Географический охват	−0,510	0,257	−0,802**	−0,054	0,031
Полнота цепочки создания ценности × Географический охват	−0,084	0,020	0,187	−0,307+	−0,044
Неопределенность окружающей среды × Географический охват	0,403*	−0,154	0,568**	−0,077	0,029
Информационное взаимодействие с потребителями × Географический охват	0,328	−0,508	0,194	0,260	−0,032
Операционное взаимодействие с потребителями × Географический охват	0,003	−0,698	0,324	−0,919	−0,416
Диверсификация × Зависимость от зарубежных рынков	−1,393***	0,320	−0,119	0,027	−0,501+
Лидерство по издержкам × Зависимость от зарубежных рынков	0,364*	0,001	0,362	−0,011	0,044
Дифференциация × Зависимость от зарубежных рынков	−0,516	−0,006	0,982**	0,059	−0,251
Специфичность активов × Зависимость от зарубежных рынков	−0,138	0,535	−0,506	−0,044	0,267
Предпринимательская ориентация × Зависимость от зарубежных рынков	−0,567+	0,416	−0,483	0,121	−0,142
Полнота цепочки создания ценности × Зависимость от зарубежных рынков	0,076	0,183	−0,071	0,051	−0,002
Неопределенность окружающей среды × Зависимость от зарубежных рынков	0,339*	−0,254	0,007	−0,691	0,017
Информационное взаимодействие с потребителями × Зависимость от зарубежных рынков	0,240	−0,276	−0,033	−0,079	−0,233
Операционное взаимодействие с потребителями × Зависимость от зарубежных рынков	0,114	−0,084	−0,262	−0,706**	−0,098
Константа	−0,843	1,050	0,121	−0,727	−1,086
<i>F</i> -статистика	7,015	1,408	3,926	3,337	7,463
Уровень значимости	0,000	0,077	0,000	0,000	0,000
<i>R</i> ²	0,592	0,226	0,448	0,408	0,607
Скорректированный <i>R</i> ²	0,508	0,065	0,334	0,286	0,526

ния механизмов внутрифирменного международного обмена знаниями). Таким образом, Гипотеза 8в была подтверждена, т. е. было доказано значимое влияние международной ориентации как модератора взаимосвязи ключевых факторов и элементов структурной конфигурации.

Заключение

Цель данного исследования заключалась в выявлении и анализе элементов структурной конфигурации МНК и факторов, влияющих на их формирование. Было доказано, что факторы внешней среды и внутриор-

ганизационные факторы оказывают значимое влияние на формирование структурной конфигурации российских МНК. Как и предполагалось, международный характер деятельности МНК имеет значимое влияние как на саму структурную конфигурацию российских МНК, так и на взаимосвязь основных ситуационных факторов и элементов структурной конфигурации. В частности, сложность организационной структуры российских МНК по большей части обусловлена такими факторами, как возраст, географический охват деятельности, зависимость от зарубежных рынков и диверсификация основных видов деятельности.

Подтверждая результаты предыдущих исследований по вопросам управления крупными российскими предприятиями, наше исследование обнаружило высокую степень централизации управленческих решений в российских МНК. Более того, наше исследование не выявило статистически значимой взаимосвязи между степенью децентрализации управленческих решений и факторами, включенными в модель. Это означает, что решение о делегировании полномочий принимается руководством компании на основании других факторов, например, личности руководителя организации, его персонального стиля управления.

Потребность в формализации рабочих процедур и комплексных системах контроля особо ощущается компаниями, использующими стратегию дифференциации и ориентированными на зарубежные рынки. В то же время высокая формализация и контроль снижают способность организации к адекватной реакции на неопределенность окружающей среды.

Степень использования внутрифирменных механизмов горизонтальной интеграции (межведомственные комитеты, проектные команды и др.) обусловлена такими факторами, как возраст компании, размер выручки, получаемой с зарубежных рынков, типом используемой конкурентной стратегии, предпринимательской ориентацией,

неопределенностью окружающей среды и степенью взаимодействия с отдельными ее компонентами. Следует отметить, что молодые компании более склонны к использованию неформальных механизмов интеграции и коммуникации, что объясняется наличием в них более низкой степени организационной сопротивляемости изменениям. Механизмы горизонтальной интеграции также служат эффективным механизмом реализации предпринимательской ориентации компании, в особенности в тех случаях, когда компания сильно зависит от зарубежных рынков с точки зрения реализации своей продукции. Кроме того, механизмы горизонтальной интеграции выступают важным элементом сопротивления воспринимаемой неопределенности окружающей среды, а также механизмом повышения эффективности взаимодействия с ключевыми потребителями.

Будучи одним из основных мотивов интернационализации компании, обмен знаниями между подразделениями, расположенными в разных странах, является особо значимым в случае высокой неопределенности окружающей среды. Причем чем выше степень интернационализации компании, тем больше потребность в обмене опытом между ее организационными единицами.

Разработка и анализ эффективных комбинаций структурных элементов и ситуационных факторов является неременным условием достижения высоких результатов деятельности. Особое внимание стоит уделять динамическому характеру взаимосвязи между структурной конфигурацией и ситуационными факторами, такими как стратегия и окружающая среда. Окружающая среда современных МНК отличается не только разнообразием, но также значительной волатильностью, что оказывает значительное влияние как на стратегию, так и на их структурную конфигурацию. Существенные изменения в окружающей среде приводят к возникновению несоответствия, что, в свою очередь, может отразит-

ся на результатах деятельности МНК. Для того чтобы минимизировать потери от несоответствия между стратегической ориентацией, окружающей средой и структурной конфигурацией МНК, необходимо проводить регулярный мониторинг и анализ необходимости внесения корректировок в одну или несколько составляющих данной цепочки. Основным показателем наличия несоответствия между структурной конфигурацией, стратегической ориентацией и окружающей средой является снижение общей организационной эффективности компании или ее отдельных элементов, поэтому индикаторы несоответствия тесно взаимосвязаны с индикаторами организационной эффективности.

В современной литературе по стратегическому менеджменту и международному бизнесу исследования феномена МНК из растущих экономик являются крайне актуальными и значимыми. Основным теоретическим вкладом данного исследования может служить расширение контекстуального разнообразия исследований в этой области за счет включения в него российского контекста. Поскольку российские компании, оперирующие на зарубежных рынках, часто сталкиваются с предубеждениями, связанными с эффектом страны происхождения, понимание их внутренней организации и определяющих ее факторов может снизить негативные последствия данного явления. Практическая значимость исследования заключается в том, что понимание выявленных взаимосвязей между определенными ситуационными факторами и конкретными элементами структурной конфигурации при правильном использовании соответствующих инструментов стратегического менеджмента позволит руководителям компаний не только выявить слабые места в структуре управления организацией, но также определить возможные направления для ее улучшения. Кроме того, значимым является тот факт, что результаты, полученные в данном ис-

следовании, могут быть использованы как на начальных этапах проектирования организационной структуры компании, находящейся на ранних стадиях интернационализации своей деятельности, так и в процессе проведения реструктуризации, связанной с изменением условий внешней среды функционирования или обусловленной внутриорганизационными изменениями в стратегической ориентации, международной ориентации и т. д.

Список литературы

1. Гурков И. Б. О предпосылках и последствиях локального потепления организационного климата // Промышленник России. 2010. № 5. С. 84–87.
2. Казанцев А. К., Малюк В. И., Серова Л. С. Основы менеджмента. Практикум. М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Казанцев А. К., Веселова А. С. Конкурентные преимущества компаний из растущих экономик: основные теоретические подходы к исследованию // Экономика и управление. 2014. № 10. С. 18–24.
4. Aldrich H. E. Organizations and Environment. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
5. Alfoldi E. A., Clegg L. J., McGaughey S. L. Coordination at the Edge of the Empire: the Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates // Journal of International Management. 2012. No. 18. P. 276–292.
6. Foss K., Foss N. J., Nell P. C. MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Interventional Hazards in the Network MNC // Journal of International Management. 2012. No. 18. P. 247–259.
7. Boyd B. Corporate Linkages and Organizational Environment A Test of the Resource Dependence Model // Strategic Management Journal. 1990. No. 11. P. 419–430.
8. Burton R., Obel B. Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application. 2nd ed. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998.
9. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA, 1962.
10. Covin J. G., Slevin D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments // Strategic Management Journal. 1989. No. 10. P. 75–81.
11. Dess G., Beard D. Dimensions of Organizational Task Environments // Administrative Science Quarterly. 1984. No. 29. P. 52–73.
12. Duncan R. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Uncertainty // Administrative Science Quarterly. 1972. No. 17. P. 313–327.
13. Galbraith J. The Future of Organization Design // Journal of Organization Design. 2012. No. 1. P. 3–6.
14. Gammeltoft P., Filatotchev I., Hobdari B. Emerging multinational companies and strategic fit: contingency framework and future research agenda // European Management Journal. 2012. No. 30. P. 175–188.
15. Gatignon H., Xuereb J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance // Journal of Marketing Research. 1997. No. 34. P. 77–90.

16. Hatch M. J., Cunliffe A. L. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd ed. Oxford University Press, 2012.
17. Keats B. W., Hitt M. A. A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro-organizational Characteristics and Performance // *Academy of Management Journal*. 1988. No. 31. P. 570–598.
18. Keupp M. M., Palmie M., Gassmann O. Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial «Tools» // *Management International Review*. 2011. No. 51. P. 213–239.
19. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation // *Journal of International Business Studies*. 1993. No. 24 (4). P. 625–645.
20. Lawrence P., Lorsch J. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
21. Malhotra N. K., Birks D. F. *Marketing Research. An Applied Approach* (third edition). Prentice Hall, 2007.
22. Martinez J. I., Jarillo F. J. C. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations // *Journal of International Business Studies*. 1989. No. 3. P. 489–514.
23. Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms // *Management Science*. 1983. No. 29. P. 770–791.
24. Miller D., Friesen P. Archetypes of strategy formulation // *Management Science*. 1978. No. 24. P. 921–933.
25. Milliken F. J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty // *The Academy of Management Review*. 1987. No. 12. P. 133–143.
26. Nadler D. A., Tushman M. I. Designing Organizations that Have Good Fit: A Framework for Understanding New Architectures. In *Organizational Architecture: Designing for Changing Organizations*. Eds. D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. P. 110–132.
27. *Strategic Organization Design: An Integrated Approach*. Oliver Wyman.
28. Pfeffer J., Salancik G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. N. Y.: NY: Harper and Row Publishers, 1978.
29. Porter M. *Competitive strategy*. The Free Press, N. Y., 1980.
30. Sharfman M. P., Dean J. W. Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach // *Journal of Management*. 1991. No. 17. P. 681–700.
31. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*. NY: MacMillan Free Press, 1985.
32. Hatch M. J., Cunliffe A. L. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd ed. Oxford University Press, 2012.
33. Keats B. W., Hitt M. A. A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro-organizational Characteristics and Performance. *Academy of Management Journal*, 1988, no. 31, pp. 570–598.
34. Keupp M. M., Palmie M., Gassmann O. Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial «Tools». *Management International Review*, 2011, no. 51, pp. 213–239.
35. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 1993, no. 24 (4), pp. 625–645.
36. Lawrence P., Lorsch J. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
37. Malhotra N. K., Birks D. F. *Marketing Research. An Applied Approach* (third edition). Prentice Hall, 2007.
38. Martinez J. I., Jarillo F. J. C. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 1989, no. 3, pp. 489–514.
39. Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 1983, no. 29, pp. 770–791.
40. Miller D., Friesen P. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 1978, no. 24, pp. 921–933.
41. Milliken F. J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 1987, no. 12, pp. 133–143.
42. Nadler D. A., Tushman M. I. Designing Organizations that Have Good Fit: A Framework for Understanding New Architectural Hazards in the Network MNC. *Journal of International Management*, 2012, no. 18, pp. 247–259.
43. Boyd B. Corporate Linkages and Organizational Environment A Test of the Resource Dependence Model. *Strategic Management Journal*, 1990, no. 11, pp. 419–430.
44. Burton R., Obel B. *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*. 2nd ed. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998.
45. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA, 1962.
46. Covin J. G., Slevin D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 1989, no. 10, pp. 75–81.
47. Dess G., Beard D. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 1984, no. 29, pp. 52–73.
48. Duncan R. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 1972, no. 17, pp. 313–327.
49. Galbraith J. The Future of Organization Design. *Journal of Organization Design*, 2012, no. 1, pp. 3–6.
50. Gammeltoft P., Filatotchev I., Hobdari B. Emerging multinational companies and strategic fit: contingency framework and future research agenda. *European Management Journal*, 2012, no. 30, pp. 175–188.
51. Gatignon H., Xuereb J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 1997, no. 34, pp. 77–90.
52. Hatch M. J., Cunliffe A. L. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd ed. Oxford University Press, 2012.
53. Keats B. W., Hitt M. A. A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro-organizational Characteristics and Performance. *Academy of Management Journal*, 1988, no. 31, pp. 570–598.
54. Keupp M. M., Palmie M., Gassmann O. Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial «Tools». *Management International Review*, 2011, no. 51, pp. 213–239.
55. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 1993, no. 24 (4), pp. 625–645.
56. Lawrence P., Lorsch J. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
57. Malhotra N. K., Birks D. F. *Marketing Research. An Applied Approach* (third edition). Prentice Hall, 2007.
58. Martinez J. I., Jarillo F. J. C. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 1989, no. 3, pp. 489–514.
59. Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 1983, no. 29, pp. 770–791.
60. Miller D., Friesen P. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 1978, no. 24, pp. 921–933.
61. Milliken F. J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 1987, no. 12, pp. 133–143.
62. Nadler D. A., Tushman M. I. Designing Organizations that Have Good Fit: A Framework for Understanding New Architectural Hazards in the Network MNC. *Journal of International Management*, 2012, no. 18, pp. 247–259.

References

- chitectures. In *Organizational Architecture: Designing for Changing Organizations*. Eds. D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992, pp. 110–132.
24. *Strategic Organization Design: An Integrated Approach*. Oliver Wyman.
25. Pfeffer J, Salancik G *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: NY. Harper and Row Publishers, 1978.
26. Porter M. *Competitive strategy*. The Free Press, New York, 1980.
27. Sharfman M. P., Dean J. W. Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 1991, no. 17, pp. 681–700.
28. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*. NY: MacMillan Free Press, 1985.
29. The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet
30. Gurkov I. B. O Predposylkakh I Posledstviyakh Lokalnogo Potepleniya Organizatsionnogo Klimata. *Promyshlennik Rossii*, 2010, №5, pp. 84–87 (in Russian).
31. Kazantsev A. K., Malyuk V. I., Serova L. S. *Osnovy Managementa. Praktikum*. [Basics of Management. Practicum]. Moscju, INFRA-M Publ., 2002 (in Russian).
32. Kazantsev A. K., Veselova A. S. Competitive Advantages of Enterprises from Emerging Economies: Main Theoretical Approaches. *Economics and Management*, 2014, no. 10, pp. 18–24 (in Russian).

A. Veselova, Researcher, Graduate School of Management, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, a.s.veselova@gsom.pu.ru

A. Kazantsev, Doctor of Economic Sciences, Professor, Graduate School of Management, Saint-Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, kazantcev@gsom.pu.ru

Structural Configurations of Russian Multinationals: Empirical Study of Contingency Factors Influence

Russian multinationals are consolidating their positions among other emerging multinationals which raises an interest of researchers from both strategic management and international business. The specificities of their formation and development, the peculiarities of their context attract attention to different aspects of their business life. The paper aims to consider the notion and elements of structural configurations of Russian multinationals and identify contingency factors that influence their combinations. A profound literature review on the topic allowed detecting five key elements of structural configuration of Russian multinationals which include decentralization of decision-making, formalization and control, complexity, inter-firm horizontal integration mechanisms and inter-firm knowledge and expertise transfer mechanisms. The conceptual model developed in the paper was tested on the sample of 213 Russian multinationals with the use of multiple linear regression. The analysis showed statistically significant associations between the elements of strategic orientation, environment and structural configuration of multinationals. As well, it confirmed significant moderating effect of company's international orientation on direction and strength of relationships between key contingency factors and structural elements.

Keywords: structural configuration, organizational structure, strategic orientation, international orientation, environment, contingency approach, russian multinationals.

About authors: A. Veselova, Researcher;
A. Kazantsev, Doctor of Economic Sciences, Professor

For citation: Veselova A., Kazantsev A. Structural Configurations of Russian Multinationals: Empirical Study of Contingency Factors Influence. *Journal of Modern Competition*, vol. 9, no. 2 (50), pp. 70–89 (in Russian).

Кукаев И. С., аспирант, кафедра Управления социально-экономическими системами Института экономики и управления, Удмуртский государственный университет, г. Ижевск, ikukaev4phd@gmail.com

Влияние институциональных кооперативных взаимодействий на конкурентную стратегию развития промышленных предприятий

В статье приводится консолидация подходов различных научных школ к изучению кооперативных взаимодействий промышленных предприятий в форме бизнес-ассоциаций. Обозначены позиции сторонников новой институциональной теории, организационно-институциональной теории, теории социальных потрясений, теории корпоративизма и метаорганизаций. Исходя из теоретических взглядов, выводится гипотеза, что кооперативные взаимодействия в форме бизнес-ассоциаций способствуют формированию конкурентной стратегии развития промышленных предприятий в российских условиях. На основе статистических данных произведена группировка региональных отделений Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) с применением методики Джанга для совокупностей, характеризующихся распределением с утяжеленными хвостами, что характерно для российской действительности. При помощи непараметрического теста критерия Краскела–Уоллиса гипотеза подтверждена, тест Данна показал определенные группы, где данные различия значительны. Проведена группировка региональных отделений РСПП по количеству членов и показаны различия между показателями, характеризующими развитие промышленных предприятий внутри выделяемых групп (ввод основных фондов предприятий обрабатывающих отраслей, использование передовых технологий, число созданных производственных технологий, инвестиции с участием иностранного капитала). Даны рекомендации для менеджеров промышленных предприятий, а также очерчены направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: кооперативные взаимодействия, промышленные предприятия, конкурентная стратегия развития, бизнес-ассоциации, Российский союз промышленников и предпринимателей, коллективные действия, институты.

Введение

Развитие является своеобразным *raison d'être* (смыслом существования) для любого предприятия, в частности промышленного. Вопросы, связанные с достижением конкурентного преимущества путем ввода основных фондов, привлечения инвестиций и создания производственных технологий, получают первостепенное значение, особенно в периоды внешних вызовов и испытаний. Необходимость определения факторов, влияющих на развитие промышленных предприятий и источников его достижения, обуславливает актуальность

исследований в данной области. Научной целью данной статьи предлагается считать определение значения институциональных взаимодействий для развития промышленных предприятий и подтверждение теоретических положений для российской действительности.

Одним из способов решения вопросов, связанных с конкурентной стратегией развития промышленного предприятия, выступают кооперативные взаимодействия с контрагентами в лице поставщиков и конкурентов, которые могут принимать форму стратегических альянсов [Третьяк 2003; Зенкевич 2014] или бизнес-ассоциаций [Яков-

лев 2011; Harrison 2000]. Данное утверждение согласуется с позицией таких авторов, как Шмитц [Schmitz, 1999], который выделяет два вида совместных действий: а) межфирменная кооперация (например, совместное использование производственных мощностей или разработка нового продукта); б) группы фирм прилагают совместные усилия в виде бизнес-ассоциаций, консорциумов производителей и т.п.

Данная статья посвящена кооперативным взаимодействиям в последней форме, что особенно актуально для промышленных предприятий, поскольку фирмы в более концентрированных секторах экономики (например, автомобилестроение) с большей вероятностью будут рассматривать бизнес-ассоциации как эффективный инструмент для достижения своих целей, чем фирмы в более фрагментированных отраслях (например, сельское хозяйство) [Esty, 1983; Grier, 1991; Grier, 1994; Hansen, 2001; Masters, 1985; Shuler, 2002]. Шоттер [Schotter, 1981] утверждает, что институты возникают вследствие необходимости решения какой-либо нестационарной экономической проблемы (*evolutionary problem*), другими словами — проблемы, связанной с развитием определенной экономической системы. Поддерживая взгляды Шоттера, автор утверждает, что одной из проблем, которые решают бизнес-ассоциации в России, выступает проблема развития промышленности. Проблема, рассмотренная в данной статье, заключается в определении роли институциональных кооперативных взаимодействий для развития промышленных предприятий. Она решается посредством анализа теоретических основ институциональных кооперативных взаимодействий и эмпирических данных.

Теоретические основы

Ряд теоретических подходов был выведен для анализа кооперативных взаимодействий в форме бизнес-ассоциаций. Помимо

новой институциональной теории и организационно-институциональной теории, бизнес-ассоциации выступают предметом анализа теории социальных потрясений, анализируются через призму теории корпоративизма или рассматриваются в качестве примера метаорганизаций.

Например, можно выделить два отдельных подхода к анализу бизнес-ассоциаций в новой институциональной теории (НИТ) (*New Institutional Economics*). С одной стороны, Норт [North, 1990] утверждает, что институты выступают в качестве правил игры (от конституции и официальных правовых систем до неформальных традиций и обычаев), руководствуясь которыми, фирмы (косвенным образом и ассоциации) преследуют цель максимизации прибыли. В более широком смысле правила игры влияют на глобальные результаты, такие как рост производства, инвестиции и предпринимательство. Норт также заявляет, что большое количество организаций, имеющих в основе своего происхождения институциональные принципы, способствуют производительности и экономическому росту, а функцию бизнес-ассоциаций он видит в снижении транзакционных издержек и информационной асимметрии, повышая экономическую эффективность. С другой стороны, фирмы рассматриваются в качестве институтов, которые также ограничивают поведение экономических агентов [Coase, 1988; Williamson, 1996]. Стоит отметить, что ни Коуз, ни Уильямсон не уделяют внимания ассоциациям в их работах, однако те определения, которые они дают для институтов, охватывают и ассоциации. В целом Вилл [Ville, 2007], опираясь на НИТ, показывает два противоположных вида бизнес-ассоциаций: занимающихся получением ренты (*rent-seeking*) и занимающихся развитием отрасли (*industry developer*), а Донер и Шнайдер [Doner, Schneider, 2000] отводят роль бизнес-ассоциациям как инструментам для смягчения основных источников несовершенства рынка, которые лежат в осно-

ве анализа НИТ. Данный анализ выделяет внешние силы в виде контроля и ограничений как причину того, что бизнес-ассоциации отдают предпочтение стратегиям, дополняющим рынок, нежели направленным на получение ренты. Стоит отметить, что некоторые авторы выделяют и положительные стороны бизнес-ассоциаций, занимающихся получением ренты, в аспекте развития. Так, в работе [Schneiberg, 1991] утверждается, что бизнес-организации первого типа в классификации Вилла способны в конечном итоге способствовать снижению транзакционных издержек и продвижению эффективности. Согласно НИТ обязательными фоновыми условиями для формирования сплоченности отраслевой ассоциации выступают представление широкого спектра индивидуальных выгод и посредничество в спорных ситуациях в виде медиации. В общем плане НИТ уделяет внимание потенциалу бизнес-ассоциаций, а организационно-институциональная теория (ОИТ) [Berk, 2005; Rosenkopf, 1994] объясняет, как данный потенциал реализуется через социальный капитал, который способствует формированию доверия между членами ассоциации, приверженности к ее целям и желанию следовать ее правилам.

Согласно теории социальных потрясений Трумана (*disturbance theory*) в качестве катализатора зарождения кооперативных взаимодействий в форме бизнес-ассоциаций выступают угрозы в виде социальных дислокаций, ответной реакцией на которые выступают ассоциации [Truman, 1951]. Подтверждением этому служат примеры кооперативных действий купцов по формированию гильдий для ограничения угроз со стороны государства в отношении прав собственности [Greif, 1994; Acemoglu, 2005; Greif, 2006]. Стоит отметить, что данный процесс имеет обратный эффект, и предприятия, формируя бизнес-ассоциации, которые разделяют и продвигают их предпочтения, могут изменить свои предпочтения под влиянием членства в данных ассоциациях [DiMaggio, 1991;

Martin, 1995, 2004]. Наряду с этим выделяют примеры успеха кооперативных действий фирм по продвижению их интересов в виде защитных мер от импорта и общей политики либерализации [Deng, 2010]. Некоторые авторы выступают с критикой кооперативных действий по сохранению протекционистской политики в области регулирования отраслей [Sabel, 1994], например, интересен парадокс, что неудачники продвигают свои интересы сильнее (*losers lobby harder*) [Baldwin, 2007]. Поддерживая данную точку зрения, Грановеттер [Granovetter, 1994] подчеркивает, что бизнес-ассоциации склонны не уделять должного внимания развитию предприятий, что является одним из их недостатков.

Теоретический анализ доходит до таких крайних границ изучения влияния кооперативных действий в форме ассоциаций, что Шмиттер и Стрик [Schmitter, Streek, 1985], применяя теорию корпоративизма к изучению положительного влияния бизнес-ассоциаций, вводят концепцию правительства частных интересов (*private interest government*).

С другой стороны, хотя Труман [Truman, 1951] считал, что формирование бизнес-ассоциаций процесс автоматический, руководствуясь предположением, что игроки объединяются для преследования общей цели, Олсон [Olson, 1965], исходя из гипотезы о рациональном поведении, не видит оснований у фирм для кооперативных действий по вступлению в бизнес-ассоциацию. Для более подробного анализа стимулов для вступления фирм в ассоциацию [Clark, 1961; Hansen, 1985; Salisbury, 1969; Sabatier, 1992; Knoke, 1990; Moe, 1980; Wilson, 1995; Jordan, 1997]. Несмотря на то что фирмы в отличие от потребителей и работников стоят перед более серьезными препятствиями и испытаниями в формировании групп, действующих в интересах определенных кругов, Ваарден [Waarden, 1992] подчеркивает, что Олсонская парадигма не объясняет появления бизнес-ассоциаций, если фирмы действуют

рационально относительно формирования ценности, традиционно или эмоционально, а не рационально относительно их целей. Другой причиной кооперативных взаимодействий в виде бизнес-ассоциаций выступает ситуация, когда предприятия-конкуренты на местных рынках вынуждены сотрудничать друг с другом. В литературе данный феномен получил название парадокс кооперации и конкуренции (*cooperation competition paradox*), или парадокс зависимости и независимости (*dependence/independence paradox*) [Johannisson, 1995]. Он вытекает из предположения, что в определенной географической местности существует определенный уровень личных сетей (*personal networks*) и доверия, достаточных для формирования формальных кооперационных связей. Данное положение дел рождает дилемму, сопряженную со страхом потери независимости и конкурентных позиций с одной стороны, и наличия предпосылок для формирования кооперации, с другой. Фирмы, которые могут быть конкурентами на определенном географическом рынке, вынуждены кооперироваться в силу сложившихся минимальных условий для кооперации. Когда кооперационная связь только устанавливается, обе стороны выступают как независимые игроки (конкуренция), а после создания оба игрока становятся обоюдно зависимыми (кооперация). Например, задержки поставок в таких взаимодействиях могут рассматриваться как ограничение (конкурентная составляющая) или как данность, поскольку фирма добровольно приняла решение о сотрудничестве (кооперативная составляющая).

Подобная кооперация может приводить к ситуации, когда недостаток доверия выступает проблемой для межфирменной кооперации [Coulson, 1999; Huggins, 1998]. Грановеттер [Granovetter, 1985] подчеркивает, что общность в социальном и профессиональном опыте и намерениях членов бизнес-ассоциации может способствовать развитию природного чувства кооперации, а Карне-

вали [Carnevali, 2004] указывает на то, что в большинстве случаев членство в бизнес-ассоциации может быть рассмотрено как недвусмысленный сигнал добросовестности, финансовой устойчивости партнера или что партнер заслуживает определенного кредита доверия, когда неплательщики и банкроты исключаются из рядов бизнес-ассоциации.

Арне и Брансонс [Ahrne, Brunsson, 2008] вводят понятие метаорганизаций — организаций, членами которых выступают другие организации, Ревели и Вилл [Reveley, Ville, 2010] предлагают рассматривать бизнес-ассоциации как пример таких метаорганизаций. Метаорганизации отличаются тем, что они занимаются созданием рынка [Beckert, 2009; Greenwood, 2002], выступая за политику правительства, поддерживающую инновации [Sako, 1996].

Несмотря на то что бизнес-ассоциации выступают в качестве объекта исследований для вышеприведенных теоретических школ, стоит отметить разницу их научных подходов, которая представлена в табл. 1.

Далее представлены различные взгляды на функционирование бизнес-ассоциаций и результаты их деятельности.

Бизнес-ассоциации занимаются распространением информации о технологиях и надежности потенциальных партнеров [Bennett, 1996; Rauch, 2001; Schaeede, 2000; Woodruff, 1998], члены таких ассоциаций склонны предоставлять товарные кредиты своим потребителям и поставщикам, у которых более низкие цены. Пайл [Pyle, 2009] показал, что в России наиболее ценными услугами для членов бизнес-ассоциаций являются услуги, связанные с правами собственности. Он также выделяет в более общем виде две функции бизнес-ассоциаций: а) способствующие разработке и укреплению горизонтальных связей между фирмами частного сектора (например, через межфирменные коммуникации относительно вопросов надежности поставщиков и потребителей) и б) являющиеся механизмом

Таблица 1. Различия подходов научных школ к изучению бизнес-ассоциаций

Table 1. Differences in scientific approaches of schools of thought to business associations

Предмет сравнения	Новая институциональная теория	Организационно-институциональная теория	Теория социальных потрясений	Корпоративизм	Теория метаорганизаций
Методологический подход к рассмотрению объекта исследования	Бизнес-ассоциация как институт, правила игры	Бизнес-ассоциация как институт	Бизнес-ассоциации как ответная реакция на возникшую угрозу	Бизнес-ассоциация как инструмент влияния на государственную политику	Бизнес-ассоциация как метаорганизация
Отличительная черта	Отдельное внимание к результатам функционирования бизнес-ассоциаций как институтов и их потенциалу	Акцент на механизмах реализации потенциала бизнес-ассоциаций	Анализ причин возникновения феномена бизнес-ассоциаций	Исследование механизмов влияния бизнес-ассоциаций на государственную политику	Попытка систематизации различных организаций по одному признаку

взаимодействия вертикальных связей между бизнес-сообществом и государственным сектором. С другой стороны, Нагент и Сукиясян [Nugent, Sukiassyan, 2009] утверждают, что бизнес-ассоциации в российских реалиях могут служить механизмом, позволяющим проведение неофициальных платежей государственным чиновникам, что способствует усугублению коррупции, критикуя их дальше как механизмы для получения ренты, например через лицензии и послабления разного рода. Мы уделяем внимание больше функциям бизнес-ассоциаций в русле конструктивного развития, придерживаясь взглядов таких авторов, как МакКормик [McCormick, 2008], которые выделяют два типа бизнес-ассоциаций: а) способствующие экономии на транзакционных издержках за счет снижения производственных затрат, систематизируя существующие методы производства, способствуя продвижению товаров на рынок, и б) способствующие экономии на адаптивных издержках, помогая исследованию новых технологий, разработке новых продуктов, определяя новые рыночные ниши [Doner, Schneider, 1997; McCormick, 2000].

Среди результатов работы бизнес-ассоциаций выделяют как позитивные, так и негативные. Среди последних, например,

ухудшение способности распределения ресурсов, замедление ввода новых технологий, защита рент, выступление против политики либерализации, препятствие накоплению капитала и инновациям с негативными последствиями для всей экономики в целом, приводящими к «институциональному склерозу» [Olson, 1982]. Также Дженсен и Грабак [Jensen, Grabacke, 2013] показали, что шведские бизнес-ассоциации в период кризиса сделали выбор в пользу действий, которые позволили фирмам «бежать ту же гонку быстрее» (операционная эффективность) вместо того, чтобы создавать уникальную позицию, стараясь «бежать совершенно другую гонку» (стратегическое позиционирование).

К позитивным относят вклад в развитие рыночной среды [Pyle, 2006], защиту прав собственности [Weingast, 1997], замещение коррупционной составляющей официальным лоббированием интересов, что высоко коррелируется с экономическим развитием [Campos, 2007; Harstad, 2008]. Фрай [Frye, 2006] показал характерную для России высокую корреляцию между членством в бизнес-ассоциации и склонностью к инвестициям. Нагент и Сукиясян [Nugent, Sukiassyan, 2009] подчеркивают, что бизнес-ассоциации позволяют фирмам полу-

чать более полную информацию о зарубежных стандартах и рынках сбыта. Также ассоциации могут продвигать отраслевые стандарты, что выступает источником национального технологического преимущества [Bennett, 1998; Bresnahan, 2001]. Роль бизнес-ассоциаций как агентов стратегического развития в сфере рабочей силы — [Conway, 1999; Donovan, 1998; Hawley, 2006; McCormick, 1996; Meléndez, 2003; Pindus, 1995; Rosenfeld, 1995].

Ряд авторов указывают, что бизнес-ассоциации обладают потенциалом по способствованию отраслевому саморегулированию, которое улучшает стандарты качества и создает производственные мощности [Bennett, 2000; Streeck, 2005], а следствием отсутствия бизнес-ассоциаций Пайл [Pyle, 2006] видит как недостаток инвестиций в разработку новых технологий и обучение работников, так и отсутствие возможностей раскрытия ценной информации относительно надежности потенциальных партнеров по кооперации.

Продолжая эту мысль, Донер и Шнайдер [Doner, Schneider, 2000] подчеркивают, что деятельность бизнес-ассоциаций, направленная на поддержание рынка, крайне важна в период установления зарождающихся капиталистических экономик. Одной из причин эффективности бизнес-ассоциаций в достижении целей по развитию они видят «институциональную силу» — способность убеждать членов выделять ресурсы, соблюдать правила, установленные ассоциацией, и следовать ее решениям.

Относительно российских реалий мы поддерживаем критику гипотез Олсона со стороны Хаггарда о том, что бизнес-ассоциации негативно влияют на развитие. Хаггард подчеркивает, что анализ Олсона основывается на предположении об эффективно функционирующей рыночной экономике. Данной ситуации и приписываются искажения в политике, способствующей развитию, как результат — давление групп с особыми интересами. В то время как в государствах

с зарождающимися демократическими институтами экономика уже характеризуется большим количеством перекосов, и группы с особыми интересами в необязательном порядке должны снижать эффективность [Haggard, 1997]. Исходя из этого, мы выдвигаем следующую гипотезу:

Кооперативные взаимодействия в форме бизнес-ассоциаций способствуют конкурентной стратегии развития промышленных предприятий в российских условиях.

Методология

Одним из ярких примеров в российской практике кооперативных взаимодействий в форме бизнес-ассоциаций выступает Российский союз промышленников и предпринимателей (далее РСПП). Олсон подчеркивает, что чем выше разнообразие отраслей экономики, представленных в бизнес-ассоциации, тем выше вероятность того, что интересы бизнес-ассоциации соответствуют интересам общества относительно социального благосостояния, что можно рассматривать как синоним развития. Это также согласуется с теорией групп с особыми интересами (*special interest theory*), которая постулирует — чем шире сфера деятельности групп с особыми интересами, тем эффективнее результаты их деятельности [Grossman, 1994, 2002].

Поскольку мультисекторальные бизнес-ассоциации более склонны к деятельности в направлении развития промышленности и промышленных предприятий, в качестве примера российской бизнес-ассоциации использована информация по РСПП как одной из популярных и наиболее опытных бизнес-ассоциаций в России. Для анализа эффекта влияния Торгово-промышленной палаты на развитие промышленных предприятий см. [Кукаев, 2014а, 2014b]. Сравнение предпочтений между Торгово-промышленной палатой и РСПП представлено в работе [Кукаев, 2015]. Для анализа уровня кооперативных взаимодействий в фор-

ме бизнес-ассоциаций была использована переменная численность членов, информация о которой была собрана из официальных сайтов РСПП. Генеральная совокупность насчитывает 85 региональных отделений РСПП по числу субъектов Российской Федерации, а выборочная совокупность насчитывает 59 наблюдений, по числу региональных РСПП, приводящих данные об общей численности членов в открытом доступе на официальном сайте РСПП. В выборку не вошли бизнес-ассоциации таких регионов, как Алтай, Вологодская область, Дагестан, Забайкальский край, Ингушетия, Калмыкия, Карачаево-Черкесия, Кемеровская область, Красноярский край, Крым, Курганская область, Курская область, Магаданская область, Марий Эл, Ненецкий автономный округ, Новосибирская область, Псковская область, Саха (Якутия), Севастополь, Ставропольский край, Тыва, Удмуртия, Хакасия, Чувашия, Чукотский автономный округ, Ярославская область). Все вычисления произведены в статистической программе R.

В качестве зависимых переменных выбраны:

- 1) ввод в действие основных фондов обрабатывающих производств;
- 2) созданные (разработанные) передовые производственные технологии;
- 3) используемые передовые производственные технологии;
- 4) инвестиции в основной капитал организаций с участием иностранного капитала.

Ход операции над данными следующий. Вначале необходимо определить наличие значительной корреляции между показателями кооперации и развития и определить согласованность показателей развития для отражения общей концепции развития через расчет альфы Кронбаха и лямбды Гутмана по формулам 1 и 2.

Альфа Кронбаха (чем выше коэффициент, тем выше согласованность показателей) показывает внутреннюю согласованность характеристик, описывающих один объект, и находится по формуле 1.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_x^2} \right), \quad (1)$$

где K — количество исследуемых компонентов;

σ_x^2 — среднее квадратическое отклонение всех исследуемых множеств;

$\sigma_{Y_i}^2$ — среднее квадратическое отклонение i -го показателя.

Лямбда Гутмана (чем выше коэффициент, тем выше согласованность показателей), аналогичный коэффициенту альфа Кронбаха, показывает количество вариаций каждого показателя, которое объясняет линейную регрессию остальных показателей и находится по формуле 2.

$$\lambda = 1 - (\sum e_j^2) / \sigma_x^2, \quad (2)$$

где σ_x^2 — среднее квадратическое отклонение всех исследуемых множеств;

e_j^2 — остатки по j -му показателю.

Далее следует разделить данные по кооперации для анализа различий между группами для предоставления последующих рекомендаций промышленным предприятиям. После этого будет определено наличие различий в показателях развития между группами. В случае если данные распределены по нормальному закону (что предстоит определить исходя из результатов тестов Шапиро–Уилка, графика распределения квантилей вероятностей и теста Лавина) — использовать ANOVA, иначе — тест Краскелла–Уоллиса.

Критерий Шапиро–Уилка рассчитывается для того, чтобы определить, распределены ли совокупности по нормальному закону, и находится по формуле 3.

$$W = \frac{\left(\sum_{i=1}^n a_i x_i \right)^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}, \quad (3)$$

где X_i — это i -е наблюдение в выборке, где i — это порядковая статистика (т.е. упорядоченная по неубыванию выборка);

$\bar{x}$ — средняя выборки;

a — постоянная величина, рассчитываемая по формуле 4.

$$(a_1, \dots, a_n) = \frac{m^T V^{-1}}{(m^T V^{-1} V^{-1} m)^{1/2}}, \quad (4)$$

где $m = (m_1, \dots, m_n)^T$ — это математическое ожидание порядковой статистики независимо одинаково распределенных случайных величин.

V — ковариационная матрица порядковой статистики

График Q-Q распределения квантилей вероятностей совокупности против распределения вероятности квантилей нормального распределения будет построен в статистической программе R. Говорить о том, что совокупности распределены по нормальному закону, можно, когда график напоминает линию, идущую от начала координат, под углом 45 градусов к оси абсцисс.

Тест Лавина (*Levene's test*) используется для оценки равенства дисперсий для двух и более групп. Рассчитывается по формуле 5.

$$W = \frac{(N - k) \sum_{i=1}^k N_i (Z_{i.} - Z_{..})^2}{(k - 1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{N_i} (Z_{ij} - Z_{i.})^2}, \quad (5)$$

где K — количество групп (полученных по методу Джанга);

N — общее количество наблюдений во всех группах;

N_i — общее количество наблюдений в i -й группе;

Y_{ij} — измеренный показатель j -го наблюдения i -й группы;

Z_{ij} — разность по модулю между Y_{ij} и средней величиной i -й группы;

$Z_{..}$ — средняя величины Z_{ij} ;

$Z_{i.}$ — средняя величины Z_{ij} для i -й группы.

Значимость рассчитывается через F-test. Если p -value меньше 0,05, то постоянство дисперсий отсутствует (гетероскедастичность данных), совокупности не распределены по нормальному закону.

Если данные не распределены по нормальному закону, следует использовать тест Краскелла–Уоллиса и апостериорный тест Данна (для определения конкретных групп, значения показателей развития в которых различаются, и эти различия не случайны) [Dunn, 1964], который показывает различия в медианах между отдельными группами. Для сравнения группы i и j рассчитывается разница по модулю между средними рангами группы i и средними рангами группы j . Эта разница делится на квадратный корень $[(N^*(N+1)/12) \times ((1/N_i) + (1/N_j))]$, где N — общее число наблюдений во всех группах и n_i и n_j количество наблюдений в группах i и j . Частное от деления называется статистическим критерием Z . Если значение p -value меньше 0,05, то отвергается нулевая гипотеза о том, что разница между медианами двух групп случайна.

В силу нескольких причин соотношение между общим количеством членов РСПП и показателем «введение в действие основных фондов обрабатывающих производств» видится более привлекательным, чем соотношение членов РСПП только обрабатывающих отраслей.

Во-первых, от общего количества членов зависят потенциал и возможности для функционирования РСПП. Мы исходим из предположения о том, что РСПП, лоббируя интересы своих членов, обладают наибольшим количеством ресурсов для своей деятельности при наибольшем количестве членов.

Во-вторых, мы опираемся на предположение, что кооперативные связи между всеми членами РСПП благотворно влияют на развитие предприятий обрабатывающих отраслей. Нередко в качестве членов РСПП выступают организации, способствующие обновлению основных фондов. К таким организациям — членам РСПП относятся финансовые организации, банки, государственные агентства, логистические компании и др. Кооперативные связи с данными контрагентами позволяют получать выгодные условия по кредитам, льготные арендные ставки и тарифы на перевозки.

Поскольку регионы России значительно отличаются друг от друга, необходимо провести группировку региональных РСПП по размерам. Для этого можно было бы использовать кластеризацию в виде метода *k*-средних или метод оптимизации Дженкса [Jenks, 1967]. Однако данные методы подразумевают кластеризацию по нескольким параметрам. Поэтому наиболее подходящим представляется метод Джанга, или метод изломов головы и хвоста (*head/tail breaks*), предложенный Джангом в работе [Jiang, 2013], поскольку кластеризация проводится по одному параметру — размер численности членов бизнес-ассоциации, а также ввиду того, что плотность распределения выборочной совокупности отличается утяжеленным хвостом (*heavy-tailed*).

Основной задачей для тестирования выдвинутой гипотезы является определение существования различий в показателях, характеризующих конкурентную стратегию развития промышленного предприятия, между полученными группами. Для этого сначала необходимо определить наличие корреляционной связи между показателями кооперации и конкурентной стратегии развития. Затем, если совокупности наблюдений распределены по нормальному закону, то различия между группами определяются параметрическим тестом ANOVA (разница между средними показателями) и апостериорным тестом Туки (*Tukey's test*). В противном случае выбор стоит сделать в пользу непараметрического теста Краскела–Уоллиса (разница между медианами) [Kruskal, Wallis, 1952] и апостериорного теста Данна [Dunn, 1964] для определения конкретных групп, между которыми существуют различия.

Результаты

Данные корреляционной зависимости представлены в табл. 2.

Как видно из табл. 2, корреляция между показателями является значительной (*p-value* меньше 0,05). Для совокупности

Таблица 2. Коэффициенты корреляции Пирсона для совокупностей

Table 2. Pearson's correlation coefficients for samples

Показатели развития промышленных предприятий	Члены РСПП
Ввод основных фондов	0,425**
Созданные производственные технологии	0,323*
Используемые передовые технологии	0,424**
Инвестиции с участием иностранного капитала	0,480**

N = 59; ***p* < 0,001; **p* < 0,05.

в 59 наблюдений такую корреляцию предлагается считать значительной. Для дальнейших рекомендаций необходимо определить отдельные случаи, в которых степень кооперативных взаимодействий влияет на показатели развития.

Метод Джанга подразумевает следующую последовательность действий:

- а) нахождение средней всей совокупности (m_1);
- б) нахождение средней той выборки наблюдений, которые выше m_1 (m_2);
- с) нахождение средней той выборки наблюдений, которые выше m_2 (m_3);
- д) нахождение средней той выборки наблюдений, которые выше m_3 (m_4);
- е) нахождение средней той выборки наблюдений, которые выше m_4 (m_5);
- ф) остановка алгоритма, поскольку отсутствуют наблюдения выше m_5 ;
- г) присвоение индекса 1 (первая группа) для наблюдений, значение которых меньше или равно m_1 ;
- h) присвоение индекса 2 (вторая группа) для наблюдений, значение которых больше m_1 , но меньше или равно m_2 ;
- и) присвоение индекса 3 (третья группа) для наблюдений, значение которых больше m_2 , но меньше или равно m_3 ;
- j) присвоение индекса 4 (четвертая группа) для наблюдений, значение которых больше m_3 , но меньше или равно m_4 ;

к) присвоение индекса 5 (пятая группа) для наблюдений, значение которых больше m_4 , но меньше или равно m_5 ;

л) построение графика плотности распределения совокупности (количество членов РСПП) в статистической программе R. Нанесение границ полученных групп ($m_1 = 89,0678$, $m_2 = 172,55$, $m_3 = 293,5$, $m_4 = 488,5$).

Исходя из метода Джанга выборочная совокупность была разделена на пять групп (рис. 1). Более подробно группы представлены в табл. 3.

Группировка региональных отделений РСПП представлена в табл. 3.

Так, в первую группу попали региональные отделения с количеством членов, меньшим 89, во вторую — с количеством членов в диапазоне 90–172, в третью — в диапазоне 173–293. Диапазон четвертой и пятой групп составил от 294 до 488 и более 489 соответственно. В первой группе оказалось 39 отделений, во второй — 14, в третьей — 4, и по одному в четвертой и пятой. Таким образом, группировка отражает общий тренд распределения выборочной совокупности.

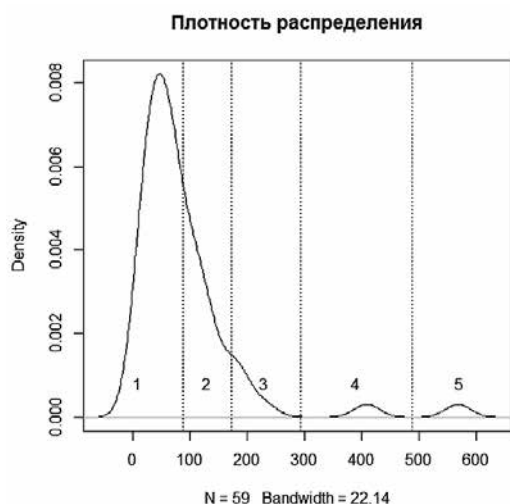


Рис. 1. Группировка бизнес-ассоциаций по размерам

Fig. 1. Business associations' classification by size

В качестве зависимых переменных, отражающих развитие промышленных предприятий, взяты показатели ввода основных фондов обрабатывающих производств; созданных производственных технологий; использование передовых технологий и инвестиции с участием иностранного капитала. Данные получены из официального сайта Росстата России за 2012 г., поскольку эти данные публикуются с небольшим лагом во времени. Предположение, что данные переменные отражают концепцию развития промышленного предприятия, подтверждается высокими показателями внутренней согласованности характеристик (альфа Кронбаха и лямбда Гуттмана — 0,90 и 0,88 соответственно). Коробчатые диаграммы распределений зависимых переменных по обозначенным группам представлены на рис. 2.

Стоит отметить наличие выбросов (аномальных значений), хотя для дальнейшего анализа данное положение дел не имеет значительных последствий.

Поскольку наблюдения зависимых переменных, отражающих развитие промышлен-

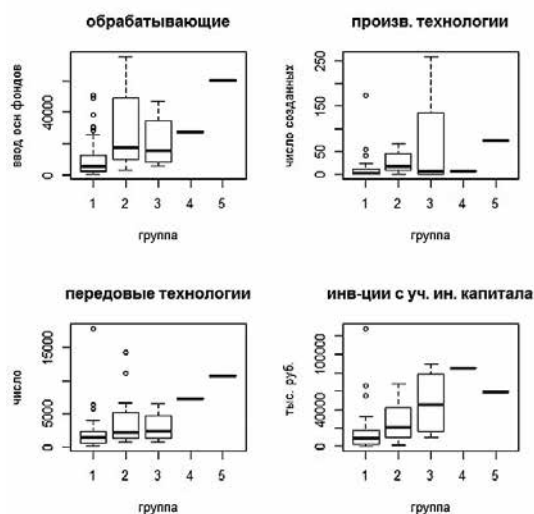


Рис. 2. Коробчатые диаграммы распределений зависимых переменных по группам

Fig. 2. Box plots of dependent variables distribution by groups

Таблица 3. Группировка региональных отделений РСПП

Table 3. Groups of regional offices of the RUE

Группа	1	Группа	1	Группа	2
Субъекты РФ	Количество членов	Субъекты РФ	Количество членов	Субъекты РФ	Количество членов
Белгородская область	14	ЯНАО	26	Брянская область	100
Владимирская область	34	Челябинская область	61	Воронежская область	136
Калужская область	63	Республика Бурятия	82	Ивановская область	99
Костромская область	25	Алтайский край	50	Московская область	120
Липецкая область	57	Омская область	11	Ленинградская область	110
Орловская область	33	Томская область	30	Татарстан	112
Рязанская область	62	Камчатский край	9	Пермский край	104
Смоленская область	67	Приморский край	27	Кировская область	145
Тамбовская область	45	Амурская область	53	Нижегородская область	171
Тверская область	59	Сахалинская область	37	Самарская область	129
Тульская область	23	ЕАО	77	Саратовская область	120
Москва	62	Астраханская область	37	Ульяновская область	136
Карелия	70	Волгоградская область	36	Иркутская область	96
Коми	81	Кабардино-Балкарская Республика	63	Хабаровский край	112
Архангельская область	54	Северная Осетия — Алания	23		
Калининградская область	77	Чеченская Республика	22		
Мурманская область	80	Башкортостан	39		
Новгородская область	42	Мордовия	32		
Республика Адыгея	14	Пензенская область	56		
Краснодарский край	71				
Группа	3	Группа	4	Группа	5
Субъекты РФ	Количество членов	Субъекты РФ	Количество членов	Субъекты РФ	Количество членов
Санкт-Петербург	230	Тюменская область	409	Свердловская область	568
Ростовская область	178				
Оренбургская область	188				
ХМАО	188				

Таблица 4. Значения критериев Шапиро–Уилка и F-value для теста Лавина по четырем показателям развития для пяти выделенных групп

Table 4. Shapiro–Wilk test results and F-value for Levene's test with p-values

Показатель		W критерий Шапиро–Уилка	F-value для теста Лавина
Ввод основных средств	Группа 1	0,7471**	1,7086
	Группа 2	0,8655*	
	Группа 3	0,8859	
	Группа 4	Рассчитать нельзя†	
	Группа 5		
Созданные производственные технологии	Группа 1	0,4099**	2,0052
	Группа 2	0,8541*	
	Группа 3	0,6578**	
	Группа 4	Рассчитать нельзя†	
	Группа 5		
Используемые производственные технологии	Группа 1	0,5524**	0,7354
	Группа 2	0,7932**	
	Группа 3	0,9045	
	Группа 4	Рассчитать нельзя†	
	Группа 5		
Инвестиции с участием иностранного капитала	Группа 1	0,6199**	1,3098
	Группа 2	0,9308	
	Группа 3	0,9168	
	Группа 4	Рассчитать нельзя†	
	Группа 5		

[†]Так как одно наблюдение.

ных предприятий, внутри полученных групп либо не распределены по нормальному закону (критерий Шапиро–Уилка значителен при 0,05 (табл. 3), или это отражает график Q-Q распределения квантилей вероятностей совокупности против распределения вероятности квантилей нормального распределения — рис. 3, 4, 5, 6 по четырем показателям развития соответственно, либо отсутствует постоянство дисперсий (тест Лавина — табл. 5)), либо данные характеристики присутствуют в комбинации. Для определения влияния кооперативных вза-

имодействий в форме бизнес-ассоциаций на развитие промышленных предприятий был использован непараметрический тест критерия Краскела–Уоллиса. Результаты представлены в табл. 4.

Данные по первой группе показывают, что выборки не распределены по нормальному закону ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$;

Распределения квантилей вероятностей по четырем показателям для пяти групп относительно квантилей вероятностей нормального распределения представлены на рис. 3, 4, 5, и 6.

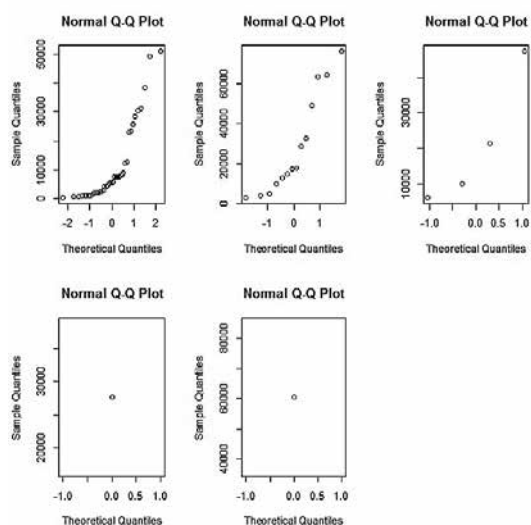


Рис. 3. Распределение квантилей вероятностей «ввод основных средств» по пяти группам

Fig. 3. Q-Q plot for “deployment of capital assets” by five groups

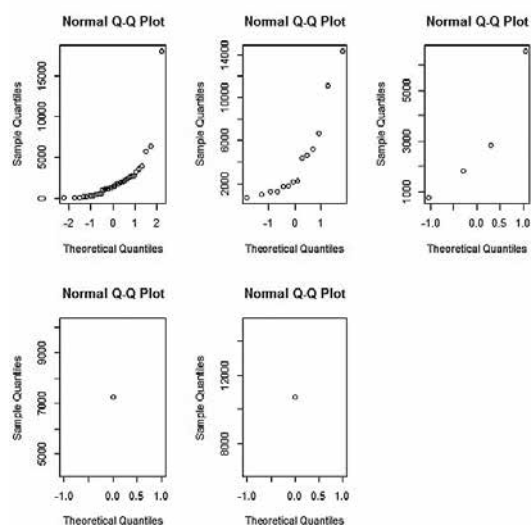


Рис. 5. Распределение квантилей вероятностей «используемые передовые технологии» по пяти группам

Fig. 5. Q-Q plot for “cutting-edge technologies in use” by five groups

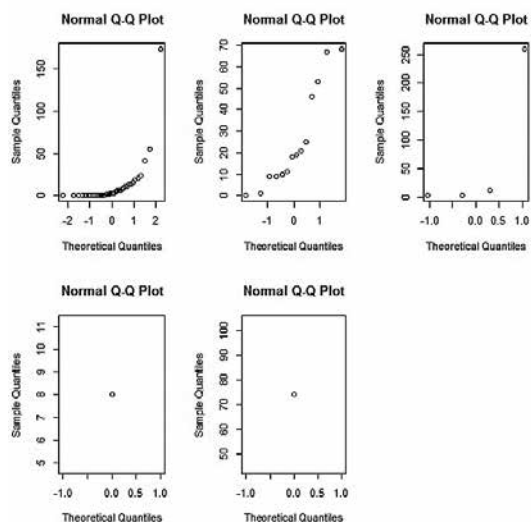


Рис. 4. Распределение квантилей вероятностей «созданные производственные технологии» по пяти группам

Fig. 4. Q-Q plot “for created technologies” by five groups

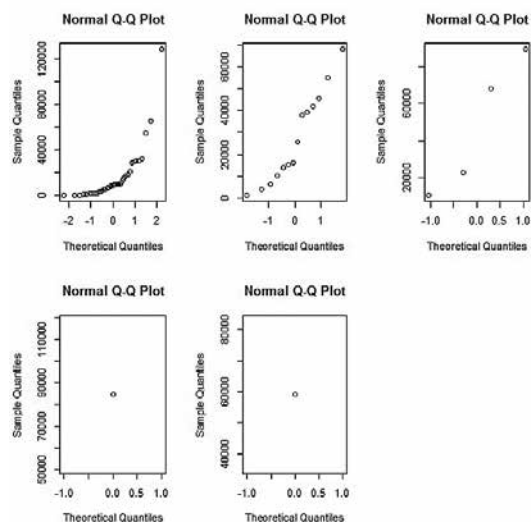


Рис. 6. Распределение квантилей вероятностей «инвестиции с участием иностранного капитала» по пяти группам

Fig. 6. Q-Q “investments in partnership with foreign capital” by five groups

Если бы критерии Шапиро–Уилка и распределение квантилей вероятностей показывали, что группы распределены по нормальному закону и присутствует постоянство дисперсий, то для проверки гипотезы о том, что существует значительная разница между средними показателями развития промышленных предприятий в группах, мы бы использовали параметрический тест на анализ дисперсий (ANOVA), в противном случае мы используем непараметрический тест Краскела–Уоллиса для той же цели [Kruskal, Wallis, 1952]. Коэффициент Краскела–Уоллиса, после ранжирования всех данных в одной сводной таблице, находится по формуле 6.

$$K = (N - 1) \frac{\sum_{i=1}^g n_i (\bar{r}_i - \bar{r})^2}{\sum_{i=1}^g \sum_{j=1}^{n_i} (r_{ij} - \bar{r})^2}, \quad (6)$$

где n_i — номер наблюдения в группе i ;
 r_{ij} — ранг среди всех наблюдений j -го наблюдения в i -й группе, N — общее количество наблюдений по всем группам;
 $\bar{r}$ — среднее всех r_{ij} .

При p -value меньше 0,05 отрицается нулевая гипотеза о том, что медианы всех групп одинаковы (влияние количества членов в РСПП, показателя, по которому были сформированы группы, отсутствует).

Данные табл. 5 показывают существование различий между медианами пяти групп по всем четырем показателям. Для более полного анализа идентификации конкретных групп необходимо провести сравнение медиан между группами и определение того, что при существовании различий эти различия не случайны. Для этого традиционно проводится апостериорный тест Данна (коэффициент Z), результаты которого представлены в табл. 6.

Как видно из табл. 6, существуют различия между первой и второй, первой и третьей, первой и четвертой, первой и пятой группами. Причем данные различия не яв-

Таблица 5. Результаты теста критерия Краскела–Уоллиса

Table 5. Kruskal Wallis test results

Зависимая переменная	Критерий Краскела–Уоллиса, K
Ввод основных фондов обрабатывающих производств	12,8556*
Созданные производственных технологий	11,2059*
Используемые передовые технологии	9,8333*
Инвестиции с участием иностранного капитала	13,1711*

* $p < 0,05$.

Таблица 6. Сравнение медиан между группами (тест Данна)

Table 6. Median comparisons among groups (Dunn's test)

Группы	1	2	3	5
2 (Z)	4,952867**			
3 (Z)	3,937394**	0,924384		
5 (Z)	2,184934*	0,646946	0,130207	
4 (Z)	2,242432*	0,703203	0,182291	0,041175

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

ляются случайными (p -value меньше 0,05). Отсюда следует заключить, что с ростом количества членов РСПП влияние степени кооперативных взаимодействий на конкурентную стратегию развития промышленных предприятий имеет нелинейных характер и оказывает значительное влияние только в случаях, когда количество членов РСПП превышает 89. Однако с последующим увеличением количества членов различия в показателях развития незначительны. Это обуславливается низкими показателями наблюдений в четвертой и пятой группах. Несмотря на это, стоит подчеркнуть, что и различия между третьей и второй группами, хотя и характеризуются достаточным количеством наблюдений, также незначительны.

Заключение

Проведенный анализ показал, что существует значительная корреляционная зависимость между показателями кооперативных взаимодействий и конкурентной стратегией развития промышленных предприятий. Также следует заметить, что существует значительная разность между показателями развития внутри групп в зависимости от количества членов РСПП. Однако данные различия носят нелинейный характер и значительны только после того, как количество членов РСПП превысит 89. На данных основаниях следует принять выдвинутую гипотезу и отсюда можно сделать вывод, что уровень развития кооперативных взаимодействий в форме бизнес-ассоциаций связан с развитием промышленных предприятий. Хотя данный анализ не подразумевает наличие каузации и не отрицает присутствия третьей переменной, которая влияет как на развитие промышленных предприятий, так и на уровень кооперативных взаимодействий в форме бизнес-ассоциаций. Однако, основываясь на теоретическом анализе бизнес-ассоциаций, мы исходим из предположения, что они влияют на развитие промышленных предприятий. Одним из возможных объяснений мы видим переговорную силу РСПП в лице «отраслевых боссов» при распределении бюджетных средств, льготных условий, способствующих инвестициям для развития, разработке новых технологий.

К результатам нашего анализа стоит относиться с осторожностью. Стоит сделать несколько предостережений. Например, переменные, отражающие уровень развития промышленных предприятий, публикуются с лагом во времени и, хотя наш анализ и частично смягчает этот лаг, используя различия между регионами РФ, мы оставляем для дальнейших исследований подтверждение наших результатов для данных другого временного периода.

Также стоит подчеркнуть, что в данной работе мы отслеживали соотношение меж-

ду общим количеством членов РСПП и показателями ввода основных фондов обрабатывающих производств. Научный интерес в дальнейшем представляет соотношение членов РСПП обрабатывающих производств с показателями ввода в действие основных фондов обрабатывающих производств. Поэтому мы оставляем решение этой задачи для будущих исследований.

С другой стороны, основной вывод данной работы заключается в определении эффекта влияния институциональных кооперативных взаимодействий на показатели конкурентной стратегии развития промышленных предприятий. На первый взгляд, тестируемая гипотеза противоречит общей интуиции теории отраслевых рынков, согласно которой межфирменные кооперационные взаимодействия снижают конкурентную напряженность между членами бизнес-ассоциации и тем самым снижают стимулы инноваций, внедрения технологий и инвестиций. Следует объяснить нашу позицию по поводу данного противоречия.

Во-первых, мы опираемся на предположения новой институциональной теории, которая постулирует наличие потенциала бизнес-ассоциаций к способствованию достижения роста, инвестиций в развивающихся странах. Это положение подтверждается исследованиями в других развивающихся странах (Кувейт, Нигерия, Тайланд, Мексика, Пакистан, Колумбия, Турция, Южная Корея, Бразилия, Перу, Чили) в работе [Doner, Schneider 2000].

Во-вторых, теория отраслевых рынков делает акцент на кооперативных взаимодействиях в форме сговора по фиксированию цен, объемов производства. В нашей работе кооперативные взаимодействия носят институциональный характер, и в целом основным механизмом является лоббирование интересов «отраслевых боссов» на федеральном уровне для предоставления различного рода преференций и льгот. Что не отрицает, например, такого постулата теории отраслевых рынков, как расширение производ-

ственной мощности для препятствия входа на рынок [Dixit, 1990], что согласуется с показателями ввода основных фондов обрабатывающих производств, а также ростом инвестиций для этих нужд.

В-третьих, стоит отметить, что теория отраслевых рынков допускает, что кооперация может способствовать развитию технологий между фирмами. Вон Хиппел [Von Hippel, 1988] в своей работе показал, что американские сталелитейные фирмы регулярно обменивались технической информацией. В работе [Gilbert, 1982] утверждается, что действующие компании имеют более сильные стимулы к внедрению новых технологий для защиты рынков от новых участников (*efficiency effect*). Аналогичным образом в работе [Kamien, 1992] показано, что кооперация в сфере R&D снижает издержки для сотрудничающих фирм и снижает цены для потребителей в олигополиях с n -м количеством фирм. Однако теория отраслевых рынков подчеркивает необходимость государственной политики для стимулирования инновационной деятельности между фирмами. Поэтому мы не исключаем, что сильные институциональные кооперативные взаимодействия способствуют конкурентной стратегии развития промышленных предприятий в сочетании с государственной политикой продвижения технологической кооперации в регионах. Определение и разграничение степени влияния стимулов со стороны государства и кооперативных действий в виде бизнес-ассоциаций мы оставляем для дальнейших исследований.

Основным выводом данной работы предлагается считать определение наличия влияния кооперативных взаимодействий промышленных предприятий в форме бизнес-ассоциаций на развитие промышленных предприятий. Для менеджеров основной рекомендацией, следующей из полученных результатов, предлагается выбор в пользу региональных отделений РСПП с большим количеством членов (в частности, больше 89) для повышения ввода основных фондов в обра-

батывающих производствах, увеличения использования передовых технологий, повышения числа созданных производственных технологий и инвестиций с участием иностранного капитала. Стоит подчеркнуть, что число созданных производственных технологий из всех показателей подвержено меньшему влиянию со стороны кооперативных взаимодействий в форме бизнес-ассоциаций.

Список литературы

1. Зенкевич Н. А., Королева А. Ф., Мамедова Ж. А. Концепция устойчивости совместного предприятия // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2014. № 1. С. 28–56.
2. Кукаев И. С. Развитие промышленного предприятия через кооперационный хаб: пример торгово-промышленной палаты // Научное обозрение. 2014. № 9-1. С. 314–317.
3. Кукаев И. С. Развитие промышленных предприятий посредством кооперативных взаимодействий: институциональный подход // Экономика в промышленности. 2014. № 4. С. 48–54.
4. Кукаев И. С. Сравнительный анализ предпочтений при кооперативных взаимодействиях для развития промышленности: институциональный подход // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 1. С. 182–189.
5. Третьяк О. А., Румянцев М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 25–50.
6. Яковлев А. А., Зудин А. Ю., Голикова В. В. Бизнес-ассоциации и их роль в процессах модернизации в России // Общественные науки и современность. 2011. № 3. С. 26–35.
7. Acemoglu D., Johnson S. and Robinson J. The Rise of Europe: Atlantic Trade, Institutional Change, and Economic Growth // American Economic Review. 2005. Vol. 95. No. 3. P. 546–579.
8. Ahne G. and Brunsson N. Meta-Organizations. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. 200 p.
9. Baldwin R. E., Robert-Nicoud F. Entry and asymmetric lobbying: why governments pick losers // Journal of the European Economic Association. 2007. Vol. 5. No. 5. P. 1064–1093.
10. Beckert J. The social order of markets // Theory and society. 2009. No. 38. P. 245–269.
11. Bennett R. Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs // Entrepreneurship and Regional Development. 1998. No. 10. P. 243–60.
12. Bennett R. Can Transaction Cost Economics Explain Voluntary Chambers of Commerce? // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 1996. Vol. 152. No. 4. P. 654–680.
13. Bennett R. J. The logic of membership of sectoral business associations // Review of Social Economy. 2000. No. 58. P. 17–42.
14. Berk G. and Schneiberg M. Varieties in capitalism, varieties of association: collaborative learning in American industry, 1900–1925 // Politics & Society. 2005. No. 33. P. 46–87.

15. Bresnahan T, Gambardella A., Saxenian A. Old economy' inputs for 'new economy' outcomes: cluster formation in the new Silicon Valleys // *Industrial and Corporate Change*. 2001. Vol. 10. No. 4. P. 835–60.
16. Campos N. and Francesco G. Lobbying, Corruption and Political Influence // *Public Choice*. 2007. No. 131. P. 1–21.
17. Carnevali F. Crooks, thieves, and receivers: transaction costs in nineteenth-century industrial Birmingham // *Economic History Review*. 2004. No. 57. P. 533–550.
18. Clark P. and Wilson J. Q. Incentive Systems: A Theory of Organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1961. No. 6. P. 129–166.
19. Coase R. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: University of Chicago Press, 1988. 217 p.
20. Conway M., Loker S. *The Garment Industry Development Corporation: A case study of a sectoral employment development approach*. Washington, DC: Aspen Institute, 1999.
21. Coulson A. Local business representation: can we afford TECs and Chambers? // *Regional Studies*. 1999. No. 33. P. 269–273.
22. Deng G., Kennedy S. Big business and industry association lobbying in China: The paradox of contrasting styles // *The China Journal*. 2010. No. 63. P. 101–125.
23. DiMaggio P. & Powell W. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 486 p.
24. Dixit A. The role of investment in entry deterrence // *Economic Journal*. 1980. No. 90. P. 95–106.
25. Doner R. F. & Schneider B. R. Business associations, development, and democracy. Mimeo, Department of Political Science, Emory University, Atlanta, GA, 1997.
26. Doner R. F. and Schneider B. Business associations and economic development: why some associations contribute more than others // *Business and Politics*. 2000. No. 2. P. 261–88.
27. Donovan M. R. & Tilson G. P. Jr. The Marriott Foundation's «Bridges from School to Work» program: A framework for successful employment outcomes for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*. 1998. Vol. 10. No. 1. P. 15–21.
28. Dunn O. J. Multiple comparisons using rank sums // *Technometrics*. 1964. No. 6 (3). P. 241–252.
29. Esty D. C., Caves R. E. Market-structure and political influence — New data on political expenditures, activity, and success // *Economic inquiry*. 1983. Vol. 21. No. 1. P. 24–38.
30. Frye T. Original Sin, Good Works, and Property Rights in Russia // *World Politics*. 2006. No. 58. P. 479–504.
31. Gilbert R. J. and D. M. G. Newbery Preemptive patenting and persistence of Monopoly // *American Economic Review*. 1982. No. 72. P. 514–527.
32. Granovetter M. Business groups // in Smelser N and Swedberg R (Eds) *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1994.
33. Granovetter M. Economic action and social structure: a theory of embeddedness // *American Journal of Sociology*. 1985. No. 91. P. 481–510.
34. Greenwood R., Suddaby R., Hinnings C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized field // *Academy of Management Journal*. 2002. No. 45. P. 58–80.
35. Greif A. *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006. 526 p.
36. Greif A., Milgrom P. and Weingast B. Coordination, Commitment, and Enforcement: The Case of the Merchant Guild // *Journal of Political Economy*. 1994. No. 102. P. 745–76.
37. Grier K. B., Munger M. C. and Roberts B. E. The determinants of industrial political activity 1978–1986 // *American political science review*. 1994. No. 88. P. 911–926.
38. Grier K. B., Munger M. C. and Roberts B. E. The industrial organization of corporate political participation // *Southern Economic Journal*. 1991. Vol. 57, No. 3. P. 727–738.
39. Grossman G., Helpman E. Protection for sale // *American Economic Review*. 1994. No. 84 (4). P. 833–850.
40. Grossman G., Helpman E. *Special interest politics*. MIT Press, Cambridge MA, 2002. 380 p.
41. Haggard S. Democratic Institutions, Economic Policy, and Development. In *Institutions and Economic Development*, edited by Christopher Clague. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997. 408 p.
42. Hansen J. M. The Political Economy of Group Membership // *American Political Science Review*. 1985. Vol. 79. No. 1. P. 79–96.
43. Hansen W. L., Mitchell N. J. Globalization or national capitalism: Large firms, national strategies and political activities // *Business and politics*. 2001. No. 3. P. 5–19.
44. Harrison S. Shouts and whispers: the lobbying campaign for and against resale price maintenance // *European journal of marketing*. 2000. No. 34 (1/2). P. 207–222.
45. Harstad B. and Svensson J. From Corruption to Lobbying and Economic Growth // Mimeo (2008). 42 p.
46. Hawley J. D. & Taylor J. C. How business associations use interorganizational networks to achieve workforce development goals: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*. 2006. Vol. 9. No. 4. P. 485–508.
47. Huggins R. Local business co-operation and Training and Enterprise Councils: the development of inter-firm networks // *Regional Studies*. 1998. No. 32. P. 813–882.
48. Jenks G. F. The Data Model Concept in Statistical Mapping // *International Yearbook of Cartography*. 1967. No. 7. P. 186–190.
49. Jensen K., Grabacke C. Appropriate reactions to globalisation? Interest group theory and trade associations in clothing between 1970 and 2000 — a comparison between Denmark and Sweden // *Business History*. 2013. Vol. 55. No. 2. P. 215–235.
50. Jiang B. Head/tail breaks: A new classification scheme for data with a heavy-tailed distribution // *The Professional Geographer*. 2013. Vol. 65. No. 3. P. 482–494.
51. Johannisson B. Paradigms and entrepreneurial networks — some methodological challenges // *Entrepreneurship and Regional Development*. 1995. Vol. 7. No. 3. P. 215–231.
52. Jordan G. and Maloney W. *The Protest Business*. Manchester: Manchester University Press, 1997. 215 p.
53. Kamien M. I., Muller E., Zang Research I. Joint Ventures and R&D Cartels // *American Economic Review*. 1992. No. 92. P. 120–142.
54. Knoke D. *Organizing for Collective Action*. N. Y.: Aldine de Gruyter, 1990. 258 p.
55. Kruskal W. H. and Wallis W. A. Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis // *Journal of the American Statistical Association*. 1952. Vol. 47. No. 260. P. 583–621.
56. Martin C. J. Nature or nurture? Sources of firm preference for national health reform // *American Political Science Review*. 1995. Vol. 89. No. 4. P. 898–913.

57. *Martin C. J., Swank D.* Does the organization of capital matter? Employers and active labor market policy at the national and firm levels // *American Political Science Review*. 2004. Vol. 98. No. 4. P. 593–611.
58. Masters and Keim Determinants of PAC participation among large corporations // *Journal of Politics*. 1985. Vol. 47. No. 4. P. 1158–1173.
59. *McCormick L. E.* A life-cycle model of manufacturing networks and Chicago's metalworking industry. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1996.
60. *McCormick L. E.* An analysis of the economic development role of business associations and other intermediary organizations serving Appalachian industries. Washington, DC: Appalachian Regional Commission, 2000.
61. *McCormick L. E., Hawley J. D., Melendez E.* The Economic and Workforce Development Activities of American Business Associations // *Economic Development Quarterly*. 2008. Vol. 22. No. 3. P. 213–227.
62. *Meléndez E., Borges R. & Glass K.* Industry-driven regionalism in Pittsburgh. Washington, DC: Brookings Institution, Center on Urban and Metropolitan Policy, 2003.
63. *Moe T.* The Organization of Interests. Chicago IL: University of Chicago Press, 1980. 282 p.
64. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. N. Y.: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
65. *Nugent J. B. and Sukiassyan G.* Alternative strategies for firms in oppressive and corrupt states: informality or formality via business associations // *Contemporary economic policy*. 2009. Vol. 27. No. 4. P. 423–439.
66. *Olson M.* The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965. 186 p.
67. *Olson M.* The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities. New Haven, CT: Yale University Press, 1982. 276 p.
68. *Pindus N. M. & Nightingale D. S.* Improving the upward mobility of low-skill workers: The case of the health industry. Washington, DC: Urban Institute, 1995.
69. Pyle Collective action and post-communist enterprise: The economic logic of Russian business associations // *Europe-Asia studies*. 2006. No. 58. P. 491–521.
70. *Pyle W.* Organized Business, Political Competition, and Property Rights: Evidence from the Russian Federation // *The Journal of Law, Economics & Organization*. 2009. Vol. 27. No. 1. P. 2–31.
71. *Rauch J.* Black Ties Only? Ethnic Business Networks, Intermediaries, and African American Retail Entrepreneurship // in Rauch J. & Casella A. (eds) *Networks and Markets* // N. Y., Russell Sage Foundation, 2001. P. 270–309.
72. *Reveley J. and Ville S.* Enhancing Industry Association Theory: A Comparative Business History Contribution // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47. No. 5. P. 2–47.
73. *Rosenfeld S. A.* Industrial strength strategies: Regional business clusters and public policy. Washington, DC: Aspen Institute, 1995, 148 p.
74. *Rosenkopf L. and Tushman M.* The co-evolution of technology and organization // In Baum, J. and Singh, J. (Eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford: Oxford University Press. 1994. P. 403–424.
75. *Sabatier P.* Interest Group Membership and Organization, in M. Petracca (ed.). *The Politics of Interests*. Boulder CO: Westview Press, 1992, P. 99–129.
76. *Sabel C.* Learning by monitoring: the institutions of economic development// Princeton. New Jersey: Princeton University Press, 1994. 72 p.
77. *Sako M.* Suppliers's association in the Japanese automobile industry: collective action for technology // *Cambridge journal of Economics*. 1996. No. 20. P. 651–671.
78. *Salisbury R.* An Exchange Theory of Interest Groups // *Midwest Journal of Political Science*. 1969. Vol. 13. No. 1. P. 1–32.
79. *Schaefer U.* Cooperative Capitalism. N. Y., Oxford, Oxford University Press, 2000. 302 p.
80. *Schmitter W. & Streek P. C.* Private interest government beyond market and state. L.: Beverly Hills and New Delhi: Sage, 1985. 288 p.
81. *Schmitz H.* Collective efficiency and increasing returns // *Cambridge Journal of Economics*. 1999. Vol. 23. No. 4. P. 465–483.
82. *Schneiberg M. and Hollingsworth J. R.* Can Transaction Cost Economics Explain Trade Associations? In *Political Choice*, edited by Roland Czada and Adrienne Windhoff-Heritier. Boulder: Westview, 1991.
83. *Schotter A.* The Economic Theory of Social Institutions. N. Y.: Cambridge University Press, 1981. 177 p.
84. *Shuler D. A., Rehbein K., Cramer R. D.* Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach // *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45. No. 4. P. 659–672.
85. *Streeck W. and Kenworthy L.* Theories and practices of neocorporatism // In Janoski, T., Alford, R., Hicks, A. and Schwartz, M. (Eds), *The Handbook of Political Sociology: States, Civil Societies, and Globalization*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P. 441–460.
86. *Truman D.* The governmental process: political interest and public opinion. N. Y.: Knopf, 1951.
87. *Ville S.* Rent Seeking or Market Strengthening? Industry Associations in New Zealand Wool Broking // *Business History Review*. 2007. Vol. 81. No. 2. P. 297–321.
88. *Von Hippel E.* The Sources of Innovation // N.Y., Oxford University Press, 1988.
89. *Waarden F. V.* Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from The Netherlands // *Organization Studies*. 1992. Vol. 13. No. 4. P. 521–561.
90. *Weingast B.* The Political Foundations of the Rule of Law // *American Political Science Review*. 1997. No. 91. P. 245–64.
91. *Williamson O.* The Mechanisms of Governance. N. Y.: Oxford University Press, 1996. 448 p.
92. *Wilson J. Q.* Political Organizations. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1995, 278 p.
93. *Woodruff C.* Contract Enforcement and Trade Liberalization in Mexico's Footwear Industry // *World Development*. 1998. Vol. 26. No. 6. P. 979–991.

References

1. Acemoglu D., Johnson S., and Robinson J. The Rise of Europe: Atlantic Trade, Institutional Change, and Economic Growth. *American Economic Review*, 2005, vol. 95, no. 3, pp. 546–79.
2. *Ahrne G. and Brunsson N.* *Meta-Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008, 200 p.
3. Baldwin R. E, Robert-Nicoud F Entry and asymmetric lobbying: why governments pick losers. *Journal of the European Economic Association*, 2007, vol. 5, no. 5, pp. 1064–1093.

4. Beckert J. The social order of markets. *Theory and society*, 2009, no. 38, pp. 245–269.
5. Bennett R. Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1998, no. 10, pp. 243–60.
6. Bennett R. Can Transaction Cost Economics Explain Voluntary Chambers of Commerce? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1996, vol. 152, no. 4, pp. 654–680.
7. Bennett R. J. The logic of membership of sectoral business associations. *Review of Social Economy*, 2000, no. 58, pp. 17–42.
8. Berk G. and Schneiberg, M. Varieties in capitalism, varieties of association: collaborative learning in American industry, 1900–1925. *Politics & Society*, 2005, no. 33, pp. 46–87.
9. Bresnahan T., Gambardella A., Saxenian A. Old economy' inputs for 'new economy' outcomes: cluster formation in the new Silicon Valleys. *Industrial and Corporate Change*, 2001, vol. 10, no. 4, pp. 835–860.
10. Campos N. and Francesco G. Lobbying, Corruption and Political Influence. *Public Choice*, 2007, no. 131, pp. 1–21.
11. Carnevali F. Crooks, thieves, and receivers: transaction costs in nineteenth-century industrial Birmingham. *Economic History Review*, 2004, no. 57, pp. 533–50.
12. Clark P. and Wilson J. Q. Incentive Systems: A Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1961, no. 6, pp. 129–66.
13. Coase R. The Firm, the Market, and the Law. Chicago: University of Chicago Press, 1988, 217 p.
14. Conway M., Loker S. *The Garment Industry Development Corporation: A case study of a sectoral employment development approach*. Washington, DC: Aspen Institute, 1999.
15. Coulson A. Local business representation: can we afford TECs and Chambers? *Regional Studies*, 1999, no. 33, pp. 269–273.
16. Deng G., Kennedy S. Big business and industry association lobbying in China: The paradox of contrasting styles. *The China Journal*, 2010, no. 63, pp. 101–125.
17. DiMaggio P. & Powell W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 486 p.
18. Dixit A. The role of investment in entry deterrence. *Economic Journal*, 1980, no. 90, pp. 95–106.
19. Doner R. F. & Schneider B. R. *Business associations, development, and democracy*. Mimeo, Department of Political Science, Emory University, Atlanta, GA, 1997.
20. Doner R. F. and Schneider B. Business associations and economic development: why some associations contribute more than others. *Business and Politics*, 2000, no. 2, pp. 261–88.
21. Donovan M. R. & Tilson G. P., Jr. The Marriott Foundation's «Bridges from School to Work» program: A framework for successful employment outcomes for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 1998, vol. 10, no. 1, pp. 15–21.
22. Dunn O. J. Multiple comparisons using rank sums. *Technometrics*, 1964, no. 6 (3), pp. 241–252.
23. Esty D. C., Caves R. E. Market-structure and political influence — New data on political expenditures, activity, and success. *Economic Inquiry*, 1983, vol. 21, no. 1, pp. 24–38.
24. Frye T. Original Sin, Good Works, and Property Rights in Russia. *World Politics*, 2006, no. 58, pp. 479–504.
25. Gilbert R. J. and D. M. G. Newbery Preemptive patenting and persistence of Monopoly. *American Economic Review*, 1982, no. 72, pp. 514–527.
26. Granovetter M. Business groups. in Smelser N and Swedberg R (Eds) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1994.
27. Granovetter M. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 1985, no. 91, pp. 481–510.
28. Greenwood R., Suddaby R., Hinnings C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized field. *Academy of Management Journal*, 2002, no. 45, pp. 58–80.
29. Greif A. *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006. 526 p.
30. Greif A., Milgrom P. and Weingast B. Coordination, Commitment, and Enforcement: The Case of the Merchant Guild. *Journal of Political Economy*, 1994, no. 102, pp. 745–76.
31. Grier K. B., Munger M. C. and Roberts B. E. The determinants of industrial political activity 1978–1986. *American political science review*, 1994, no. 88, pp. 911–926.
32. Grier K. B., Munger M. C. and Roberts B. E. The industrial organization of corporate political participation. *Southern Economic Journal*, 1991. vol. 57, no. 3, pp. 727–738.
33. Grossman G. Helpman E. Protection for sale. *American Economic Review*, 1994, no. 84 (4), pp. 833–850.
34. Grossman G. Helpman E. *Special interest politics*. MIT Press, Cambridge MA, 2002, 380 p.
35. Haggard S. *Democratic Institutions, Economic Policy, and Development*. In *Institutions and Economic Development*, edited by Christopher Clague. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997. 408 p.
36. Hansen J. M. The Political Economy of Group Membership. *American Political Science Review*, 1985, vol. 79, no. 1, pp. 79–96.
37. Hansen W. L., Mitchell N. J. Globalization or national capitalism: Large firms, national strategies and political activities. *Business and politics*, 2001, no. 3, pp. 5–19.
38. Harrison S. Shouts and whispers: the lobbying campaign for and against resale price maintenance. *European journal of marketing*, 2000, 34 (1/2), pp. 207–222.
39. Harstad B. and Svensson J. *From Corruption to Lobbying and Economic Growth*. Mimeo, 2008. 42 p.
40. Hawley J. D. & Taylor J. C. How business associations use interorganizational networks to achieve workforce development goals: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 2006, vol. 9, no. 4, pp. 485–508.
41. Huggins R. Local business co-operation and Training and Enterprise Councils: the development of inter-firm networks. *Regional Studies*, 1998, no. 32, pp. 813–882.
42. Jenks G. F. The Data Model Concept in Statistical Mapping. *International Yearbook of Cartography*, 1967, no. 7, pp. 186–190.
43. Jensen K., Grabacke C. Appropriate reactions to globalisation? Interest group theory and trade associations in clothing between 1970 and 2000 — a comparison between Denmark and Sweden. *Business History*, 2013, vol. 55, no. 2, pp. 215–235.
44. Jiang B. Head/tail breaks: A new classification scheme for data with a heavy-tailed distribution. *The Professional Geographer*, 2013, vol. 65, no. 3, pp. 482–494.
45. Johannisson B. Paradigms and entrepreneurial networks — some methodological challenges. *Entrepre-*

- neurship and Regional Development, 1995, vol. 7, no. 3, pp. 215–231.
46. Jordan G. and Maloney W. *The Protest Business*. Manchester: Manchester University Press, 1997. 215 p.
 47. Kamien M. I., Muller E., Zang Research I. Joint Ventures and R&D Cartels. *American Economic Review*, 1992, no. 92, pp. 120–142.
 48. Knoke D. *Organizing for Collective Action*. New York: Aldine de Gruyter, 1990. 258 p.
 49. Kruskal W. H. and Wallis W. A. Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 1952, vol. 47, no. 260, pp. 583–621.
 50. Kukaev I. S. Comparative analysis of cooperative interactions preferences for industrial development: an institutional approach. *Management and Business Administration*, 2015, no. 1, pp. 182–189.
 51. Kukaev I. S. Development of an industrial enterprise through cooperation hub: example of Chamber industry and commerce. *Science Review*, 2014, no. 9-1, pp. 314–317.
 52. Kukaev I. S. The development of industrial enterprises by cooperative interactions: an institutional approach. *Economics of Industry* — 2014, no. 4, pp. 48–54 (in Russian).
 53. Martin C. J. Nature or nurture? Sources of firm preference for national health reform. *American Political Science Review*, 1995, vol. 89, no. 4, pp. 898–913.
 54. Martin C. J., Swank D. Does the organization of capital matter? Employers and active labor market policy at the national and firm levels. *American Political Science Review*, 2004, vol. 98, no. 4, pp. 593–611.
 55. Masters and Keim. Determinants of PAC participation among large corporations. *Journal of Politics*, 1985, vol. 47, no. 4, pp. 1158–1173.
 56. McCormick L. E. *A life-cycle model of manufacturing networks and Chicago's metalworking industry*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1996.
 57. McCormick L. E. *An analysis of the economic development role of business associations and other intermediary organizations serving Appalachian industries*. Washington, DC: Appalachian Regional Commission, 2000.
 58. McCormick L. E., Hawley J. D., Melendez E. The Economic and Workforce Development Activities of American Business Associations. *Economic Development Quarterly*, 2008, vol. 22, no. 3, pp. 213–227.
 59. Meléndez E., Borges R. & Glass K. *Industry-driven regionalism in Pittsburgh*. Washington, DC: Brookings Institution, Center on Urban and Metropolitan Policy, 2003.
 60. Moe T. *The Organization of Interests*. Chicago IL: University of Chicago Press, 1980. 282 p.
 61. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
 62. Nugent J. B. and Sukiassyan G. Alternative strategies for firms in oppressive and corrupt states: informality or formality via business associations. *Contemporary economic policy*, 2009, vol. 27, no. 4, pp. 423–439.
 63. Olson M. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965. 186 p.
 64. Olson M. *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. New Haven, CT: Yale University Press, 1982. 276 p.
 65. Pindus N. M. & Nightingale D. S. *Improving the upward mobility of low-skill workers: The case of the health industry*. Washington, DC: Urban Institute, 1995.
 66. Pyle Collective action and post-communist enterprise: The economic logic of Russian business associations. *Europe-Asia studies*, 2006, no. 58, pp. 491–521.
 67. Pyle W. Organized Business, Political Competition, and Property Rights: Evidence from the Russian Federation. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 2009, vol. 27, no. 1, pp. 2–31.
 68. Rauch J. *Black Ties Only? Ethnic Business Networks, Intermediaries, and African American Retail Entrepreneurship*. In Rauch J. & Casella A. (eds) *Networks and Markets*. New York, Russell Sage Foundation, 2001, pp. 270–309.
 69. Reveley J. and Ville S. Enhancing Industry Association Theory: A Comparative Business History Contribution. *Journal of Management Studies*, 2010, vol. 47, no. 5, pp. 2–47.
 70. Rosenfeld S. A. *Industrial strength strategies: Regional business clusters and public policy*. Washington, DC: Aspen Institute, 1995. 148 p.
 71. Rosenkopf L. and Tushman M. *The co-evolution of technology and organization*. In Baum J. and Singh J. (Eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1994, pp. 403–424.
 72. Sabatier P. Interest Group Membership and Organization, in M. Petracca (ed.), *The Politics of Interests*. Boulder CO: Westview Press, 1992, pp. 99–129.
 73. Sabel C. *Learning by monitoring: the institutions of economic development*. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1994. 72 p.
 74. Sako M. Suppliers's association in the Japanese automobile industry: collective action for technology. *Cambridge journal of Economics*, 1996, no. 20, pp. 651–671.
 75. Salisbury R. An Exchange Theory of Interest Groups. *Midwest Journal of Political Science*, 1969, vol. 13, no. 1, pp. 1–32.
 76. Schaefer U. *Cooperative Capitalism*. New York, Oxford, Oxford University Press, 2000. 302 pp.
 77. Schmitter W. & Streek P. C. *Private interest government beyond market and state*. London, Beverly Hills and New Delhi: Sage, 1985. 288 p.
 78. Schmitz H. Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, 1999, vol. 23, no. 4, pp. 465–483.
 79. Schneiberg M. and Hollingsworth J. R. *Can Transaction Cost Economics Explain Trade Associations? In Political Choice/* Edited by Roland Czada and Adrienne Windhoff-Heritier. Boulder: Westview, 1991.
 80. Schotter A. *The Economic Theory of Social Institutions*. New York: Cambridge University Press, 1981. 177 p.
 81. Shuler D. A., Rehbein K., Cramer R. D. Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach. *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 45, no. 4, pp. 659–672.
 82. Streeck W. and Kenworthy L. Theories and practices of neocorporatism. In Janoski, T., Alford, R., Hicks, A. and Schwartz, M. (Eds). *The Handbook of Political Sociology: States, Civil Societies, and Globalization*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, 441–460.
 83. Tret'yak O. A., Rumyantseva M. N. Network Forms of Inter-firm Cooperation: Approaches to Explanation of the Phenomena. *Russian Management Journal*, 2003, no. 2, pp. 25–50 (in Russian).

84. Truman D. *The governmental process: political interest and public opinion*. New York, Knopf, 1951.
85. Ville S. Rent Seeking or Market Strengthening? Industry Associations in New Zealand Wool Broking. *Business History Review*, 2007, vol. 81, no. 2, pp. 297–321.
86. Von Hippel E. *The Sources of Innovation*. New York, Oxford University Press, 1988.
87. Waarden F. V. Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from The Netherlands. *Organization Studies*, 1992, vol. 13, no. 4, pp. 521–561.
88. Weingast B. The Political Foundations of the Rule of Law. *American Political Science Review*, 1997, no. 91, pp. 245–64.
89. Williamson O. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 448 p.
90. Wilson J. Q. *Political Organizations*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995. 278 p.
91. Woodruff C. Contract Enforcement and Trade Liberalization in Mexico's Footwear Industry. *World Development*, 1998, vol. 26, no. 6, pp. 979–991.
92. Yakovlev A., Zudin A., Golikova V. Business Associations and Their Role in the Course of Modernization of Russia. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' — Social sciences and modern world*, 2011, no. 3, pp. 26–35 (in Russian).
93. Zenkevich N. A., Koroleva A. F., Mamedova Z. A. Concept of Joint Venture's Stability. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Series 8. Management — Bulletin of Saint-Petersburg University. Series 8. Management*, 2014, no. 1, pp. 28–56 (in Russian).

I. Kukaev, Institute of Economics and Management, Department of Soci-Economic systems management, Udmurt State University, UdSU, Izhevsk, Russia, ikukaev4phd@gmail.com

Effect of institutional cooperative interactions on competitive strategy of development of industrial enterprises

The article is primarily concerned with theoretical views of different scientific schools on the topic of cooperative interactions of industrial enterprises in the form of business associations. Positions of supporters of New Institutional Economics, Organizational Institutional Theory, theory of social disruptions, corporatism theory, and theory of meta-organizations are outlined. Based on theoretical grounds, the hypothesis is put forward which states that cooperative interactions in the form of business-associations facilitate formation of competitive strategy for development of industrial enterprises in modern Russia. The clustering of regional offices of Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RUIE) is performed using Jieng's method of head/tail breaks for samples with heavy tailed distribution, which is the case in Russia. With the use of nonparametric Kruskal-Wallis test, the stated hypothesis is accepted and Dunn's test is used to show the particular groups that have a significant differences. Classification of regional offices of RUIE by is made and the difference between parameters that characterize development of industrial enterprises within the groups is shown (capital assets put into operation, technology innovations costs spent, number of production technologies created, foreign investments). Recommendations for managers of industrial enterprises are given, the avenues for further research are delineated as well.

Keywords: cooperative interactions, industrial enterprises, competitive strategy for development, business-associations, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, collective actions, institutions.

About author: *I. Kukaev, Postgraduate Student*

For citation: Kukaev I. Effect of institutional cooperative interactions on competitive strategy of development of industrial enterprises. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 90–110 (in Russian).

Рубин Ю. Б., докт. экон. наук, профессор, член.-корр. Российской академии образования, ректор МФПУ «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), г. Москва, yrubin@mfp.ru

Тактика конкурентных действий участников рынка

В статье раскрывается различие тактического и стратегического конкурентного поведения фирм. Автором описывается система тактического менеджмента конкурентных действий фирмы, выделяются тактические конкурентные операции и тактические модели конкурентных действий. Подчеркивается взаимосвязь планирования тактических операций, расстановки конкурентных сил между тактическими соперниками на тактически выгодно конкурентном поле и определения тактических конкурентных преимуществ и недостатков фирм-конкурентов.

Автор раскрывает содержание тактических конкурентных диспозиций, предполагающих разработку фирмами подходящих тактических операций и организационных сценариев их проведения.

Также автором выделены и раскрыты отдельные компоненты менеджмента тактических операций: организационные и мотивационные условия, оперативный контроль проведения тактических операций с определением степени устойчивости конкурентных действий.

Ключевые слова: тактика конкурентных действий, тактические конкурентные операции, тактические модели конкурентных действий, тактические конкурентные преимущества и недостатки, тактические конкурентные диспозиции, организационные сценарии проведения тактических операций, недобросовестная конкуренция, организационные и мотивационные условия проведения тактических операций.

Определение тактики конкурентных действий. Тактика и стратегия в конкуренции

Выбор участниками рынка подходящих стратегий конкурентных действий не всегда гарантирует стратегический успех в конкуренции. Ведь конкурентные стратегии воплощаются в жизнь посредством тактики конкурентных действий.

Словосочетание «тактика действий» (от греческого «тактикос» — «относящийся к построению войск» и «тассо» — «выстраиваю войска») широко используется в военном лексиконе, в спорте и в других видах состязательной деятельности. Повсеместно употребляются и такие понятия, как «тактические учения», «тактические занятия», «тактические циклы», «тактические соображения», «тактические планы», «тактические построения».

В спорте с понятием «тактика» связывают модели практического взаимодействия сторон («тактика игры», «тактика боя», «тактика гонки»), в которых отражаются, с одной стороны, стратегический замысел поединка, а с другой стороны — задачи непосредственного взаимодействия с конкретным противником. В военном деле — это модели боевых действий против конкретного противника в течение фиксированного периода времени на основе стратегического замысла и с учетом реальной военной обстановки.

Если для идентификации стратегии важны определение глубины замысла, фиксация долговременных приоритетов и характера взаимодействия с противником, то для тактики — определение задач на определенный период действий и инструментария (системы методов) действий в течение этого периода. Если в военных стратегиях отражают-

ся определяющие цели участия государств и армий в войнах, основополагающие ресурсы ведения войн, основные союзники и противники, направления и характер главных ударов, то в тактике военных действий — конкретные задачи того или иного сражения, потенциал этого сражения, наименование и координаты расположения противника, методы ведения боя. Поэтому стратегический характер имеют победы в войнах, тактический — в отдельных сражениях и битвах.

Из военной и спортивной терминологии эти категории постепенно проникают и в бизнес-терминологию. Ключевое значение для определения тактики конкурентных действий приобретает установление наименования и рыночных координат соперников (сфера деятельности, наименование основных контрагентов и партнеров, местоположение рынков), периода взаимодействия с ними и задач на этот период, видов и методов конкурентных действий, подлежащих применению в течение этого периода.

Под *тактикой конкурентных действий* (*тактикой конкуренции*) понимается совокупность конкурентных действий, которые применяются участниками рынка в течение ограниченного по времени периода взаимодействия с конкретными соперниками для решения фиксированного круга внутренних связанных между собой задач по применению конкурентного потенциала и достижению желаемых конкурентных результатов.

Тактика конкурентных действий является составной частью тактики управления бизнесом наряду с тактикой производства, сбыта, разработки и внедрения инноваций, инвестирования, развития персонала, учета, распределения доходов и других бизнес-процессов (рис. 1).

Как в военном деле или в спорте, тактической единицей непосредственного взаимодействия сторон конкуренции выступает их однократное соперничество (на войне таким состязанием является сражение, в спорте — поединок, например футбольный матч, легкоатлетический забег, конкрет-



Рис. 1. Тактика управления бизнесом

Fig 1. Tactic of Business Management

ные соревнования по гимнастике, схватка в борьбе, др.). Такое соперничество и задачи, встающие перед его участниками, называются *тактическими*.

Эти задачи могут возникать по разным поводам — например, в связи с заключением и исполнением сделки или совокупности сделок, формированием клиентской базы, проведением PR-акций, рекламных и других публичных кампаний, запуском, реинжинирингом или продажам бизнеса, др.

Но все они, так же как задачи военных сражений или спортивных поединков, имеют четко очерченный предмет интереса, конкретный состав участников и фиксированный период решения. Тактика конкурентных действий всегда рассчитывается на одно тактическое состязание или серию однородных тактических состязаний на одну и ту же тему, с одними и теми же конкурентами и на период, в течение которого конфликт их интересов получит какое-либо разрешение. Поэтому тактика конкурентных действий имеет адресные, содержательные и временные границы (рис. 2).

Тактика конкурентных действий, как правило, адресна. У нее всегда имеются вполне определенные адресаты — *тактические конкуренты* (*тактические соперники*). Таковыми

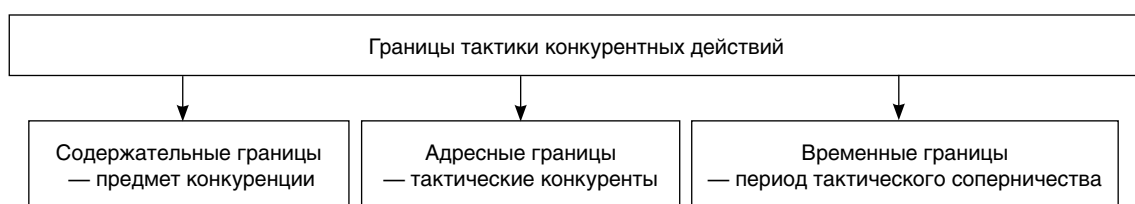


Рис. 2. Границы тактики конкурентных действий

Fig. 2. Scopes of the tactics of competitive actions

признаются соперники, с которыми участники вступают в непосредственное взаимодействие — адресуют им производимые действия, нацеливают «за» или «против» них свой потенциал. Эти соперники работают на определенных рынках, включены в конкретные цепочки ценности, имеют постоянное окружение и занимают на рынке фиксированные конкурентные позиции.

Конкуренция с тактическими соперниками всегда разворачивается вокруг определенных предметов конкуренции. Она всегда сконцентрирована на конкурентных действиях «за результаты», либо «за ресурсы», либо «за качество самих конкурентных действий», либо за все вместе.

Содержание тактики конкурентных действий определяется:

- тактическими задачами по выстраиванию совокупности конкурентных действий (*тактических конкурентных действий*) с помощью их планирования, организации, стимулирования и контроля по отношению к тактическим соперникам вокруг различных объектов бизнеса;

- тактическими задачами по достижению конкурентных результатов (*тактических результатов*), которыми могут быть либо выдерживание конкуренции, либо обеспечение превосходства над соперниками и достижение конкурентных преимуществ в долях продаж, ассортименте и качестве продукции, издержках, ценах, доходах, степени удовлетворенности потребителей, др.;

- тактическими задачами по применению конкурентного потенциала (определяемого как *тактический конкурентный потенциал*) — ресурсов, применяемых для достиже-

ния конкурентных результатов в соперничестве с тактическими конкурентами;

- тактическими задачами по препятствованию соперникам либо способствованию им в выполнении собственных тактических задач (рис. 3).

Следование тактике конкурентных действий позволяет участникам рынка формировать систему непосредственного взаимодействия со всеми соперниками и добиваться выполнения конкретных задач по ведению своего бизнеса.

Тактика конкурентных действий всегда имеет также временной характер. Единицей измерения сроков применения участниками



Рис. 3. Содержание тактических задач конкуренции участников рынка

Fig. 3. The content of tactical tasks of competition of market participants

рынка той или иной тактики конкурентных действий в отношении тактических соперников является *тактический период* конкурентного взаимодействия (тактический период конкуренции). Он определяется исходя из задач по управлению бизнесом, которые устанавливаются участниками рынка на данный период времени. В течение данного периода участники рынка применяют к соперникам определенную тактику взаимодействия, а по его окончании могут обратиться к другой тактике.

Тактические периоды конкурентного взаимодействия могут иметь разную продолжительность по времени. Они могут охватывать, например, период проведения сделки или ряда сделок, который порой растягивается на многие месяцы. Но они могут оказаться и очень короткими и занимать, например, один день или даже часть одного дня. Поэтому универсального определения границ тактических периодов конкуренции не существует.

Тактический период взаимодействия с соперниками может исчерпываться, например, приобретением, вопреки конкурентам, уникального сырья, эффективным доведением до окружения информационных сигналов, привлечением (или утратой) ценных работников, победой (или поражением) в конкурсе на получение госзаказа, переключением клиентов на свою более дешевую или более качественную продукцию, включением в выгодные цепочки ценности и исключением из нее соперников и др.

Интегральным результатом становится занятие, удержание, усиление либо, напротив, ослабление или утрата конкурентных позиций. Любые занимаемые участниками рынка *конкурентные позиции* признаются ими *тактически выгодными* или *тактически невыгодными* как ресурс их действий в последующих периодах тактического взаимодействия.

Как и стратегия конкуренции, тактика конкурентных действий — управленческое понятие. Оно является основным для *такти-*

ческого менеджмента конкурентных действий, который включает тактическое планирование, мотивирование (стимулирование) участниками рынка самих себя и сотрудников к эффективному выполнению этих планов, организационное обеспечение взаимодействия с тактическими соперниками, контроль выполнения планов и качества самих планов с последующим внесением изменений в тактику конкурентных действий.

В процессе постановки и выполнения тактических конкурентных задач участники рынка руководствуются не только конкретными обстоятельствами ведения ими своего бизнеса, но прежде всего — конкурентными стратегиями.

Тактика любых действий может быть эффективной, если она базируется на стратегии, определяется ею, следует за ней. Не является исключением и тактика конкурентных действий.

Стратегия и тактика конкурентных действий являются не разными направлениями менеджмента конкурентных действий, а его разными структурными уровнями, причем тактика подчинена стратегии. Таким образом, происходит *соподчинение стратегического и тактического уровней менеджмента конкурентных действий* участников рынка.

Знание основ стратегического и тактического менеджмента конкурентных действий, понимание необходимости сочетать тактику действий со стратегией, а также умение обеспечивать такое сочетание на практике входят в число наиболее существенных профессиональных компетенций владельцев бизнеса и руководителей фирм.

Стратегия конкурентных действий имеет долгосрочный или бессрочный характер, а тактика конкурентных действий — краткосрочный характер, причем сроки ее применения исчерпываются определенными периодами времени. Стратегия устойчива, а тактика переменчива. Стратегия охватывает многократно воспроизводимые бизнес-коммуникации участников рын-

Таблица 1. Соотношение между стратегией и тактикой конкурентных действий

Table 1. The relationship between strategy and tactics of competitive actions

Стратегия конкуренции	Тактика конкуренции
Охватывает многократно воспроизводимые устойчивые конкурентные бизнес-коммуникации	Конкурентное взаимодействие имеет единоразовый характер, зависящий от обстоятельств ведения дел
Распространяется на взаимодействие участников рынка одновременно с различными представителями конкурентной среды	Распространяется на конкурентные бизнес-коммуникации с отдельными соперниками, выделенными из общей массы
Имеет долгосрочный или бессрочный характер	Сроки применения исчерпываются определенным периодом
Является объектом стратегического менеджмента	Является объектом тактического менеджмента

ка со своим окружением, а тактика конкурентных действий всегда осуществляется в связи с определенными обстоятельствами ведения бизнеса.

Конкурентная стратегия служит участникам рынка способом формулирования наиболее важных задач по выживанию в конкуренции и обеспечению превосходства над соперниками, она становится ответом на долговременные вызовы рынка. Тактика конкуренции — это то, как действуют конкуренты каждый день в соответствии со своей стратегией, как они обеспечивают выживание и победу в противостоянии с конкретными соперниками на практике. Таким образом, участники рынка тактически соперничают между собой, следуя конкурентным стратегиям.

Соотношение между стратегией и тактикой конкурентных действий представлено в табл. 1.

В свою очередь, стратегия конкурентных действий не может быть применена участниками рынка не через тактику, а как-то иначе. Единственным способом реализации участниками рынка стратегических установок является преломление их в тактике, посредством постановки и осуществления тактических конкурентных задач.

Долгосрочные цели, которые субъекты предпринимательства ставят перед собой в конкурентных стратегиях, преломляются в тактические задачи, выдвигаемые и адре-

суемые ими соперникам в каждом периоде взаимодействия с ними. Таким образом, эти задачи решаются с помощью конкурентных действий, выполняемых в соответствии не только со стратегией конкуренции, но и с ее тактикой.

Конкурентные действия не могут быть разделены на стратегические и тактические. Действуя в режиме реального времени, участники рынка всегда входят в тактическое взаимодействие. Поэтому действия, которые они адресуют соперникам, являются тактическими. Но поскольку через них субъекты предпринимательства реализуют конкурентные стратегии, они одновременно являются стратегически обусловленными и стратегически значимыми.

Так происходит всегда, если субъекты предпринимательства руководствуются здравым смыслом и стараются работать рационально. Поэтому тактика конкурентных действий становится способом каждодневного планомерного применения участниками рынка разработанных стратегий.

Тактика конкурентных действий — это планомерное применение участниками рынка конкурентных стратегий.

Во многих публикациях исследование конкуренции ограничивается изучением конкурентных стратегий. Вопросы тактики конкурентных действий обсуждаются не так часто. Имеется ограниченное число публикаций на русском языке, в которых

освещается или хотя бы упоминается тактика конкурентных действий¹.

Зачем нужно говорить о тактике, когда у субъектов предпринимательства есть стратегия? О тактике нужно говорить потому, что в жизни мы непосредственно наблюдаем тактику, а не стратегию. Поэтому пренебрежение тактикой конкурентных действий при изучении конкуренции обычно не дает возможности рассмотреть конкуренцию как живой процесс взаимодействия сторон.

Иногда тактика определяется как всего лишь краткосрочная стратегия. Такое определение имеет образный характер — ведь краткосрочными бывают стратегии лишь в краткосрочном бизнесе. Стратегии конкуренции всегда рассчитываются на перспективу, а тактика конкуренции рассчитывается на определенный период взаимодействия. На следующий день по завершении этого периода соперники, не отказываясь от стратегии конкуренции, могут перейти к совсем иной тактике конкурентных действий.

Тактические конкурентные операции и тактические модели конкурентных действий

Ключевое значение для тактического менеджмента конкурентных действий имеют понятия «тактическая конкурентная операция» и «тактическая модель конкурентных действий».

Под *тактической конкурентной операцией* понимается совокупность конкурентных действий (методов нанесения конкурентных ударов, оказания конкурентного давления, создания и поддержания конкурентных помех и преград, выдвижения угроз, заключения соглашений, распро-

странения сигналов, интенсификации самих конкурентных действий и др.), выполняемых в определенном порядке по отношению к тактическим соперникам в течение периода взаимодействия с ними.

Тактические конкурентные операции могут объединять серии конкурентных ударов, обмены ударами, нанесение различных ударов в сочетании с созданием помех, выдвижением угроз и иными действиями в информационном пространстве конкуренции. Они могут также объединять действия участников рынка «за» и «против» соперников.

Внутри тактических операций выполнение участниками рынка конкурентных действий упорядочивается в соответствии с тактическими задачами, которые они поставили перед собой. Система тактических операций участников рынка, производимая участниками рынка против соперников, составляет их повседневную операционную деятельность в конкурентной среде.

Все тактические конкурентные операции участников рынка принадлежат той или иной тактической модели конкурентных действий. Под *тактической моделью конкурентных действий* понимается тип совокупности конкурентных операций, производимых участниками рынка для решения определенного типа задач по отношению к тактическим соперникам (рис. 4).

Эти задачи обусловлены принятыми стратегиями и конкретными обстоятельствами ведения бизнеса.

Каждая из тактических моделей конкурентных действий опирается на определенную стратегию или на их сочетание, а реализация каждой из стратегий конкуренции производится посредством определенных тактических моделей конкурентных действий или их сочетания.

Тактические модели конкурентных действий подчиняются задачам, вытекающим из установок участников рынка на устранение соперников, либо на обособление от них, либо на сближение с ними, либо на выгодную сдачу им конкурентных позиций.

¹ См.: Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. СПб.: Изд-во «Крылов», 2003; Система бизнеса. Вып. 1 // Ученые записки Московской финансово-промышленной академии. М.: Маркет ДС, 2005; Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006; Гордон Я. Целевая конкуренция. М.: Вершина, 2006.



Рис. 4. Соотношение тактических действий, операций и моделей

Fig. 4. The relationship between tactical actions, operations and models

Данные модели применяются либо для воздействия на конкретных соперников, либо для противодействия им, либо для содействия им, либо для сочетания первого, второго и третьего между собой, либо для обеспечения взаимного рационального бездействия.

Поэтому классификация тактических моделей конкурентных действий следует в целом за классификацией типов конкурентных действий и включает:

- тактические модели фронтального, флангового, скрытого, многоцелевого и тотального наступления;
- тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны;
- модель тактического контрнаступления;
- модель тактики партизанских действий;
- модель тактического отступления;
- тактическая модель рациональной самоизоляции;
- тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания;
- модель тактического согласия;
- тактические комбинации и маневры.

С их помощью участники рынка сводят стратегическую функцию-минимум и стратегическую функцию-максимум соответственно к решению тактической задачи-минимум по сохранению своего присутствия в бизнесе и тактической задачи-максимум по обеспечению превосходства над соперниками.

Все тактические модели конкурентных действий являются шаблонами, внутри которых выстраиваются и выполняются тактические конкурентные операции в соответствии с определенной логикой и смыслом. Ведь все операции и составляющие их конкурентные действия применяются для чего-то вполне определенного — для решения задач наступления, обороны, контрнаступления, отступления и др.

Согласно абстрактным рассуждениям, возможны различные классификации тактических моделей конкуренции. Но на практике тактические модели конкурентных действий могут быть жизнеспособными, если только они вытекают из конкурентных стратегий и реализуют стратегическое начало в деятельности участников рынка в конкурентной среде. Поэтому классификация, в которой типы тактических моделей конкуренции сопряжены с типами конкурентных стратегий, является наиболее последовательной.

Представленная классификация соответствует традиции разграничения тактических моделей деятельности в других направлениях состязательной деятельности. Тактика действий спортсменов во время поединков между собой или спортивных команд во время турниров и отдельных матчей, а также тактика действий вооруженных сил во время боя традиционно подразделяется на тактику наступления и тактику обороны, в которую вкрапливаются контрнаступление, отступле-

ние, перемирие и согласие, иное комбинирование действий.

В футболе или хоккее, например, некоторые команды играют «от обороны», чередуя глухую защиту с контратаками, другие исповедуют исключительно наступательную тактику, как сборная СССР по хоккею («красная машина») в 60–80-е гг. прошлого века или сборная Бразилии по футболу на всех чемпионатах мира.

Любая тактическая модель конкурентных действий участников рынка является, по сути, моделью их поединка с тактическим соперником / тактическими соперниками с помощью определенных тактических операций.

Каждый участник рынка самостоятелен в формулировании и решении тактических задач и в выборе тактических моделей конкурентных действий. Он также волен выбирать методы конкурентных действий и упаковать их в тактические операции. Он по-своему преломляет стратегию конкурентных действий через их тактику.

Это связано с объективными обстоятельствами — размерами тактического периода взаимодействия, особенностями решаемых задач, выявленными намерениями соперников, а также с субъективными — компетентностью участников рынка и их готовностью к применению определенных тактических операций, действиями соперников внутри тактического периода взаимодействия.

Готовясь к поединкам, участники рынка решают прежде всего, какой модели они намерены придерживаться в тактическом периоде взаимодействия с соперниками, а затем подбирают подходящие тактические операции.

Планирование тактических операций. Тактические планы в конкуренции

Планирование тактических операций (тактическое планирование) включает деятельность участников рынка по составлению

перечня операций, их утверждению и принятию к исполнению в качестве тактических планов взаимодействия с конкурентами.

Тактические планы совершения конкурентных действий являются основным внутренним нормативным документом участников рынка, который призван регламентировать и упорядочить производимые ими конкурентные действия в течение предстоящего периода деятельности, который называется плановым периодом. Их источниками являются стратегические планы по ведению бизнеса и бизнес-модели, а также тактические прогнозы развития взаимодействия сторон в течение тактического периода.

В них необходимо четко обозначить состав тактических конкурентов, показать, с какими группами соперников и остального окружения будут взаимодействовать участники рынка в течение планового периода, указать на объекты планирования, тактические конкурентные поля, тактические ресурсы в течение данного периода. В этих планах также формулируются состав и порядок совершения конкурентных действий, их параметры, а также критерии успешности их выполнения.

Эти планы являются составной частью комплексных планов деятельности участников рынка по тактическому управлению собственным бизнесом. Как правило, они должны составлять определенный раздел в структуре таких планов, наряду с планами производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, планами их продажи, планами закупок, финансовыми планами, кадровыми планами, планами внесения изменений в бизнес, планами ликвидации бизнеса и другими. Деятельность участников рынка на основе планов является признаком планомерного взаимодействия с конкурентами в течение данного тактического периода как составной части тактики ведения ими своего бизнеса.

Тактические конкурентные операции производятся в течение всего планового периода взаимодействия участников рынка

с соперниками. Они не могут быть самопроизвольно прерваны без негативных последствий для применяющих их участников рынка, за исключением случаев прекращения соперниками собственной деятельности.

Составление тактических планов конкурентных действий начинается определением круга тактических конкурентов, а завершается утверждением *тактических установок на совершение конкурентных действий*, в которых содержится постановка задач на достижение планируемых результатов по завершению тактического периода взаимодействия сторон. Выполнение этих установок становится обязательным для любой фирмы и всех ее подразделений, владельцев бизнеса, менеджеров и рядовых сотрудников. Иначе смысл планирования теряется.

Наряду с установками на достижение определенных конкурентных результатов, тактические планы содержат также описание состава планируемых ресурсов, состава и порядка применения конкурентных действий, перечня конкурентных полей и параметров силы конкурентных действий.

Комплексное планирование конкурентных действий включает прогнозирование собственных и чужих конкурентных действий в предстоящем периоде. Когда в распоряжении участников рынка появляются прогнозы вероятных конкурентных действий, они могут превращать свои замыслы в конкретные планы тактического конкурентного взаимодействия с соперниками и остальным окружением.

Наличие квалифицированных прогнозов позволяет участникам рынка избегать *тактических неожиданностей*, при которых ожидаемые соперники, их действия, ресурсы и результаты, а заодно и уровни их и собственной конкурентоспособности не соответствуют реальности, или хотя бы добиваться снижения степени риска. Появление любых тактических неожиданностей, особенно тех, с которыми трудно справиться без ощутимых потерь, что влечет за собой очевидные нега-

тивные последствия для плохо подготовленных участников рынка.

Необходимая для прогнозирования информация включает следующие сведения:

- о потребностях клиентов, поставщиков, партнеров, прямых конкурентов и конкурентных позиций — собственных и конкурентного окружения на рынке;
- о планируемых конкурентных результатах в сравнении с предполагаемыми результатами работы соперников;
- о потребностях фирмы в ресурсах для выполнения конкурентных действий;
- о потребностях фирмы в совершении определенных конкурентных действий, их силе: масштабах, точности, скорости совершения, интенсивности;
- об известных и/или доступных путях повышения своей конкурентоспособности, снижения затратоемкости конкурентных действий в процессе достижения планируемых конкурентных результатов;
- о последствиях конкуренции с теми или иными предполагаемыми соперниками в связи с предстоящим выходом на новый тактический период взаимодействия.

Тактические планы участников рынка различаются между собой. Ведь преломление стратегии конкурентных действий в ее тактике имеет вариативный характер, что обуславливается индивидуальными особенностями каждой фирмы, а также тем, что конкурентная среда постоянно представляет участникам рынка альтернативных тактических соперников. С каждым из них приходится взаимодействовать с учетом его особенностей и расстановки конкурентных сил.

Это означает, что одна и та же стратегия конкурентных действий может воплощаться в жизнь с помощью различных моделей. Бывает и так, что с помощью одной и той же модели участники рынка пытаются достичь разных стратегических целей.

Поэтому при выборе тактических моделей конкурентных действий участники рынка не избегают тактических альтернатив

и делают свой выбор на альтернативной основе.

Распространенной разновидностью тактических планов совершения конкурентных действий являются, к примеру, разделы бизнес-планов.

Бизнес-планы обычно составляются участниками рынка для вполне определенных задач по привлечению инвестиций и кредитов в стартапы либо в новые бизнес-проекты. Они не являются специализированными плановыми документами по участию в конкуренции. Каждый бизнес-план представляет собой комплексный документ, в котором описывается совокупность сторон бизнес-процессов, ресурсы и намечаемые результаты деятельности. И в их числе обязательно приводятся результаты конкурентного анализа, описания деятельности вероятных соперников и предполагаемый состав конкурентных действий, которые участники рынка намереваются адресовать им в плановом периоде.

Раздел «о конкурентах» занимает одно из центральных мест в структуре каждого бизнес-плана. По его содержанию потенциальные кредиторы, инвесторы, в том числе те из них, кого инициаторы стартапов желали бы видеть в числе своих партнеров по новому бизнесу, могут судить об уровне компетентности стартаперов и о степени готовности к созданию, обустройству и раскрутке бизнеса в конкурентной среде.

Расстановка конкурентных сил между тактическими соперниками

Участники рынка прежде всего определяют состав своих тактических конкурентов. Они решают, с кем именно из их числа и почему они намерены соперничать. Они расставляют приоритеты, ранжируя конкурентов по степени их значимости, понимая, что каждому из них следует уделить внимание в пределах, обусловленных характером исходящих от них опасностей и рисков в конкурентной среде.

Этому способствует четкое понимание совокупности интересов и побудительных мотивов — собственных и соперников. Эффективная тактика конкурентных действий всегда опирается на рациональное отношение участников рынка к конкурентным действиям друг друга в течение тактического периода взаимодействия.

Между тактическими конкурентами всегда существует определенная расстановка сил, которая должна быть изучена и понята. Для тактики любых взаимодействий важнее всего определить: кто сильнее кого в тактическом периоде взаимодействия и в чем?

В процессе выработки тактических моделей конкурентных действий участникам рынка следует разобрать каждый из компонентов своего и чужого потенциала, буквально измерить линейкой и «простучать» каждый сантиметр расстояния, отделяющего свою продукцию от потребителей, а также соизмерить силу конкурентных действий сторон.

Любая деталь конкурентного потенциала и конкурентных действий участников рынка рассматривается как признак силы или слабости и их самих, и их тактических соперников. Все без исключения ресурсные и деятельные достижения и неудачи соперников будут, несомненно, использованы сторонами в новом тактическом периоде взаимодействия.

Оценка силы конкурентов важна при формировании стратегии конкурентных действий. Но в тактическом менеджменте конкурентных действий она приобретает особый смысл, поскольку с соперниками надо вступать в непосредственное взаимодействие. Каждый тактический успех ложится в копилку достижений фирмы, каждый тактический провал деморализует участников рынка и подрывает веру в свои силы и в успехи в делах.

Ресурсы, подлежащие привлечению участниками рынка для выполнения действий по достижению тактических конкурентных результатов, образуют их тактический конкурентный потенциал. Он состоит из со-

вокупности ресурсов, подлежащих применению в течение как минимум одного тактического периода по отношению к тому или иному сопернику. Ресурсы, которые могут быть обращены ко всем тактическим соперникам, составляют интегральный тактический потенциал участников рынка. В любой период времени он имеет вполне определенный состав, структуру и размеры, которые свидетельствуют о потенциальных возможностях участников рынка в противостоянии всей массе соперников в этот период.

Обобщенно эти возможности характеризуются как их *тактическая конкурентоспособность*. Она может иметь частный характер и выявляется сравнением собственного конкурентного потенциала с конкурентным потенциалом конкретного тактического соперника. Но она может иметь системный характер и выявляется сопоставлением собственного конкурентного потенциала с конкурентным потенциалом всей массы участников рынка, которые могут стать прямыми и косвенными соперниками в течение тактического периода взаимодействия.

Такие расчеты обычно опираются на информацию, которую участникам рынка удается собрать из открытых и закрытых источников, и имеют очень приблизительный характер. Для получения системных представлений о степени конкурентоспособности участников рынка следует произвести сравнение уровней эффективности конкурентных действий, совершаемых разными конкурентами.

Конкурентоспособные участники рынка могут успешно решать тактические задачи и совершать успешные конкурентные действия по отношению к тактическим соперникам либо ко всей их массе. Участники рынка могут в одно и то же время быть конкурентоспособными по отношению к одной группе конкурентов или к отдельным конкурентам и не обладать тактической конкурентоспособностью по отношению к другим конкурентам, успешно действовать на локальном рынке и неудачно — на международном. Например, одна и та же фирма в рамках реги-

ональных отраслей группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента — нет.

В этой связи, чтобы не попасть впросак, им приходится тщательно выбирать тактических соперников.

Для этого им приходится ранжировать ресурсы, стремясь к их максимально точному применению. Это особенно важно в условиях ресурсных ограничений — в этих случаях отбор конкурентных ресурсов и составление моделей конкурентных действий становится в полной мере «искусством возможного» в предлагаемых обстоятельствах.

Для постановки тактических задач необходимо предельно конкретно выявить *слабые силы* — соперников и свои собственные, оценив:

- размеры участников рынка и при необходимости их структурных подразделений;
- степень устойчивости и целостности организационных структур их бизнеса;
- масштабы распространения их деятельности (охват одновременно осуществляемых бизнес-проектов);
- сравнительную степень интенсивности конкурентных действий в каждой из избранных областей предпринимательства;
- величины конкурентного потенциала соперников;
- уровень профессиональной компетентности владельцев бизнеса и сотрудников фирм-конкурентов;
- степень эффективности применяемых сторонами бизнес-коммуникаций;
- степень стратегической зависимости сторон от окружения;
- характер и степень устойчивости стратегических и тактических конкурентных позиций соперников в каждой из областей бизнеса;
- силу/слабость конкурентных действий сторон и др.

В процессе тактического планирования конкурентных действий важно учитывать не только фактическую силу участников

рынка, но и возможности ее наращивания в течение всего тактического периода взаимодействия сторон.

Все перечисленные слагаемые силы тактических конкурентов важны при сравнительной оценке расстановки сил в плановом периоде.

Прежде всего необходимо провести сопоставление собственной и чужой ресурсной базы. Фирмы-конкуренты располагают неодинаковыми материальными ресурсами, техническими и технологическими возможностями, они размещаются в точках, по-разному удаленных от источников сырья, партнеров и потребителей. Их сотрудники имеют разный уровень профессиональной квалификации. У них разные конкурентные позиции и возможности привлечения ресурсов извне и изнутри.

Например, относительная техническая и особенно технологическая отсталость участников рынка не позволяет им в должной мере ориентироваться на повышение качества товаров и услуг, дифференциацию продукции, а также на создание привлекательного имиджа передовика технического прогресса. Вместе с тем, развиваясь на неизменной технико-технологической базе, данная фирма все же обладает возможностью уменьшать издержки и снижать цены.

Относительное превосходство участников рынка над конкурентами в технической и технологической областях обуславливает возможность применения ими методов неценовой конкуренции, терпя увеличение издержек и возможное возрастание цен не только на новые марки продукции, но и на сохраняемую номенклатуру товаров.

Перед фирмой, более удаленной от рынков сбыта продукции, чем ее соперники, стоит задача приблизиться к ним. Для этого надо либо увеличить издержки на перемещение товаров к потребителям, либо попытаться сформировать новый локальный (или местный) рынок или сегмент рын-

ка на базе новых свойств или новой марки товара. Фирма, имеющая лучшие территориальные условия деятельности, оценивает это не только как конкурентное преимущество, но и как важный тактический инструмент ценовой конкуренции — продукция фирмы оказывается более дешевой и менее затратноемкой из-за менее высоких издержек на транспортировку товаров.

Конкурентная сила участников рынка зависит также от их *тактического кадрового потенциала*. Именно людям, прежде всего руководителям фирмы, с их умом, эрудицией, хитростью, личной энергетикой предстоит непосредственно вступать в противостояние с соперниками.

Каждый сотрудник фирмы обладает личными профессиональными, деловыми и нравственными качествами, физическими и интеллектуальными способностями, «силой ума», амбициями к карьерному росту, предрасположенностью к лидерству или конфликтам, темпераментом и энергетикой. Каждый из них является изобретательным или безыскусным, хитрым или бесхитростным, ловким и маневренным в выполнении должностных обязанностей или неповоротливым. Упомянутые качества и компетенции определяют действия каждого из сотрудников.

Нет сомнений в том, что любые кадровые достижения не останутся без внимания конкурентов, а неудачи — будут использованы ими.

Важно также сравнить и *тактический организационный потенциал* участников рынка. Различия в организационном устройстве фирм и организационных структурах бизнеса существенно влияют на тактику конкурентных действий соперников.

Фирмы, обладающие сильной централизацией, как правило, отличаются высокой оперативностью в решении тактических задач и в выдвижении тактических установок, чем компании с более высоким удельным весом демократических процедур в меха-

низме принятия решений и контроля их выполнения.

Теоретически таким фирмам было бы сподручнее держать курс на последовательное опережение конкурентов. Однако на практике такая легкость оказывается достижимой лишь в тех случаях, когда тактические задачи выглядят простыми и ясными вследствие небольшого числа легко узнаваемых и «просчитываемых» соперников. Не исключено, что признание обыкновенной линейной организационной структуры наиболее подходящим решением приведет к тому, что тактика конкурентных действий фирмы будет во многом обусловлена характером и масштабами личности ее первого руководителя.

Такую тактику демонстрируют участники рынка, которым присущ авторитарный стиль управления. Менеджер компании, добившись успехов, начинает рассматривать все свои действия как адекватные, оптимальные, наиболее обоснованные и не считает нужным обсуждать их с кем-либо. Однако авторитарные решения могут оказаться удачными и неудачными, при этом всю полноту ответственности за неудачную тактику действий фирмы несут владельцы бизнеса.

Напротив, фирмы, организационная структура которых базируется на матричном принципе, обладают большим разнообразием иерархических лестниц и внутрифирменных вертикальных коммуникаций и, как правило, превосходят соперников в разнообразии одновременно применяемых тактик. Степень зависимости результатов бизнеса таких фирм от личных способностей (а порой и настроения) их первых лиц здесь гораздо меньше. Такая структура обеспечивает большую маневренность компании, но зато не дает ей новых скоростных возможностей.

Упор на линейность в организации внутрифирменного менеджмента лучше подходит для стабильной тактики конкурентных действий по отношению к тактическим конкурентам в условиях однообразия тактических задач на постановочной стадии. Упор

на распределение функций менеджмента, делегирование полномочий во внутрифирменном управлении больше подходит для маневров в условиях относительного разнообразия тактических задач.

Тактические конкурентные преимущества и недостатки. Ключевые факторы успеха

Свои конкурентные преимущества и недостатки участники рынка усматривают, прежде всего в своем потенциале и в силе действий, т. е. в том, что они могли бы «пустить в дело», стремясь к опережению соперников в тактическом периоде взаимодействия с ними. Некоторые из конкурентных различий в кадрах, технологиях, инновациях, финансах, каналах товародвижения и др. могут иметь стратегическое значение для них.

Различия в силе конкурентных действий и качестве ресурсов, получаемых участниками рынка извне и изнутри и облегчающих им участие в конкуренции, становятся их *тактическими конкурентными преимуществами*. Это совокупность их потенциальных, деятельных и фактических возможностей, которые отличают их от соперников в лучшую сторону. Соответственно, *тактические конкурентные недостатки* отличают участников рынка от их соперников в худшую сторону.

По аналогии с другими направлениями хозяйственной деятельности людей в конкуренции субъектов предпринимательства можно усмотреть создание одной из сторон:

— *территориального преимущества* — более высокой, чем у соперников, степени контроля рынков и их секторов/сегментов в процессе решения тактических задач;

— *игрового преимущества* — превосходства над соперниками в скорости, точности, масштабе, интенсивности производимых конкурентных действий;

— *силового преимущества* — превосходства над соперниками, позволяющего

участникам рынка использовать сильные стороны окружения в своих интересах и наказывать соперников за проявления слабости, за нарушение или игнорирование установленных «правил игры».

Конкурентные преимущества Mercedes над соперниками состоят в высокой надежности автомобилей, наличии комфортабельного салона, многофункциональности, а также в том, что покупка продукции Mercedes воспринимается как демонстрация финансовой состоятельности клиента и приверженности престижному бренду. Именно эти конкурентные преимущества соперника учитывала компания BMW при разработке своих тактических конкурентных операций, о чем будет рассказано ниже.

Определяющие тактические конкурентные преимущества, благодаря которым участники рынка добиваются успеха, несмотря на наличие слабых сторон и конкурентных недостатков, часто называют *ключевыми факторами успеха*. Они характеризуют то наиболее значительное в их потенциале и в самих конкурентных действиях, что позволяет им обеспечивать благоприятные текущие результаты участия в конкуренции и успехи в будущих тактических периодах взаимодействия с соперниками.

Ключевые факторы успеха характеризуют предпосылки решения участниками рынка задачи-минимум и задачи-максимум в тактическом периоде взаимодействия с соперниками. Их наличие критично для обозначения претензий данных участников рынка на достижение успехов в конкуренции. Без их наличия, несмотря даже на обладание другими сильными сторонами, участники рынка могут рассчитывать на успех лишь благодаря удаче, случайному стечению благоприятных обстоятельств. Поэтому ключевые факторы успеха иногда называют также критическими факторами успеха.

В основе выделения ключевых факторов успеха (КФУ) участников рынка лежит представление о том, что в структуре их конкурентного потенциала и конкурентных дей-

вий следует выделять ключевые элементы, которые имеют определяющее значение для оценки их подлинной конкурентной силы.

Иногда можно прочесть о том, что ключевое значение для достижения фирмами успехов имеют все без исключения факторы ведения бизнеса. Такой подход излишне расширительно трактует саму идею ключевых факторов успеха.

В действительности все группы применяемых ресурсов имеют жизненно важное значение для ведения бизнеса и участия в конкуренции. Успех недостижим, если участники рынка не располагают квалифицированным персоналом, эффективным менеджментом, достаточной материальной базой, современными производственными и коммерческими технологиями, привлекательным имиджем, предприимчивостью, плодотворными дебютными идеями и др. Но далее в каждой группе ресурсов следует выделить то, что имеет определяющее значение для достижения успехов.

Тактически выгодное конкурентное поле

Когда участникам рынка понятно, каковы их тактические соперники, насколько они сильны, им следует выбрать *тактически выгодное конкурентное поле*. Таковым признается выгодный для соперничества с конкретными конкурентами объект бизнеса — цены, ассортимент продукции, качество товаров/услуг/работ, конкурентные позиции, инвестиции, кадры, информация, бренд, административный ресурс или что-либо еще.

Тактически выгодным конкурентным полем может оказаться локальный рынок либо национальный рынок той или иной страны, отрасль, ассортиментная группа товаров, рыночная ниша, те или иные необходимые ресурсы. На нем участники рынка активизируют свой потенциал подобно тому, как футбольная команда выстраивает свои порядки на футбольном поле, а армия — на поле военных действий.

Но в отличие от поля военных действий, которое всегда имеет географические, ландшафтные, климатические и иные природные признаки, или от футбольного поля, для которого наиболее важным являются доскональное знание покрытия и фактор «родных стен», основным признаком тактической выгоды конкурентного поля являются методы конкурентных действий, к применению которых участники рынка готовы лучше, чем их соперники.

Лучше понять смысл выражения «конкурентное поле» можно, образно соотнеся его с понятием спортивного поля, в частности футбольного. Как известно, соперничество футбольных команд происходит либо на «своем поле» — на стадионе, принадлежащем одному из клубов или расположенном в месте его базирования, либо на «чужом поле» — на стадионе соперника.

Поле становится «своим» не потому, что принадлежит футболистам. Признаками принадлежности являются хорошее знание особенностей газона, более высокий, чем у соперников, уровень отработки приемов владения мячом и нанесения ударов, близость к месту жительства спортсменов, преобладание «своих» болельщиков, более лояльное отношение арбитров. На своем поле всегда легче навязать соперникам свою стратегию и тактику ведения игры, заставить их подчиниться своим интересам.

Иногда при обнаружении непреодолимых разногласий между соперниками, а также во время чемпионатов мира и олимпиад команды встречаются на «нейтральном поле». Фактор своего, чужого или нейтрального поля обязательно используется каждой командой при выработке целевых установок на участие в матче и по ходу игры.

Кроме того, каждый участок поля является отдельной областью соперничества футбольных команд. Каждая из таких команд включает одиннадцать игроков, имеющих разные футбольные амплуа. На поле все они занимают разные позиции и выполняют неодинаковые функции. Практика показы-

вает, что клуб, обладающий сильной и конкурентоспособной линией защиты, порой оказывается не в состоянии эффективно играть на линии атаки, а команда, располагающая великолепным составом полевых игроков, может проиграть чемпионат мира из-за бездарной игры своего голкипера. Поэтому задачей руководителей футбольного клуба выступает определение тех участков поля, к игре на которых данный клуб подготовлен в наибольшей степени, и обеспечение конкурентного превосходства над соперником прежде всего на данных участках.

Выбор участниками рынка конкурентного поля всегда важен им для обеспечения более высокой, чем у соперников, результативности предпринимаемых действий. Поэтому участникам рынка целесообразно, по возможности, держать под контролем выбор поля (или полей) конкуренции, на которых они в состоянии конкурировать со своими тактическими соперниками, добиваясь тактического конкурентного превосходства и обеспечивая себе тактические выгоды.

Конкурентное поле признается тактически выгодным, если участники рынка обладают превосходством над соперниками в проведении одних и тех же конкурентных действий. Если фирма не встречает равных себе соперников в проведении скрытой ценовой конкуренции на том или ином локальном рынке, то такое конкурентное поле следует признать тактически выгодным для этой фирмы.

Участникам рынка предстоит определить, какое число конкурентных полей во взаимодействии с тем или иным тактическим соперником ей следует занять. В некоторых случаях им чрезвычайно сложно противостоять одному и тому же сопернику одновременно на нескольких конкурентных полях. В других случаях, если позволяют силы, им выгодно действовать на разных полях одновременно, комбинируя элементы различных тактических операций.

Подобно футбольным менеджерам участники рынка тщательно ищут «свое» — тактически выгодное поле и те его конкретные участки, на которых им легче всего обеспечить превосходство над соперниками с помощью предпринимаемых конкурентных действий и заставить соперников действовать в соответствии с собственными интересами.

Им важно провести тактический период взаимодействия с соперниками на том конкурентном поле, которое является более приемлемым для них, чем для соперников. Правильный выбор тактических полей конкуренции и закрепление их в процессе планирования конкурентных действий позволяет держать соперников в постоянном напряжении.

Участники рынка, планирующие наступательные действия, всегда кровно заинтересованы в наличии фактора «своего поля». Те, кто предпочитает обороняться, часто оказываются на чужом поле. Занимая «свое поле», участники рынка сразу обретают важное конкурентное преимущество. Если конкурентов заставили играть на «чужом» для себя поле, значит, он уже сделался объектом скрытого управления.

Например, участники рынка могут навязывать соперникам ценовое соперничество в активном наступательном формате, используя одновременно понижение и повышение цен на разные группы товаров, либо заставить их вступить в ассортиментное соперничество с собой на отдельных местных рынках, на которых уже была проведена предварительная работа по продвижению новых товаров.

При этом в отличие от участников конкретного футбольного матча всякому участнику рынка приходится одновременно противостоять на различных полях множеству экономических игроков, каждый из которых преследует собственные конкурентные цели.

Бывает так, что конкурентное поле выбирает не одна из сторон, а по умолчанию

обе стороны одновременно. Так происходит, если стороны приходят не к взаимному противодействию или воздействию, а к взаимному содействию. Такое конкурентное поле становится частью *поля партнерства*, на котором стороны действуют сообща против общих соперников.

Тактические конкурентные диспозиции

В процессе составления тактических планов конкурентных действий участники рынка не только определяют, на каких полях они намерены взаимодействовать с соперниками в плановом периоде, но и какие тактические диспозиции они имеют на них. Эти диспозиции отражают расстановку сил тактических соперников на каждом из конкурентных полей, на которых должно вернуться соперничество между ними.

Конкурентная диспозиция (позиционный план) — это документ, который разрабатывается в ходе планирования конкурентных действий.

Мы обращались уже к стратегическим конкурентным диспозициям, но именно *тактические конкурентные диспозиции* — планы взаимного расположения тактических соперников на конкурентном поле становятся для участников рынка рабочими документами. Они приобретают для участников рынка директивный характер.

Тактические конкурентные диспозиции должны учитывать всю совокупность факторов участия сторон в конкуренции, причем в качестве сторон конкурентных диспозиций должны рассматриваться лишь планируемые соперники.

Каждая из сторон тактического взаимодействия имеет свои фронт, фланги и тыл.

Фронтом участников рынка на тактическом конкурентном поле становится их кадровые, материальные, инвестиционные, финансовые, информационные, технологические и иные ресурсы взаимодействия с тактическими соперниками, а также вы-

полняемые действия в процессе конкуренции «за результаты», «за новые ресурсы» либо «за качество конкурентных действий».

Такой фронт может оказаться широким по географии бизнеса (при работе на разных локальных/местных рынках), по продуктовому ряду (если соперники одновременно являются приверженцами дифференциации продукции и/или диверсификации бизнеса), по ресурсам (если соперники применяют взаимозаменяемые ресурсы и технологии). Но он может оказываться и узким, если участники рынка ограничивают себя в географии бизнеса, номенклатуры продукции, ресурсах, технологиях и др.

Конкурентная диспозиция должна содержать *линию фронта* — перечень ресурсов и технологий в актуальном состоянии, с учетом потенциальных конкурентных преимуществ и недостатков. С помощью этих преимуществ участники рынка намереваются выиграть у соперников с учетом преимуществ и недостатков их собственного потенциала.

Линия фронта связывает между собой различные ресурсные и деятельные зоны. Оконечности конкурентных фронтов составляют *конкурентные фланги*, которые содержат, как правило, наименее значимые части конкурентного потенциала сторон. В тылу у участников рынка остаются при этом другие части конкурентного потенциала, которые не подлежат применению в тактическом соперничестве с данным конкурентом, на данном конкурентном поле и именно в данном тактическом периоде взаимодействия с ним.

Тактические конкурентные диспозиции участников рынка, содержащие линию фронта с указанием на отдельные зоны, фланги и на тыл этих участников рынка и их соперников, смогут стать для них неплохим подспорьем в процессе взаимодействия с этими соперниками. Они станут для всякого квалифицированного участника рынка основными иллюстрация-

ми театра конкурентных действий и исходным материалом для разработки организационных сценариев проведения тактических операций.

Участники рынка, пользующиеся конкурентными диспозициями в процессе планирования тактики конкурентных действий и следовании ей, называются *конкурентными диспозиторами*. Создавая свою собственную диспозицию, они выстраивают фронт тактического противостояния в наилучшем, по их мнению, формате. Поэтому они сразу превосходят соперников, которые этого не делают, в подготовке будущих тактических операций.

Конкурентные диспозиции предлагают соперникам и остальному окружению приемлемый для себя взгляд на то, как следует действовать сторонам конкуренции в предстоящем периоде взаимодействия. Участники рынка пользуются конкурентными диспозициями не только для улучшения собственных конкурентных позиций, но и для скрытого моделирования чужих тактических операций в очередном периоде и оказания целенаправленного влияния на соперников и остальное окружение.

Чтобы одерживать верх в конкуренции, участникам рынка приходится квалифицированно управлять собственными и чужими конкурентными позициями. Они фиксируют фактические размеры продаж — собственные и соперников, определяют перечень ресурсов и конкурентных действий, с помощью которых они могли бы увеличивать размеры продаж, а также способствовать ослаблению конкурентных позиций соперников, действуя по всему фронту.

Если они оказываются не в состоянии управлять конкурентными позициями по отношению к представителям окружения, их действия оказываются объектами определяющего влияния со стороны окружения, что влечет за собой автоматическое следование чужим диспозициям и большие сложности в отстаивании интересов собственного бизнеса в конкурентной среде.

Разработка тактических операций и организационных сценариев их проведения

Подходящие и неподходящие тактические операции

Установление состава тактических конкурентов, выявление степени своей и чужой конкурентоспособности, «своих» и «чужих» конкурентных полей и тактических конкурентных диспозиций позволяет субъектам предпринимательства намечать типы тактических моделей и определять, какие тактические операции являются для них подходящими, а какие — неподходящими.

Подходящими являются тактические операции, которые соответствуют тактическим конкурентным диспозициям сторон и не противоречат имеющимся на рынке системным ограничениям. Задача состоит в том, чтобы выбрать для применения подходящие операции и воздержаться от неподходящих, которые способны извратить самую впечатляющую стратегию конкуренции.

Выбор подходящих тактических операций является следующим после выбора конкурентных стратегий шагом участников рынка в обеспечении качества конкурентных действий. Подходящими тактические операции признаются в результате оценки состава конкурентных действий, параметров их силы и эффективности, порядка их выполнения.

Само наличие правильного выбора тактически выгодного конкурентного поля еще не дает участникам рынка оснований поверить в успех — надо также воспользоваться возможностями, которые предоставляет фактор выгодного поля. Именно для этого создаются тактические конкурентные диспозиции и с их помощью определяются подходящие тактические операции.

Опираясь на тактические конкурентные диспозиции, участники рынка определяют:

- конкурентные преимущества и недостатки, силу сторон в проведении конкурентных операций;

- конкурентные риски и опасности, прогнозируемые на плановый период.

В планах проведения тактических операций необходимо отразить пункты своего превосходства над соперниками, а соперников — над собой в проведения конкурентных операций. В них следует предусмотреть перечень проблем, которые им надлежит создать соперникам, а также перечень рисков и опасностей, которые, вероятнее всего, возникнут в их деятельности по вине соперников, и перечень мер по их преодолению в случае возникновения.

Планирование участниками рынка тактических операций всегда производится для предохранения своего бизнеса и бизнеса партнеров от внешних рисков и опасностей и для создания рисков и опасностей конкурентам, против которых они действуют.

На стадии планирования тактические операции являются планируемыми. Главное правило управления ими на стадии планирования состоит в определении их как средства выполнения тактических задач на выбранном тактическом конкурентном поле. В их числе:

- занятие, удержание или укрепление тактически выгодных конкурентных позиций;
- ослабление конкурентных позиций, тактически выгодных для соперников;
- пополнение тактического конкурентного потенциала, укрепление конкурентоспособности по отношению к тактическим соперникам;
- ослабление тактического конкурентного потенциала соперников, понижение уровня его конкурентоспособности по отношению к себе;
- демонстрация окружению собственной конкурентной силы в сравнении с тактическими соперниками и конкурентной слабости соперников в сравнении с собой;
- приобретение и накопление опыта тактического конкурентного взаимодействия для последующего его применения против этих же и других соперников.

Тактический менеджмент конкурентных действий применяется в соответствии с кон-

цепцией управления по целям — в основе менеджмента находятся цели, которые содержат определение планируемых результатов деятельности.

Использование данной концепции при планировании тактических операций позволяет участникам рынка сделать очередные шаги в обеспечении качества своих конкурентных действий — определении их состава, силы, эффективности и порядка выполнения.

Определение состава конкурентных действий и операций

При определении состава конкурентных действий участники рынка руководствуются пониманием того, какие действия они умеют выполнять, обладая необходимыми знаниями и навыками, а также пониманием последствий их совершения по отношению к тактическим соперниками. Вопросы о своевременности выбираемых действий и целесообразности их адресования именно этим соперникам решаются раньше, при выборе тактически выгодного конкурентного поля.

Тактические операции, которые заранее заготавливают участники рынка на конкурентном поле, называются *базовыми*.

Базовой тактической задачей участников рынка становится втягивание соперников на тактически выгодное для себя конкурентное поле для проведения базовых операций именно на нем. Если это не получается и избежать втягивания себя в действия на тактически невыгодном конкурентном поле не удастся, участникам рынка приходится производить базовые операции, приемлемые для невыгодного поля.

При этом изначальные гарантии выгоды или невыгоды того или иного конкурентного поля отсутствуют. Поэтому участники рынка должны быть всегда готовы к действиям и на тактически выгодном поле, и на тактически невыгодном.

На тактически выгодном конкурентном поле участники рынка могут опережать соперников и уверенно производить запланированные тактические действия, не очень

сильно рискуя нарваться на различные тактические неожиданности с их стороны. Тактические действия на невыгодных полях сопряжены с очевидным риском, способы преодоления которого не всегда ясны.

Например, снижение участником рынка цены на товар в условиях кажущейся неизменности уровня потребительских характеристик данного товара может натолкнуться на «внезапное» обогащение аналогичного товара, принадлежащего конкуренту, новой потребительской ценностью для другого рыночного сегмента.

Если все же участникам рынка понятно, что им не удастся избежать попадания на тактически невыгодное конкурентное поле и к тому же базовые операции себя не оправдывают, им следует предусмотреть возможность проведения *страховочных операций*. Например, если они не готовы к снижению цен вслед за соперниками, им, возможно, стоит прорекламировать грядущее обновление ассортимента.

В отличие от базовых тактических операций страховочные операции резервируются участниками рынка для применения в случае нарастания неопределенности на рынке. К примеру, если фирма избирает тактику обороны, ее менеджменту не стоит предавать забвению ни наступательные приемы, ни контрнаступление, ни отступление.

Оборонительные действия становятся в этом случае базовыми, а наступление, отступление и контрнаступление — страховочными. Какие именно действия сыграют решающую роль, зависит от конкретных обстоятельств. Важно вовремя предусмотреть альтернативу.

Участникам рынка следует также знать перечень конкурентных действий, который они не вправе применять из-за системных ограничений на рынке.

Определение эффективности и силы конкурентных действий

Вопросы о силе и эффективности конкурентных действий наиболее актуальны для

участников рынка именно на стадии планирования количественных параметров тактических операций, когда перед участниками рынка встает задача управления динамикой параметров планируемых конкурентных действий, адресуемых тактическим соперникам.

Эффективными признаются конкурентные операции, благодаря которым участники рынка получают возможность опережать соперников в повышении эффективности использования конкурентных ресурсов для достижения конкурентных результатов в процессе ведения бизнеса. Она может быть определена в ходе сопоставления затрат ресурсов с результатами конкурентной деятельности. Поэтому конкурентные операции любого участника рынка могут быть определены как эффективные, неэффективные либо малоэффективные по сравнению с действиями конкурентов.

Совокупность производимых участниками рынка затрат в процессе выполнения тактических операций являются их *издержками участия в конкуренции*. Планирование этих издержек, их эффективности, а также воспроизводства и развития конкурентного потенциала становится разделом любого плана деятельности участников рынка по ведению бизнеса в конкурентной среде, наряду с планами производства и реализации товаров/услуг/работ.

Эффективными могут быть признаны разные тактические конкурентные операции. Они могут быть затратно-ресурсоемкими (ресурсоемкими), предметно дифференцирующими, предметно сфокусированными, затратосберегающими (ресурсосберегающими) в зависимости от того, на какие результаты они нацелены.

К примеру, эффективность таких операций снизится, если участники рынка, увлекшись деятельностью по дифференциации продукции и улучшению каналов сбыта, допустят рост цен на свою совокупную продукцию.

При излишней дифференциации потребительских свойств продукции компания

вместо скрытых эффектов от ценовой конкуренции получит уменьшение конкурентных преимуществ в ценовой сфере, что приведет к выдавливанию ее из цепочек ценности.

К таким же конечным последствиям обязательно приведет участников рынка и чрезмерное увлечение открытой ценовой конкуренцией (использованием снижения цен в рамках продуктовой конкуренции как основным методом конкурентных действий) в ущерб действиям по улучшению товарного ассортимента, проникновению в новые цепочки ценностей.

Тактические операции должны быть более быстрыми, чем операции тактических конкурентов. На весь тактический период взаимодействия обычно отводится, как и в спортивной поединке, фиксированное время. Времени на ожидание при этом, как правило, нет. Удлинение периода всегда приводит к росту издержек и удорожанию бизнеса. Поэтому скорость осуществления конкурентных операций становится важным фактором успеха применяемой тактики.

Проведение таких операций признается *быстрой конкуренцией*, когда эти операции оказывают влияние на соперников в кратчайшие сроки

В каждом тактическом периоде участникам рынка непременно нужно опережать соперников в наращивании конкурентных преимуществ. Опережение должно быть устойчивым. Из таких кирпичиков опережения складывается тактическое, а затем и стратегическое конкурентное преимущество.

Внутри любого тактического периода участникам рынка приходится постоянно следить за интенсификацией конкурентных действий. Тактика конкурентных действий может быть более или менее энергичной, более или менее настойчивой, более или менее мобильной, более или менее напряженной, а тактические операции могут быть более или менее плотными.

Тактические операции признаются *настойчивыми*, если они применяются изо дня

в день вплоть до достижения запланированных результатов.

Конкуренция признается *плотной*, когда одно конкурентное действие немедленно следует за другим. При этом тактическое соперничество ведется участниками рынка сразу со многими соперниками, и против каждого из них используется своя комбинация конкурентных действий.

Тактические операции признаются *мобильными*, когда конкуренты оказываются в состоянии легко производить смену применяемых ресурсов. Степень мобильности конкуренции зависит от умения участников рынка прекратить применение одних ресурсов в пользу других, а затем при необходимости вернуться к исходному составу ресурсов.

Тактические конкурентные операции признаются как *энергичная конкуренция*, когда совершаются с большей или меньшей энергией. Высокая степень энергетичности тактических операций конкурентов проявляется, например, в действиях фирм, производящих жевательные резинки и различные освежающие конфеты.

Конкурентные операции могут быть напряженными, и тогда тактика конкурентных действий признается как *напряженная конкуренция*. Высокая степень напряженности тактики конкурентных действий свойственна соперничеству примерно равных по силам участников рынка и свидетельствует об отсутствии у них значительных преимуществ над соперником.

Интенсификация тактических конкурентных операций повышается благодаря повышению степени энергичности, настойчивости, напряженности, мобильности, плотности их проведения. В ходе планирования тактических операций участникам рынка следует также позаботиться о сочетании всех факторов силы конкурентных действий: скорости, точности, масштабов, мощности и интенсивности. Очевидно, например, что достижение успеха не лежит в плоскости совершения быстрых, но немощных и неинтенсивных действий, и наоборот.

Определение порядка выполнения тактических операций

Планируемый порядок проведения тактических операций должен предусматривать отсутствие противоречий в процессе выполнения конкурентных действий и наличие тактических альтернатив.

Участниками рынка должно быть предусмотрено, что виды и методы конкурентных действий непротиворечиво сочетаются между собой: они применяются либо одновременно и скоординированно, либо в определенной последовательности.

Успешная реализация тактических операций возможна, если обеспечена ее целостность, отсутствие внутренних противоречий. Тогда тактические операции становятся основной единицей измерения тактики конкурентных действий. Если же деятельность участников рынка не является целостной, успешность выполнения ими тактических операций ставится под вопрос и вызывает сомнения.

Тактические операции участников рынка также могут быть названы *приемами конкурентных действий* (*приемами конкуренции, конкурентными приемами*).

Термин «прием» попал в теорию и практику конкуренции из спорта, подобно термину «конкурентное поле». В спортивной борьбе, как и в конкуренции участников рынка, приемами называются одновременно применяемые соперниками определенные сочетания действий, с помощью которых более конкурентоспособный (сильный, ловкий, уверенный в себе или решительный) спортсмен способен одержать верх над соперником.

Участники соревнований по спортивной борьбе всегда очень конкретны. Поэтому противники предпочитают использовать приемы, подходящие, на их взгляд, в каждом конкретном случае. Чтобы победить противника, спортсмены координируют свои действия, выбирая приемы, наиболее уместные по отношению к конкретному сопернику в конкретных обстоятельствах соперниче-

ства. Они помогают спортсменам выстоять в поединке и обеспечить превосходство над соперником.

Конкуренция участников рынка не всегда имеет характер конкурентной борьбы, но применение борцовской терминологии вполне уместно. Тактическое взаимодействие участников рынка с конкурентами похоже на спортивную борьбу в главном — в том, что в основе тактики конкурентных действий лежат тактическая модель и тактические операции.

Поэтому подобно тому, как знание приемов борьбы и умение их вовремя применить являются обязательными компетенциями профессиональных борцов, знание приемов конкуренции и умение их применить по отношению к конкретным соперникам входит в число основных профессиональных компетенций участников рынка.

Приемы и контрприемы применяются в конкурентных поединках так же часто и интенсивно, как и в спортивной борьбе. Значимость и результативность приемов особенно высока в некоторых видах восточных единоборств, таких как дзюдо и карате. Спортсмен, специализирующийся в таких видах борьбы, может одерживать на татами одну чистую победу за другой, лишь используя ошибки менее подготовленных соперников.

Мастерство успешного проведения приемов и контрприемов может оказаться залогом не только тактических успехов, но стратегических выигрышей и в других видах спорта.

Использование ошибок соперников и удачное проведение контрприемов уже много десятилетий являются, к примеру, «фирменным блюдом» сборной команды Италии по футболу и сборной команды Чехии по хоккею с шайбой.

Приемов конкуренции существует не меньше, чем приемов спортивной борьбы. Так же как и квалифицированные участники соревнований по спортивной борьбе владеют парой десятков, а то и более разнообразных приемов, квалифицированные

участники рынка держат в своем арсенале такое число приемов, которое позволяет им уверенно выходить на конкурентное поле против известного им соперника.

Разница состоит в том, что в спортивной борьбе взаимодействие соперников производится в формате «один на один». Между тем действия участников рынка в конкурентной среде всегда производятся в формате одновременного противостояния большому числу конкурентов. Применяя тот или иной прием, надо подумать о том, как это отразится на всей совокупности конкурентных взаимодействий, в которые оказываются вовлеченными участники рынка.

Поэтому участникам рынка необходимо также соблюдение *взаимной корреляции тактических операций, адресуемых разному окружению*.

Планирование тактических операций предусматривает также разработку участниками рынка *тактических альтернатив внутри этих операций*.

Наличие тактических альтернатив необходимо в условиях относительной рыночной неопределенности не только в выборе базовых тактических операций и в заготовке страховочных операций, но и в планировании состава и порядка выполнения конкурентных действий.

Эти альтернативы состоят прежде всего в применении разных по силе ценовых, неценовых или иных конкурентных ударов, чередовании ударов и давления на соперников и др.

Такие альтернативы нередко оказываются необходимыми в связи с внезапно возникающими ограничениями ведения бизнеса (изменение ставок налогового и таможенного обложения, макроэкономических приоритетов, курса национальной валюты и др.) или форс-мажорными обстоятельствами.

Фиксация характера выполнения тактических операций

Характер конкурентного взаимодействия определяется стратегией конкурентных дей-

ствий. Но он должен быть обязательно подтвержден в тактике. Это производится посредством фиксации характера выполнения тактических операций.

Тактические действия конкурентов, имеющих характер борьбы, могут быть, к примеру, *острыми*, если эти действия состоят из чувствительных ударов. Участники рынка отыскивают у противоборствующей стороны наиболее уязвимые места и наносят удары именно туда.

Разновидностью острой конкурентной борьбы следует признать *обоюдоострую конкуренцию*. В ходе такого столкновения каждой из сторон удастся обнаружить слабости и конкурентные недостатки соперника; каждый конкурент пытается сконцентрировать ресурсы для нанесения сильных ударов. Такая конкуренция часто вполне справедливо называется *ожесточенной*.

Встречается также и многосторонняя острая конкуренция, в которую включаются одновременно трое и более соперников, каждый из которых стремится остро действовать одновременно против остальных.

Оперативный характер тактических планов. Организационные сценарии проведения тактических операций

В результате определения участниками рынка состава тактических операций, силы и эффективности конкурентных действий, а также порядка их выполнения планы проведения тактических операций приобретают оперативный характер. Они становятся оперативными планами их работы в конкурентной среде в течение планового периода.

В них устанавливается, с какими соперниками и по каким причинам участники рынка будут осуществлять тактическое взаимодействие. Их результирующими частями становятся *организационные сценарии проведения тактических операций*, которые включают:

- рабочие схемы взаимодействия сторон в соответствии с их тактическими диспозициями;

- внутрифирменные директивы;
- информационные сигналы;
- регламенты.

Порядок проведения тактических операций непосредственно описывается *рабочими схемами взаимодействия сторон*. В нем указывается, с чего начинается взаимодействие сторон, кто первый начинает действовать и почему, какова последовательность выполнения действий, какие действия совершаются параллельно, как коррелируются между собой действия, принимаемые одновременно против разных соперников и как фиксируется окончание операции.

Внутрифирменные директивы адресуются участниками рынка своим подразделениям, менеджерам и рядовым сотрудникам. Регламенты содержат описание того, как им всем следует совместно действовать и взаимодействовать в течение всей операции. Информационные сигналы должны быть адресованы окружению. В них участники рынка стараются отразить свои требования к нему, например угрозы, ультиматумы или уведомления конкурентов, предложения потребителям, партнерам и поставщикам.

«Силы конкуренции» как ограничители тактических операций

Применение тех или иных тактических операций ограничивается имеющимися на рынке различными «силами конкуренции», а также отраслевыми, государственными и межгосударственными барьерами.

«Силы конкуренции» (по терминологии М. Портера) представляют собой отдельные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции и создающие помехи и преграды тактическим операциям всех участников рынка.

Клиенты становятся внушительной «силой конкуренции», применяя:

- прямой отказ от приобретения товаров вследствие их низкого качества, неприем-

лемой цены или неудовлетворительного ассортимента;

- возврат продавцам ранее приобретенных товаров вследствие тех же мотивов, а также применение различных способов апелляции к руководству фирм, включая записи в «книгах жалоб и предложений»;

- возбуждение судебного преследования участников рынка по делам о защите прав потребителей в случаях, когда те действительно нарушают данные права;

- формирование негативного общественного мнения относительно деятельности фирм посредством публикаций писем или статей в СМИ, выступлений с различных влиятельных трибун (например, с трибун Государственной думы РФ) либо иначе;

- инициирование создания стандартов товаров и услуг, а также стандартных требований к ведению бизнеса (например, санитарных требований к производству продуктов питания, требований противопожарной безопасности в строительстве).

Клиенты действуют организованно или неорганизованно. Организованно они действуют, во-первых, создавая различные ассоциации и союзы, которые могут оказывать серьезное воздействие на субъектов предпринимательства, защищая интересы потребителей. Во-вторых, клиенты — другие товаропроизводители — могут создавать свои союзы и ассоциации и тем самым совместно создавать преграды поставщикам.

Неорганизованно действуют индивидуальные потребители — физические лица, другие фирмы, государственные учреждения, — по разным причинам не считающие необходимым объединяться с кем-либо для давления на участников рынка. Данные клиенты уверены в своих собственных силах.

Поставщики становятся «силами конкуренции», навязывающими рынку свои интересы вплоть до неприемлемых цен, продукции низкого качества и неудовлетворительного ассортимента:

- приобретая доминирующие позиции на рынке одноименной продукции;

- составляя относительное меньшинство по сравнению с числом покупателей данной продукции;

- выпуская и продавая уникальную, редкую либо предельно дифференцированную продукцию, отказаться от использования которой потребителям или невозможно, или нерационально;

- обладая способностями и умением торговаться при заключении сделок;

- привязывая к себе потребителей высоким уровнем послепродажного сервиса, который, как наркотик, влияет на клиентов, даже при ухудшении качества товаров и необоснованном росте цен;

- обладая возможностью диверсификации собственного бизнеса в отрасль, к которой принадлежит покупатель их продукции;

- пользуясь поддержкой влиятельных чиновников государственного аппарата или других авторитетных организаций.

Обеспечение организационных условий проведения тактических операций

Для обеспечения реализации принятых планов, а также для внесения корректив в сами планы в случае необходимости тактический менеджмент конкурентных действий включает, наряду с их планированием, также другие направления.

Участникам рынка необходимо *обеспечение организационных условий проведения тактических операций*. Эта управленческая стадия сменяет стадию их планирования и включает обеспечение бесперебойной поставки ресурсов, соблюдение логики совершения конкурентных действий, выделение в организационной структуре бизнеса подразделений, ответственных за выполнение организационных сценариев проведения тактических операций, а также обеспечение участниками рынка атмосферы внутренней конкуренции.

Конкурентные действия не могут совершаться «на голодном пайке» — в отсутствие ресурсов или при наличии существенных ограничений на их использование. Если у фирмы нет денег, ощущается нехватка производственных мощностей и каналов сбыта, а в штате отсутствуют квалифицированные сотрудники, от нее трудно ожидать больших свершений. Во всем мире одной из основных причин конкурентных неудач, доводящих участников рынка до ликвидации бизнеса, являются проблемы с ресурсами и рабочими местами, уступающими возможностям конкурентов: дефицит финансовых ресурсов, трудности доступа к информации и к другим ресурсам.

Главная проблема состоит в том, что дефицит любых ресурсов и оборудованных рабочих мест немедленно превращается в реализуемый конкурентный недостаток и автоматически усиливает соперников. Поэтому эффективное использование рабочих мест и бесперебойное снабжение фирмы ресурсами в процессе совершения ею запланированных конкурентных действий представляет собой существенную организационную задачу.

Другой организационной задачей является соблюдение логики конкурентных действий, зафиксированных в организационных сценариях тактических операций. Следование организационным сценариям позволяет участникам рынка избегать тактических неожиданностей и со своей стороны адресовать такие неожиданности соперникам.

Действовать можно либо так, как диктует логика проведения операций, либо никак.

Например, взаимная корреляция действий, адресуемых разному окружению, обеспечивается сочетанием конкурентных действий, совершаемых участниками рынка по отношению к внутрифирменному и межфирменному окружению.

Внутрифирменная конкуренция оказывает существенное влияние на межфирменную конкуренцию, и наоборот. В процессе управления конкурентными действиями никогда

не следует забывать о том, что их эффективность во взаимодействии с контрагентами, партнерами, конкурентами непременно зависит от соперничества между работодателями и нанятыми сотрудниками, а также от конкуренции сотрудников, конкуренции рядовых сотрудников с менеджерами фирмы, конкуренции между менеджерами и конкуренции между соучредителями фирмы.

Вместе с тем внутрифирменная конкуренция является отражением межфирменной конкуренции. Участники рынка конкурируют между собой, и это сказывается на отношениях внутри каждой из «команд бизнеса».

Поэтому логика совершения конкурентных действий состоит в данном случае в том, чтобы предпринимаемые действия по отношению к разному окружению не имели глубоких внутренних противоречий. Ведь конкурируя одновременно с разными представителями окружения, участники рынка приобретают репутацию чересчур опасного соперника, что резко снижает их привлекательность и, напротив, сплачивает окружение в противостоянии им самим.

Важна также организационная координация действий внутри тактических операций. Конкурентные действия желательно всегда доводить до конца, увязывая их в цепочки последовательности или выполняя их одновременно (параллельно).

Участники рынка не должны действовать непоследовательно и неслаженно. Ведь тогда возникает обоснованное сомнение в целесообразности предшествующего планирования тактических операций, и все предшествующие действия оказываются бессмысленными и лишены логики (как шутят в этом случае — вместо логики бизнеса имеем «детскую логику» или «женскую логику»).

Если это так, действия, предпринимаемые участниками рынка, страдающими непоследовательностью, скорее всего, окажутся неэффективными. Такая «логика» обычно соответствует атмосфере суеты, которая сопровождает деятельность участников рынка, стремящихся повсюду успеть

одновременно и извлечь больше выгоды, чем это возможно. В этой атмосфере очень легко забыть о задачах, ради которых производятся операции в угоду самому процессу их совершения.

Лучше всего, если в организационной структуре бизнеса участники рынка сформируют подразделение, ответственное за выполнение организационных сценариев и соблюдение логики. Оно могло бы обладать полномочиями и ответственностью по административному обеспечению процесса выполнения участниками рынка, их подразделениями, сотрудниками запланированных тактических операций.

В крупных фирмах, менеджмент которых базируется на матричных подходах, целесообразно закрепление координации функции по участию в конкуренции за одним из руководителей, например одним из заместителей генерального директора. Тому, в свою очередь, подчинялись бы любые подразделения фирмы и сотрудники в части обеспечения условий совершения конкурентных действий либо непосредственного участия в их совершении в соответствии с делегированием полномочий и распределением ответственности.

В число таких подразделений могли бы входить службы маркетинга, конструкторские, производственные и коммерческие службы, кадровые и финансовые службы, отделы рекламы, PR и GR-коммуникаций, службы, ответственные за создание и поддержание имиджа, службы безопасности.

Для координации деятельности по обеспечению конкурентных действий на крупных фирмах могут создаваться специализированные подразделения по проведению конкурентного анализа и мониторингу конкурентной среды, диспетчерские службы. Уполномоченные руководители таких фирм могли бы также возглавлять Совет по конкурентным действиям (или Совет по конкурентоспособности) фирмы — представительный орган, наделяемый организационными и/или экспертными полномочиями.

В малом бизнесе возможности создания таких организационных структур, как правило, не имеется. Поэтому субъектам малого предпринимательства, прежде всего индивидуальным предпринимателям, приходится заниматься всем этим персонально.

В настоящее время задачи по обеспечению организационных условий совершения конкурентных действий либо не определяются российскими предприятиями вообще, либо определяются, но размазываются между различными их подразделениями. Эти подразделения, как правило, не связаны между собой и/или не имеют общей подчиненности. Кроме того, руководители, входящие в топ-менеджмент фирм, часто не обладают профессиональной компетентностью в сфере совершения конкурентных действий, нигде этому специально не учились и не имеют должной квалификации по управлению участием фирм в конкуренции.

Чем быстрее участники рынка преодолеют этот общий недостаток, тем скорее встанут на путь организационного обеспечения условий проведения тактических конкурентных операций.

Для успешного следования организационным сценариям необходимо также, чтобы во внутрифирменной среде участников рынка преобладала атмосфера не суеверия, а внутренней конкуренции.

Конкурентоспособным может быть назван коллектив фирмы в том случае, если он не только способен надежно и долговременно противостоять коллективам фирм-соперников, но и обладает внутренней конкурентоспособностью. «Команда бизнеса» должна не только иметь признаки сплочения под флагом противостояния конкурентам, но также обладать компетентностью в сфере выполнения конкурентных действий и производства тактических операций. Сотрудникам необходимы профессиональные знания, понимания, навыки в сфере конкуренции, которые укрепляются на фоне сочетания внутрифирменного сотрудничества с внутрифирменным соперничеством.

В ходе внутрифирменного соперничества люди развивают собственные способности, знания, умения, навыки конкурентного взаимодействия. Поэтому личная конкурентоспособность менеджеров и рядовых сотрудников является не только определенным ресурсом бизнеса, но и объектом, требующим обязательного обеспечения.

Персонал фирмы должен постоянно доказывать свою конкурентную ценность:

- он призван постоянно «оживлять» ее потенциал — эффективно использовать имеющиеся ресурсы;
- часть сотрудников должна быть постоянно готова к созданию и развитию инноваций, без которых трудно формировать новые конкурентные преимущества;
- персонал фирмы целесообразно держать в «свежем» состоянии, не допуская застоя и способствуя постоянному повышению его профессиональной квалификации;
- сотрудники фирмы должны испытывать постоянные воздействия со стороны руководства в части возбуждения их инициативы при выполнении должностных обязанностей, поощрения поисков эффективных решений в ходе выполнения планов;
- каждый из сотрудников фирмы, включая ее высших менеджеров, должен хорошо понимать, что он не является единственным на свете специалистом и что кроме него в этой фирме и вне ее есть немало квалифицированных сотрудников, способных и готовых заменить его в случае снижения им показателей профессиональной деятельности;
- руководство фирмы не вправе ограничивать сотрудников в профессиональном развитии, напротив, должно создавать им подходящие условия карьерного роста внутри данной фирмы, а в отдельных случаях, если речь идет об особо ценных сотрудниках, придумывать новые направления деятельности фирмы, на которых могли бы особенно ярко проявиться их таланты.

При этом внутрифирменная конкуренция сотрудников не должна приводить к возникновению непреодолимых, безысходных конфликтов между ними. Раздираемая внутренними межличностными противоречиями фирма никак не может быть отнесена к разряду хорошо подготовленных к конкуренции, иными словами — к разряду конкурентоспособных участников рынка.

Развивая внутрифирменную конкуренцию сотрудников, руководство фирмы должно поощрять лишь добросовестную внутрифирменную конкуренцию, не допуская деструктивных конфликтов.

Соперничая между собой, люди развивают способности к профессиональной деятельности, приумножают знания, накапливают навыки и тем самым формируют и развивают личные конкурентные преимущества. Логика внутрифирменной конкуренции неизбежно подводит руководителей фирм к проведению ротации кадров, поощрению карьерного роста наиболее перспективных подчиненных, к подвижкам и более серьезным изменениям в составе совладельцев бизнеса.

Ротация кадров внутри фирмы должна иметь целенаправленный характер, осуществляться в заранее намеченные сроки, производиться по плану с опорой на заблаговременно формируемый кадровый резерв, создаваемый из действующих сотрудников фирмы и внешние ресурсы. При этом:

- обновление персонала должно производиться постоянно (например, в форме ежегодного или более частого изменения штатного расписания фирмы, либо в форме конкурсов на замещение должностей, либо путем прямой ротации);
- высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников фирмы от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты.

Участниками внутрифирменной конкуренции становятся и сами владельцы бизнеса.

Обеспечение мотивационных условий проведения тактических операций

Перед участниками рынка встает также задача обеспечения мотивационных условий (стимулов) проведения тактических операций. Стимулирование (мотивирование) самих себя и сотрудников фирмы становится неотъемлемой составной частью тактического менеджмента конкурентных действий.

Заинтересованность не формируется у участников рынка спонтанно, сама собой. Она создается благодаря их *конкурентной мотивации*, которая включает:

- нацеливание стимулов деятельности (мер поощрения и наказания) фирмы на достижение запланированных результатов участия в конкуренции;
- подчинение им личных и групповых внутрифирменных мотивов сотрудников, а для этого при необходимости — реструктуризация и перенацеливание этих мотивов;
- подчинение им, по возможности, мотивов своего окружения — потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов.

Конкурентная мотивация участников рынка начинается с систематизации «конфликтов интересов» с тактическими соперниками. На этой основе у них складывается осознанная (осмысленная) и, как правило, многосторонняя конкурентная мотивация.

Она охватывает совокупность мотивов, которыми руководствуются сами участники рынка и их соперники, решая, против кого именно они намерены действовать, ради достижения каких целей, с помощью каких именно конкурентных действий. Часто конкурентная мотивация субъектов предпринимательства является реакцией на процессы, происходящие в конкурентной среде. Участники рынка побуждаются быть конкурентами потому, что на рынке, в конкурентной среде можно действовать, лишь будучи полноценными конкурентами, а добиваться успехов — лишь превосходя соперников.

Поэтому участники рынка мотивируют себя, увязывая стимулы с достижением плано-

вых результатов и показателей по участию в конкуренции. Для этого им необходимо последовательно перекроить всю систему личных и групповых мотивов, добиваясь заинтересованности в выполнении планов и в эффективном совершении конкурентных действий от членов команды бизнеса.

Наиболее сложным разделом обеспечения участниками рынка мотивационных условий проведения тактических операций является стимулирование сотрудников. Руководству фирмы, ее владельцам не может быть безразлично, как именно поведет себя тот или иной рядовой сотрудник фирмы или группа сотрудников в процессе тактического противостояния этой фирмы и ее соперников.

Поэтому уже на стадии подготовки участниками рынка конкурентных действий определяются стимулы, с помощью которых сотрудники будут поощряться к эффективному проведению планируемых операций и наказываться в связи с неисполнением планов.

Каждый участник рынка применяет ту систему стимулов, которую считает подходящей. Некоторые мотивируют сотрудников лишь на соблюдение трудовой дисциплины — стимулы нацеливают сотрудников лишь на своевременную явку на рабочее место и на своевременный уход с работы. Другие участники рынка с помощью стимулов побуждают сотрудников к действиям «через не хочу» или «через не могу», к преодолению преград, кажущихся непреодолимыми, к укреплению личной конкурентоспособности.

Владельцы бизнеса постоянно поощряют самих себя к повышению личной конкурентоспособности. Тем более такая задача актуальна в отношении сотрудников фирм.

Личная конкурентоспособность добросовестных сотрудников является наиболее привлекательным фактором для любого разумного работодателя при приеме их на работу, продвижению по карьерной лестнице, оплате курсов повышения ими квалификации, их наказании и увольнении. Сотрудни-

ки необходимы фирмам для участия в конкуренции в качестве отдельных боеспособных единиц. Но и работа на приличной фирме нужна людям для развития собственной рабочей силы, самореализации в профессиональном пространстве и, следовательно, в повышении личной конкурентоспособности на рынке труда.

Поэтому изначальные интересы сторон схожи. Важно теперь воплотить это в конкретной системе стимулов и охватить ею отношения работодателей и сотрудников в сферах использования рабочей силы и ее развития — поддержания профессиональной компетентности, повышения квалификации сотрудников и менеджеров.

Объектами поощрения становятся:

- достижение сотрудниками высоких результатов в работе, которые могут оцениваться на основе оценки выполнения планов и в сопоставлении с результатами работы коллег;
- степень их профессиональной квалификации и усилия сотрудников по ее повышению — в сравнении с коллегами;
- фактическая интенсивность, скорость, качество, умелость работы, компетентность в процессе выполнения работы — также в сравнении с работой коллег.

Отдельным направлением мотивации сотрудников является стимулирование их к работе над собой и управлению своей рабочей силой (к селф-менеджменту).

Селф-менеджмент является системой управленческого воздействия людей на самих себя в целях повышения собственной конкурентоспособности, улучшения конкурентных позиций в коллективе, возрастания стоимости рабочей силы, реализации профессиональных способностей, повышения профессиональной квалификации, развития профессионально значимых качеств и склонностей. Тем самым он становится инструментом формирования и укрепления личной конкурентоспособности людей на рынке труда.

Иногда селф-менеджмент (его называют также «самоменеджмент») сводят лишь

к самомотивации людей. В действительности конкурентный селф-менеджмент включает планирование, мотивацию, организацию и контроль собственных усилий людей по формированию и поддержанию личной конкурентоспособности.

Для поощрения сотрудников к селф-менеджменту участники рынка применяют стимулы к их карьерному росту, повышению профессиональной квалификации, поддержанию и укреплению личных конкурентных преимуществ. Поддержание высокого уровня квалификации сотрудников необходимо потому, что участники рынка не смогут эффективно действовать против тактических конкурентов, располагая недостаточно компетентным персоналом.

Установленные стимулы должны быть четко зафиксированы. Опытные участники рынка стараются избегать романтизма в процессе их определения. Принципиально важно также, чтобы конкурентная мотивация не менялась в течение планового периода. Иначе реальная конкуренция может оказаться вовсе не такой, как планировали участники рынка, а ее результаты — неожиданными.

Так, участники рынка поощряют сами себя по случаю выполнения планов путем создания фондов дополнительного материального и нематериального вознаграждения сотрудников, увеличения их социальных пакетов, представления к орденам и другим наградам и др. Но участники рынка могут и наказать сами себя в случае невыполнения планов вплоть до массового увольнения сотрудников того или иного подразделения.

Отдельным направлением конкурентной мотивации является в тактике конкурентных действий мотивация участниками рынка своего окружения — потребителей, поставщиков, партнеров, конкурентов. Эта задача является непростой даже для опытных участников рынка. Ведь предстоит заставить окружение действовать по своему сценарию, причем так, чтобы окружение не просто смирилось с этим, но даже не почувствовало подвоха.

Умение поощрять окружение к действиям в своих интересах с помощью специальных цен, дисконтов, персональных предложений является признаком высокого профессионального мастерства участников рынка.

Обеспечение оперативного контроля проведения тактических операций

Тактические операции участников рынка, планы их проведения и организационные сценарии являются объектами оперативного контроля и предшествующего ему аудита.

Оперативный контроль представляет собой направление тактического менеджмента конкурентных действий на стадии подведения итогов взаимодействия сторон в течение тактического периода. Он включает принятие контрольных решений в отношении всех объектов менеджмента конкурентных действий и обеспечение их выполнения. Такими объектами выступают фактически достигнутые результаты деятельности участников рынка в конкурентной среде, степень выполнения утвержденных планов по показателям участия в конкуренции, степень соблюдения организационных сценариев проведения тактических операций и применения стимулов.

Обычно оперативному контролю предшествует аудит произведенных конкурентных действий. *Аудит применения участниками рынка тактических операций* включает мониторинг действий конкурентов, конкурентный анализ взаимодействия сторон и оценку достигнутых результатов.

Успешное выполнение участниками рынка поставленных задач (увеличение доли продаж хотя бы на 1%, опережение конкурентов в обновлении ассортимента, переключение внимания клиентов к своей продукции с продукции конкурентов и т.д.) будет означать, что тактический период ими благополучно пройден — в противоположность соперникам.

В процессе аудита оцениваются также степень эффективности применения ресур-

сов, их качество, состав, сила, эффективность, порядок выполнения конкурентных действий.

К примеру, в процессе контроля произведенных тактических операций критериями оценки должны быть не затраты как таковые, а эффективность издержек участия в конкуренции. Целесообразно оценивать издержки участия в конкуренции, обращаясь к содержанию всех конкурентных действий, произведенных участниками рынка.

Степень детализации информации об издержках и их эффективности определяется уровнем компетентности менеджеров, непосредственно отвечающих на фирме за управление конкурентными действиями. Но несомненно, владельцы бизнеса и/или уполномоченные топ-менеджеры должны обладать максимально доступной информацией о степени эффективности издержек участия в конкуренции и об уровне фактически реализуемой конкурентоспособности своей фирмы.

Также, к примеру, объектом оценки является уровень интенсификации конкурентных действий, производимых участниками рынка. Чаще всего участники рынка исходят из необходимости сочетания экстенсивных и интенсивных конкурентных действий в отношении разных представителей конкурентной среды. Поэтому правомерно говорить о том, что конкурентные действия бывают преимущественно экстенсивными, преимущественно интенсивными либо сбалансированными интенсивно-экстенсивными.

Главной задачей аудита является обоснование управленческих решений при проведении контроля и определении задач на будущее. Его могут производить специализированные подразделения фирм, например службы качества, службы контроля, внутренние управленческие аудиторы. Кроме того, каждый участник рынка вправе обращаться в специализированные организации, занимающиеся управленческим аудитом для получения внешней независимой оценки своей деятельности в течение

тактического периода взаимодействия с соперниками.

Тактическое соперничество сторон завершается достижением ими результатов, которые по факту могут соответствовать или не соответствовать запланированным. Поэтому контрольные решения участников рынка содержат констатацию достигнутых результатов, степени их соответствия запланированным результатам, качества и обоснованности планов, диспозиций и организационных сценариев. В них также формулируются меры поощрения и наказания. Этими решениями участники рынка дают директивы самим себе на новый плановый период, указывают на необходимые изменения в задуманные операции.

Участникам рынка целесообразно закреплять функции по планированию и контролю работы разных подразделений и подчинять их разным руководителям с тем, чтобы в их деятельности не было взаимного интереса. Ведь объектами контроля являются не только фактические результаты работы, но и планы, по которым действовали участники рынка в течение планового периода.

Определение степени устойчивости конкурентных действий

В качестве обобщающего показателя оценки конкурентных действий в течение тактического периода взаимодействия участников рынка с соперниками может признаваться их устойчивость.

Под *устойчивостью конкурентных действий* участников рынка понимается сохранение присутствия участников рынка в конкурентной среде в неизменном или возрастающем масштабе. Она определяется:

- стабильностью или улучшением конкурентных позиций, занимаемых участниками рынка по отношению друг к другу;
- качеством конкурентного потенциала, реализуемого в ходе совершения участниками рынка конкурентных действий и ста-

бильностью поставок ресурсов непосредственно в процессе их производства;

- наличием у участников рынка необходимой подготовки и навыков противостояния окружению, развитой способностью и умения преодолевать барьеры и «держат удары» со стороны разных представителей окружения;

- отсутствием падения силы конкурентных действий и их эффективности в течение оцениваемого отрезка времени.

Обретение и поддержание конкурентной устойчивости особенно важно для участников рынка, предполагающих действовать на рынке и управлять бизнесом на долгосрочной основе.

С понятием устойчивости конкурентных действий связаны представления о гарантиях их совершения, стабильного обеспечения их результативности и продолжительного поддержания эффективности издержек участия в конкуренции.

Устойчивость конкурентных действий является самостоятельным конкурентным преимуществом субъектов предпринимательства. Она имеет две стороны. Первой является сохранение участниками рынка собственной конкурентной устойчивости путем понижения относительной устойчивости конкурентов по сравнению с собой. Второй является сохранение собственной конкурентной устойчивости путем отражения попыток конкурентов поколебать ее.

Вера в собственную непрерывную конкурентную устойчивость неуместна в серьезном бизнесе. Опытные участники рынка обычно действуют, основываясь на предположении, что их конкурентные позиции и действия являются неустойчивыми, а нередко — весьма неустойчивыми, и им, следовательно, необходимо постоянно заботиться об обеспечении их устойчивости.

Поэтому оперативный контроль совершения конкурентных действий направлен на поиск, выявление и применение резервов повышения конкурентной устойчивости конкурентных действий для поддержания ста-

бильности их конкурентных позиций на рынке и сохранения конкурентных преимуществ.

Сравнительная оценка степени конкурентной устойчивости конкурентных действий участников рынка может быть получена благодаря методике рейтингования фактического состояния различных факторов успеха. Так, можно составлять рейтинги финансовой устойчивости фирм, рейтинги их кадровой устойчивости, рейтинги коммерческой устойчивости и др.

Список литературы:

1. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. № 2 (44). С. 121–143.
2. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. № 5 (47). С. 117–129.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. Том 1. № 3 (3). С. 81–96.
4. Chen M.-J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. P. 85–102.
5. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness // Academy of Management Journal. 2001. Vol. 44 (4). P. 858–877.
6. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // Academy of Management Review. 1996. No. 21 (1). P. 100–134.

References

1. Rubin Yu. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 2 (44), pp. 121–143 (in Russian, abstr. in English).
2. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129. (in Russian, abstr. in English).
3. Rubin Yu. Strategy and tactics of competitive behavior. *Journal of Modern competition*, 2007, vol. 1, no. 3, pp. 81–96. (in Russian, abstr. in English).
4. Chen M.-J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 85–102.
5. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44 (4), pp. 858–877.
6. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. 1996, vol. 21 (1), pp. 100–134.

Yu. Rubin, Russian Academy of Education, Rector of the MFPU Synergy, President of the National Association of Entrepreneurship Education (ROP), Moscow, yrubin@mfpa.ru

Tactics of competitive actions of market participants

The article reveals the difference of tactical and strategic competitive behavior of firms. The author describes the system of tactical management of competitive actions of firms, distinguishes tactical competitive operations and tactical models of competitive action. The author emphasizes the relationship between planning of tactical operations, the balance of competitive forces between tactical rivals, and the definition of tactical competitive advantages and disadvantages of the competing firms.

The author reveals the content of tactical competitive dispositions, including development of tactical operations and organizational scenario of competitive behavior of firms.

Also the author identifies and describes the components of management of tactical operations: an organizational and motivational conditions, operational control of tactical operations, and determination of the degree of sustainability of competitive action.

Keywords: tactics of competitive action, Tactical competitive operations, tactical-ski models of competitive action, Tactical competitive advantages and disadvantages, Tactical competitive dispositions, organizational scenarios of tactical operations, Unfair competition. organizational and motivational conditions of tactical operations.

About author: Yu. Rybin, Dr. of Economic Sciences, Professor, Rector of Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

For citation: Rubin Yu. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142 (in Russian, abstr. in English).



МАГИСТРАТУРА

Сегодня студентами магистратуры Университета «Синергия» являются не только вчерашние выпускники бакалавриата, но и взрослые люди — состоявшиеся и успешные профессионалы, испытывающие потребность в получении новых современных знаний.

Магистратура — это гарантия вашего успешного профессионального будущего. Обладатель степени магистра — квалифицированный профессионал с углубленной специализацией, способный решать самые сложные задачи.

Основная задача магистратуры — подготовить профессионалов для успешной карьеры в российских и международных компаниях, а также для аналитической, консультационной, научно-исследовательской деятельности.

Степень магистра является международной и позволяет продолжить карьеру в любой точке мира.

Программы магистратуры:

- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе
- Стратегический менеджмент
- Информационный менеджмент
- Реклама и связи с общественностью
- Управление человеческими ресурсами
- Финансы
- Банковский менеджмент
- Гражданское право

Формы обучения: заочная классическая и заочная с применением дистанционных технологий.

Срок обучения — 2 года и 6 месяцев.



ПОДПИСКА - 2015

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь
1 номер 1080 руб. 3 номера (полугодие) 3240 руб. 6 номеров (годовая) 6480 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на edit@s-university.ru
или позвоните по тел. +7(495) 663-93-88 (доб. 1839).
Доставка включена в стоимость подписки

Подписка по почте

По каталогу агентства «Роспечать» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «Пресса России» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **88060**;
по каталогу российской прессы «Почта России» (на 1-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **14246**;

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев
тел. (495) 663-93-88 (доб. 1839, 1845), e-mail: arozantsev@synergy.ru, yorlov@mfpa.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

**Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru.**

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.
Возможна также оплата с помощью SMS.

Учредитель и издатель НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014 г.
Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Редакция:

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*
Литературный редактор *О. А. Михайлова*
Дизайн макета и верстка: *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,
д. 80, корп. Г, офис 612

Тел.: (495) 663-93-88 (доб. 1839); (905) 510-00-58
e-mail: edit@s-university.ru; Alkovalenko@mfpa.ru;
www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
ИНН 7729152149
КПП 770201001
ОГРН 1037700232558
Р/с 40703810338180120073
Сбербанк России (ОАО) Вернадское ОСБ
к/с 30101810400000000225
БИК 044525225

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»

Подписано в печать 12.03.2015

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6