

Том 12 • № 5
2021
Vol. 12 • No. 5

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

УПРАВЛЕНЕЦ

Upravlenets / The Manager

Государственное и муниципальное управление
Public and Municipal Administration

Стратегический менеджмент
и корпоративное управление
Strategic Management and Corporate Governance

Управление бизнес-моделями и изменениями
Business Models and Change Management



МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ
MANAGEMENT • MARKETING

Управленец / The Manager

Научно-аналитический журнал

T. 12. № 5 2021 Vol. 12. No. 5

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Силин Яков Петрович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Заместитель главного редактора

Анимитца Евгений Георгиевич, д-р геогр. наук, профессор (Екатеринбург)

Члены редколлегии

Балацкий Евгений Всеволодович, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Кулапов Михаил Николаевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Лукьянов Сергей Александрович, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Одегов Юрий Геннадьевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Шаститко Андрей Евгеньевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Члены международного совета

Алюхна Мария, PhD, доцент (Польша)

Солесвик Марина, PhD, профессор (Норвегия)

Тревизан Итало, PhD, профессор (Италия)

EDITORIAL BOARD

Chief Editor

Yakov P. Silin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Deputy Chief Editor

Evgeny G. Animitsa, Dr. Sc. (Geography), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Editorial Team

Evgeny V. Balatsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Mikhail N. Kulapov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Yury G. Odegov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Andrey E. Shastitko, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Members of the International Council

Maria Aluchna, PhD, Associate Professor (Poland)

Marina Solesvik, PhD, Professor (Norway)

Italo Trevisan, PhD, Professor (Italy)

Учредитель: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Журнал включен в индекс ESCI на платформе Web of Science

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий,
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Включен в Российский индекс научного цитирования
(импакт-фактор журнала на дату подписания в печать 1,896)

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Подписной индекс: 37263

(«Объединенный каталог "Пресса России"» и «Пресса по подписке»)

Цена свободная

Управленец. 2021. Том 12. № 5

Ответственный редактор С.В. Орехова

Редактор и корректор О.А. Виноградова

Информация на английском языке Ю.С. Баусова

Компьютерная верстка Е.Б. Александрова

Адрес редакции и издателя: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 29.10.2021

Дата выхода в свет 11.11.2021

Формат 60×84/8. Уч.-изд. л. 14,9. Усл. печ. л. 14,6. Печ. л. 15,8.

Тираж 80 экз. Заказ 525.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ

Адрес типографии: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45



СОДЕРЖАНИЕ	CONTENTS
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION
<i>Борщевский Г.А.</i> Оценка модели управления государственными программами Российской Федерации	<i>Borshchevskiy G.A.</i> Assessment of the state programmes management model in the Russian Federation
<i>Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А.</i> Нестабильность международной торговли и подходы к оптимальному регулированию	<i>Smirnov E.N., Lukanov S.A.</i> Instability of international trade and approaches to optimal regulation
<i>Вольчик В.В., Фурса Е.В., Маслюкова Е.В.</i> Государственное управление и развитие российской инновационной системы	<i>Volchik V.V., Fursa E.V., Maslyukova E.V.</i> Public administration and development of the Russian innovation system
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE
<i>Boztoprak H., Eryilmaz M.</i> The strategy tripod perspective in explaining firms' export performance	<i>Boztoprak H., Eryilmaz M.</i> Результаты экспортной деятельности фирмы: взгляд с позиции модели триединства стратегической перспективы
<i>Чернова О.А., Али Б.</i> Кооперативные бизнес-стратегии предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии COVID-19	<i>Chernova O.A., Ali B.</i> Cooperative strategies of food enterprises amid the COVID-19 pandemic
<i>Glukhikh P.L., Golovina A.N.</i> Serial entrepreneurs' strategies for innovative business: A typology and assessment	<i>Glukhikh P.L., Golovina A.N.</i> Стратегии серийных предпринимателей при создании инновационного бизнеса: типология и оценка
УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЯМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ	BUSINESS MODELS AND CHANGE MANAGEMENT
<i>Раменская Л.А.</i> Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ	<i>Ramenskaya L.A.</i> Interaction between digital platforms and key stakeholders: A content analysis
<i>Шахова М.С.</i> Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования	<i>Shakhova M.S.</i> Children's supplementary education: Transforming the franchise business model

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-1

JEL Classification: C6, H53, O21

Оценка модели управления государственными программами Российской Федерации

Г.А. Борщевский¹¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва, РФ

Аннотация. Статья посвящена сопоставлению новой модели управления государственными программами РФ с действовавшей ранее, выявлению ее преимуществ и недостатков, прогнозированию направлений дальнейшей трансформации программного планирования. Методологическая база исследования представлена теориями государственного регулирования экономики и публичного управления. Методами работы являлись компаративный экономико-правовой, факторный и системный анализ, экономико-статистические методы изучения динамических рядов. Рассмотрена динамика показателей эффективности государственных программ РФ на фоне ключевых событий развития программного планирования в 2013–2020 гг. Действующий порядок управления данными программами соотнесен с базовыми теориями государственного регулирования экономики (неоинституциональной, неокейнсианской, неомонетарной) и публичного управления (веберизм, новое государственное управление, общественно-государственное управление). Выявлен нереализованный потенциал управления госпрограммами, обусловивший необходимость выработки новой модели. Доказано, что в экономическом плане действующая модель в равной мере тяготеет к институциональной и кейнсианской парадигмам, а в управленческом – к веберизм и менеджериальной. Достоинствами этой модели являются ориентация на достижение национальных целей развития; связь с бюджетным процессом и возможность планирования расходов в горизонте выше одного бюджетного цикла; интеграция информационных систем и безбумажный обмен данными. Вместе с тем в ней учтена лишь половина рекомендаций по итогам оценки программ прошлых лет. Программное планирование остается бюрократическим способом освоения бюджетных расходов с присущими ему издержками. Ориентация на парадигму, отражающую стратегические приоритеты развития, повысит действенность управления программами.

Ключевые слова: государственное управление; публичное управление; программно-целевое планирование; государственная программа; управление программами; оценка программ; методики оценки программ.

Дата поступления статьи: 19 июля 2021 г.

Ссылка для цитирования: Борщевский Г.А. (2021). Оценка модели управления государственными программами Российской Федерации // Управленец. Т. 12, № 5. С. 2–20. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-1.

Assessment of the state programmes management model in the Russian Federation

Georgy A. Borshchevskiy¹¹ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia

Abstract. The research compares the new model of state programmes management in the Russian Federation with the previous one, identifies its advantages and disadvantages and attempts to forecast the avenues for further transformation of programme planning. Methodologically, the study rests on the theories of economic regulation and public administration. The research methods are comparative economic-legal, factor and system analysis, economic and statistical methods for studying time series. The paper analyses the dynamics of statistical indicators used to assess the RF state programmes' effectiveness amid the key events in the development of programme planning in 2013–2020. The current state programmes regulations are tested for compliance with the basic theories of economic regulation (neoinstitutional, neo-Keynesian, neo-monetary) and public administration (Weberian, New Public Management, Good Governance). The study reveals the unfulfilled potential of state programmes management which necessitated a new model to be developed. The author proves that economically the model equally gravitates towards the neoinstitutional and neo-Keynesian paradigms, and managerially – towards the Weberian and managerial ones. The model's major advantages are orientation to achieving national development goals; a connection with the budgetary process and the ability to plan expenditures for a period longer than one budget cycle; and the emphasis on the integration between information systems and e-data exchange. At the same time, only half of the recommendations formulated after past programmes evaluation were reflected in the new regulation. Programme planning remains a bureaucratic way of budget expenditures with costs inherent in it. Focusing on the paradigm that best reflects strategic priorities will enhance the effectiveness of the programme management model.

Keywords: state governance; public administration; programme planning; state programme; programme management; programme assessment; programme assessment methodology.

Paper submitted: July 19, 2021

For citation: Borshchevskiy G.A. (2021). Assessment of the state programmes management model in the Russian Federation. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 2–20. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-1.

ВВЕДЕНИЕ

Государственные программы уже более десяти лет составляют ядро системы стратегического планирования в Российской Федерации. За это время в данной области накоплен как позитивный, так и негативный опыт, сформирована методологическая база [Добролюбова, 2017]. Субъекты РФ перешли к созданию собственных госпрограмм и применяют их с переменным успехом [Гоманова, Башпакова, 2018]. В 2017 г. пять пилотных госпрограмм РФ переведены на проектный способ реализации [Зайцев, 2018], а в мае 2021 г. опубликовано новое положение о системе управления государственными программами РФ, регулирующее их разработку, реализацию, мониторинг и оценку эффективности (далее – Постановление 786)¹. Этот документ вступает в силу поэтапно: в 2021 г. мониторинг программ будет осуществляться в Государственной автоматизированной системе (ГАС) «Управление» в тестовом режиме, к 2022 г. все программы пройдут корректировку, а к 2023 г. прежние акты утратят силу и положение станет применяться в полном объеме.

Эти перемены свидетельствуют о совершенствовании программного планирования, но также и о наличии проблем, обуславливающих необходимость оптимизации, постоянной доработки существующей системы для решения ею задач социально-экономического развития.

Проблемы появляются на этапе приоритизации отраслей для разработки программ, постановки целей, выбора релевантных целевых показателей и создания механизма их достижения (так называемая предварительная оценка – *ex ante*)². На этапе реализации возникает неоднозначность в связи с прохождением контрольных точек, сбором, проверкой и использованием отчетных данных, внесением изменений в программы, оптимальным объемом и источниками их финансирования. Наконец, после завершения программ решаются вопросы об их вкладе в развитие экономики, социальном эффекте, целесообразности их продления или прекращения (итоговая оценка – *ex post*) [Almahdi, Omer, 2021]. Подобные методологические задачи встают перед каждым публично-правовым образованием. Однозначных ответов и универсальных решений здесь не выработано; ведется экспертная и научная дискуссия о возможностях и ограничениях программного планирования в настоящее время и в будущем.

В данной статье объектом рассмотрения выступают государственные программы, предметом – си-

стема управления государственными программами РФ. Мы ставим своей целью изучить новую модель управления государственными программами, сформированную согласно Постановлению 786, в ее сопоставлении с предшествующей (далее – Постановление 588)³ и спрогнозировать на этой основе направление дальнейшей трансформации программного планирования в РФ. Исследовательский вопрос (гипотеза) состоит в том, является ли новая модель управления государственными программами более передовой по отношению к прежней. Такая постановка вопроса вызвана тем, что модель, заданная Постановлением 588, действует (с изменениями) более десяти лет. Это означает, что система управления государственными программами создается «на вырост», и в нее должен быть заложен потенциал для развития.

Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

- оценить итоги реализации государственных программ в 2010-х гг.;
- соотнести модель программного планирования в РФ с базовыми теориями государственного управления и регулирования экономики;
- сопоставить новую (2021 г.) систему управления государственными программами с предшествующей (2010 г.) и сделать вывод о направлении дальнейшей трансформации программного планирования в РФ.

Логике решения данных задач подчинена структура статьи. Определенной теоретической значимостью обладает выявление степени соответствия новой модели управления государственными программами в РФ передовым научным теориям программного планирования и государственного регулирования. Практическая применимость результатов связана с выполненной экспертной оценкой нового положения об управлении госпрограммами и рекомендациями по его совершенствованию.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Госпрограммы находятся на стыке государственного регулирования экономики и публичного управления, описываемых релевантными теориями.

Базовые теории государственного регулирования экономики связаны, главным образом, с новым институционализмом, неомонетаризмом и неокейнсианством, которые в настоящее время можно считать экономическим мейнстримом. Неинституциональная методология предполагает изучение экономических процессов с опорой на эмпирические исследования в психологии и нейронауке [Аджемоглу,

¹ О системе управления государственными программами Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786. <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105280009>.

² Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward. European Parliament: Directorate-general for external policies, 2019.

³ Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 (в ред. от 26.05.2021) // Собрание законодательства Российской Федерации. 09.08.2010. № 32. Ст. 4329.

Робинсон, 2016]. В. Тамбовцев [2021], оценивая перспективы интеграции старого и нового институционализма, отвечает на вопрос о такой возможности отрицательно. Сегодня институционализм, по общему выражению, переживает «кризис среднего возраста» [Alvesson, Spicer, 2019], который проявляется в потере горизонта и чрезмерном расширении предмета исследований. Параллельно происходит новый подъем монетаризма, названный С. Моисеевым «ренессансом» [2018]. Наблюдается определенный синтез монетаризма и институционализма [Choi, Rocheteau, 2021]. В свою очередь, Дж. Гали [2018] свидетельствует о новом этапе в развитии теорий Дж. М. Кейнса, пошатнувшихся после кризиса 2008 г. Новое кейнсианство (неоклассический синтез) претерпело значительные изменения: в базисную модель включен, например, фактор финансовой жесткости; эта модель стала использоваться для оценки мероприятий экономической политики по стимулированию экономики в новых условиях, связанных с кризисом. Неоклассическая теория не выдержала проверки рецессией в период пандемии коронавируса, так как она не рационализирует позитивное сочетание потребления и инвестиций [Eichenbaum, Rebelo, Trabandt, 2020].

В области публичного управления преобладают неовебериянская, менеджериальная и общественно-государственная парадигмы. Первая из них восходит к теории рациональной бюрократии М. Вебера. После увлечения во второй половине XX в. менеджизмом государства вновь возвращаются к регламентированным и устойчивым государственным системам, соответствующим неовебериянской концепции [Byrkjeflot, du Gay, Greve, 2018]. В свою очередь, так называемое новое государственное управление (New Public Management) постепенно преобразуется в «пост-НГУ» [Klenk, Reiter, 2019]. Третья парадигма – общественно-государственное управление (Good Governance), получившая распространение в начале XXI в., утрачивает влияние, трансформируясь в теорию цифрового государственного управления, основанную на данных и учете мнения граждан [Mungiu-Pippidi, 2020]. Фиксируемый многими авторами кризис развития классических теорий в сфере госуправления [Barabashev, Kettl, Peters, 2020] нуждается в заполнении.

Технология индикативного программного планирования, связанная с приоритетным определением конечных результатов, позволяет органично соединить концепции социально-экономической политики государства, прогнозы функционирования экономики, собственно программы и системы экономических регуляторов [James, Van Ryzin, 2017, с. 30]. Целью создания государственных программ является достижение приоритетов общественного развития в одной или нескольких отраслях путем реализации взаимо-

связанных мероприятий, обеспеченных ресурсами и согласованных по срокам и исполнителям [Тихомиров, Френкель, 2017, с. 82].

В мире стратегические документы все чаще «формируются на основе выявления предпочтений “снизу”»; активно используются инструменты доказательной экономической политики (оценка воздействия), прямой демократии (опросы населения) в целях выбора лучших альтернатив» [Комаров и др., 2021, с. 56]. В зарубежных исследованиях программ и политик (programs & policies) акцент сместился с изучения формальных норм на неформальные институты, что соответствует магистральной для современной западной экономической мысли теории нового институционализма. Предметом подобных исследований становится вовлечение в обсуждение и оценку программ. Изучаются предубеждения, предвзятые мнения о госпрограммах, измерение общественного мнения о них [Meier, Johnson, An, 2019]. Результативность государственных программ, по мнению исследователей [Keiser, Miller, 2020], связана с тем, что население более позитивно воспринимает даже высокочрезвычайные программы, если их реализация направлена на удовлетворение потребностей в социальной сфере.

В контексте нашего исследования особо значимы аспекты оценки государственных программ и управления ими. Официальные подходы в этой сфере критически проанализированы в научных публикациях [Брагинский и др., 2017; Добролюбова, 2017]. Авторы указывают, в частности, что существующая методика основана на определении степени достижения целевых показателей программ (подпрограмм) в отчетном году, поэтому невозможно оценить динамику значений целевых показателей и, как следствие, конечный эффект. Не коррелируют между собой степень достижения показателей и оценка эффективности деятельности ответственного исполнителя программы.

Ведется полемика относительно целесообразности использования различных инструментов оценки программ. С одной стороны, цифровизация, искусственный интеллект и большие данные потенциально могут вывести оценку на новый уровень [Tromp, Pechenizkiy, Gaber, 2017]. Перспективы третьей волны парадигмы цифрового управления строятся на базе новой платформенно-сетевой архитектуры, базирующейся на многоагентных сетях (Multiagent Networks) [Купряшин, Шрамм, 2021, с. 270]. Но, с другой стороны, звучат предостережения против чрезмерного увлечения технологиями [Barabashev, Kettl, Peters, 2020]. Практика оценивания эффективности и результативности госпрограмм во всем мире далека от совершенства: повсеместно используются не столько корректные, сколько легко собираемые показатели, а процесс оценки непрозрачен. На уровне сбора и агрегации данных нередко происходит манипулирование показателями [Walker et al., 2018, с. 6]. Остается нерешен-

ной проблема нахождения объективного соотношения между достигнутыми результатами (эффектом) и затратами на программу [Terziev, Vanabakova, Georgiev, 2019].

Предпринимаются попытки теоретически обосновать подходы к оценке программ. Так, Е.А. Фомина и Ю.В. Ходковская [2017] предложили интегральный показатель R для оценки эффективности госпрограмм:

$$R = K_1 \times i_1 + K_2 \times i_2 + \dots + K_n \times i_n, \quad (1)$$

где K_n – оценка n -го критерия; i_n – весовой коэффициент n -го критерия.

В свою очередь, Т. Гоманова [2018] предлагает альтернативную формулу для интегральной оценки эффективности программ R , учитывающую мнение граждан:

$$R = K_1 \times 0,3 + K_2 \times 0,3 + K_3 \times 0,2 + K_4 \times 0,2, \quad (2)$$

где K_1 – результативность государственной программы; K_2 – финансирование государственной программы; K_3 – эффективность механизма реализации государственной программы; K_4 – оценка населением результатов реализации государственной программы.

Внимание зарубежных экспертов привлекает предварительная оценка программ (*ex ante*), определяемая как ожидаемый эффект от активного вмешательства государства [Rasnicu, 2017]. Оценка проводится по критериям эффективности, результативности и согласованности. Данный инструмент внедрен в ЕС согласно Стратегии устойчивого развития¹. Государства – члены ЕС постепенно интегрируют цели устойчивого развития в национальные стратегии и программы. В свою очередь, итоговая оценка (*ex post*) позволяет оценить вклад программ в социально-экономическое развитие. Исследования показывают, что цели структурной перестройки экономики зачастую не достигаются в странах, где не сформирована институциональная среда программного управления [Almahdi, Omer, 2021].

Оценивая успешность применения программного планирования в России, отечественные экономисты подвергают сложившиеся практики обоснованной критике. Так, академик А. Аганбегян [2019] указывает на избыточность и формализм плановых документов, методологические проблемы публичного целеполагания как на федеральном уровне, так и в большинстве субъектов РФ. По замечанию академика В. Полтеровича, «экономическая наука не смогла предложить достаточно общую и убедительную методологию проектирования стратегий, обеспечивающих рост общественного благосостояния» вследствие доминирования идеологии над экономическим анализом (градуализм vs радикализм) [Полтерович, 2017, с. 201].

¹ Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward. European Parliament: Directorate-general for external policies, 2019. P. 5.

Преобразование идеологий под влиянием науки требует институциональных изменений, в которых могут не быть заинтересованы влиятельные акторы.

Существуют публикации о бюджетной эффективности госпрограмм [Рукина, Самодурова, 2017], реализации федеральных целевых [Турчаева, Головач, 2018] и региональных программ [Гоманова, Башпакова, 2018], внедрении пилотных госпрограмм [Зайцев, 2018] и проектных подходов [Либерман, Гурина, 2020]. Сопоставление позиций авторов заслуживает отдельного исследования. В частности, при разработке стратегических документов регионального развития возникает дилемма выбора между поддержкой точек роста (агломераций) и дотированием периферии для сокращения неравенства [Гайнанов, Гатауллин, Атаева, 2021].

Несмотря на кажущуюся высокую степень изученности программного планирования, отмечается дефицит исследований, в которых существующие практики соотносились бы с базовыми теориями и в целом оценивалась бы эффективность программного управления в России. Необходимые данные отчасти содержатся в официальных публикациях российских ведомств и экспертных оценках. Например, в докладе Центра стратегических разработок справедливо указано, что в стратегических документах не анализируются причины их невыполнения, поэтому «через каждые четыре-пять лет прошлая стратегия забывается, и все начинается с чистого листа» [Дмитриев и др., 2016, с. 60]. Однако прикладная экспертиза (консалтинг) не может заменить научных исследований. Поэтому в данной статье мы стремимся взглянуть на модель управления государственными программами РФ как с теоретических, так и с практических позиций.

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Решение первой поставленной нами задачи предполагает оценку итогов реализации государственных программ РФ. Исходное предположение (гипотеза H1) связано с неудовлетворительными результатами в предыдущее десятилетие, обусловившими необходимость разработки нового положения. Источниками данных для изучения являются:

- 1) сводные годовые доклады Министерства экономического развития (далее – МЭР) РФ о ходе реализации и оценке эффективности госпрограмм;
- 2) информация Министерства финансов (далее – МФ) об исполнении федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы РФ;
- 3) отчеты Счетной палаты РФ о результатах проверки и анализа исполнения федерального бюджета по государственным программам РФ.

Для решения указанной задачи применялась следующая методика:

- 1) собраны данные по показателям, в обобщенном виде характеризующим итоги реализации государственных программ РФ;

- средний уровень достижения целевых показателей;
 - средний уровень реализации контрольных событий;
 - доля программных расходов федерального бюджета;
 - уровень кассового исполнения расходов по программам;
 - средний уровень эффективности программ;
 - доля утвержденных планов;
 - доля представленных отчетов;
- 2) изучена динамика значений показателей за все доступные для получения информации годы (2013–2020) и сделан вывод о преобладающем направлении трансформации (позитивном или негативном);
- 3) обобщены рекомендации МЭР, МФ, Счетной палаты РФ по итогам оценки государственных программ РФ и выявлена степень их учета при совершенствовании модели управления государственными программами.

Сочетание количественных и качественных методов при решении данной задачи позволяет, на наш взгляд, получить стереоскопическую картину реализации программного планирования в РФ в 2010-е гг.

Вторая задача предусматривала соотнесение модели программного планирования в РФ с ключевыми теориями госрегулирования экономики (по шкале «жесткости – гибкости» от полного госрегулирования до рыночного саморегулирования) и теориями публичного управления по шкале «эффективности – справедливости». Их схематичная группировка представлена на рис. 1.

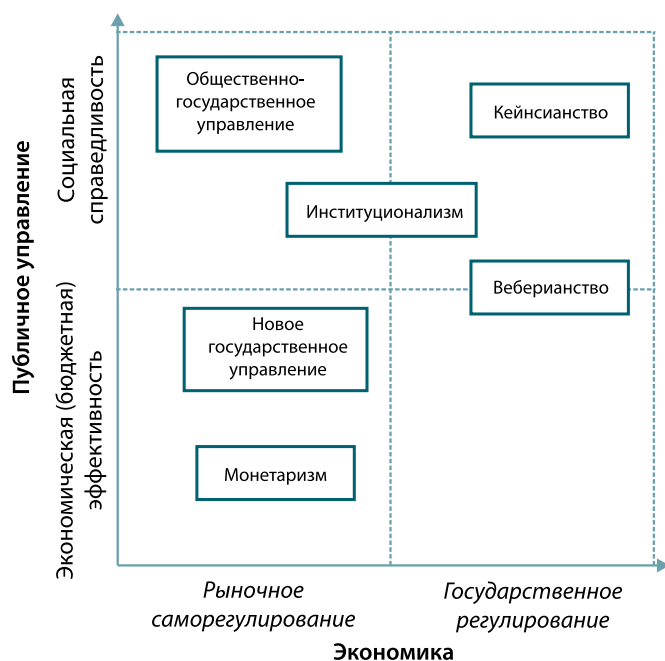


Рис. 1. Соотношение теорий регулирования экономики и публичного управления

Fig. 1. Interrelation between the theories of economic regulation and public administration

При решении данной задачи мы исходили из предположения о том, что модель управления программами в РФ в большей степени согласуется с какой-либо из теорий госрегулирования экономики и публичного управления (гипотеза H2). Источником служил текст нового положения о системе управления госпрограммами, утвержденного Постановлением 786.

Критерии для оценки соответствия модели управления программами в РФ наиболее распространенным теориям приведены в табл. 1. Выделены лишь наиболее специфичные критерии, характеризующие каждую теорию, но не исчерпывающие их сложности.

Таблица 1 – Критерии соответствия программ базовым теориям государственного регулирования экономики и публичного управления

Table 1 – Criteria for programme compliance with the basic theories of state economic regulation and public administration

Теории	Критерии
<i>Государственное регулирование экономики</i>	
Институционализм	Акцент на взаимодействиях акторов
	Нормативная фиксация «правил игры»
	Учет социальных и политических факторов
Кейнсианство	Рост бюджетных расходов и госсектора
	Создание рабочих мест и инфраструктуры
	Макроэкономические индикаторы
Монетаризм	Контроль объема денежной массы
	Приоритет финансового регулирования
	Таргетирование инфляции
<i>Публичное управление</i>	
Веберизм	Бюрократические методы управления
	Четкая регламентация процессов
	Юридическое оформление прав и функций
Новое государственное управление	Ориентация на обслуживание клиентов
	Рыночные методы управления
	Экономическая эффективность
Общественно-государственное управление (Good Governance)	Участие граждан в принятии решений
	Социальная справедливость
	Прозрачность и подотчетность

Составлено по следующим источникам: [Аджемоглу, Робинсон, 2016; Моисеев, 2018; Galí, 2018; Byrkjeflot, du Gay, Greve, 2018; Alvesson, Spicer, 2019; Klenk, Reiter, 2019; Eichenbaum, Rebelo, Trabandt, 2020; Mungiu-Pippidi, 2020; Barabashev, Kettl, Peters, 2020; Тамбовцев, 2021; Choi, Rocheteau, 2021].

Степень соответствия критериям определяется отдельно для каждого структурного элемента модели управления госпрограммами.

Третья задача связана с сопоставлением новой и прежней моделей управления госпрограммами для оценки направления ее дальнейшей трансформации. Согласно нашему предположению, новая модель име-

ет преимущества перед старой, выражающиеся, например, в лаконизме, полноте, ясности, непротиворечивости, теоретической проработанности, учете передовых практик программного планирования (рабочая гипотеза НЗ). Источниками данных для проверки этого предположения послужили тексты прежнего и нового положений. Методика предполагала, во-первых, сопоставление этих текстов и выяснение степени их сходства (различия). Во-вторых, выяснено, какие из предложенных в прошлые годы рекомендаций МЭР, МФ и Счетной палаты РФ учтены в новой модели управления государственными программами. Итоговый вывод касается перспектив дальнейшей оптимизации данной модели в рамках избранного теоретического подхода.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Динамика основных показателей, используемых в мониторинге эффективности государственных программ, представлена на рис. 2.

Изучение динамики показателей позволяет подвести промежуточные итоги реализации государственных программ РФ. Значения пяти из семи рассмотрен-

ных показателей в анализируемый период снизились: уровень кассового исполнения расходов федерального бюджета – на 2,6 %, уровень реализации контрольных событий – на 2,9 %, доля утвержденных планов реализации программ – на 11,3 %, степень достижения целевых показателей – на 13,1 %, средняя степень эффективности программ – на 14,9 процентных пункта. Увеличились лишь значения двух параметров: доля представленных отчетов и доля программных расходов федерального бюджета.

Эти тенденции могут объясняться изменениями в методике оценки программ и повышением строгости такой оценки к концу исследуемого периода. Многие специалисты справедливо отмечают ограниченную информативность показателей, используемых в официальном мониторинге. Однако для нас важен факт в целом неудовлетворительной реализации программ.

Мы наложили ключевые вехи развития программного планирования на график динамики результирующего показателя – средней эффективности государственных программ, установленной согласно данным официальных докладов (рис. 3).

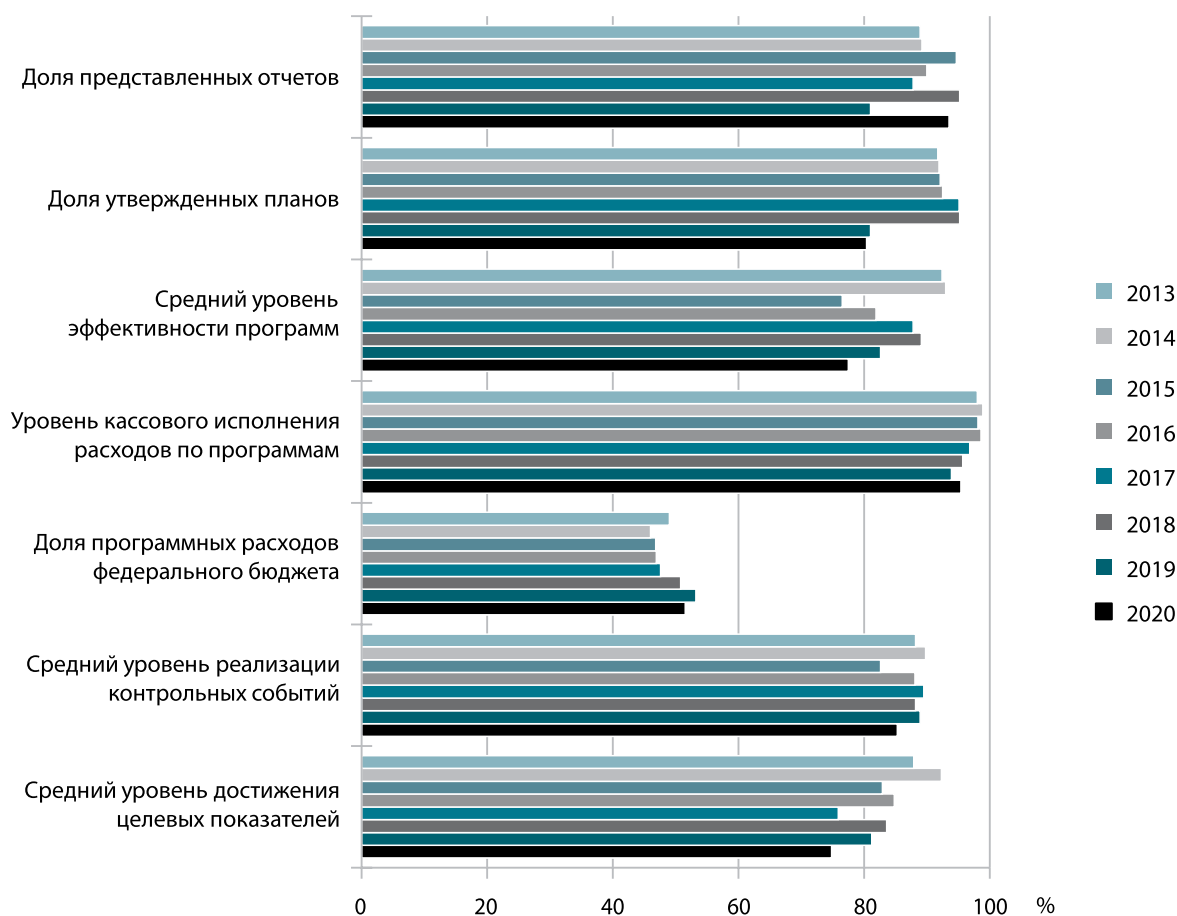
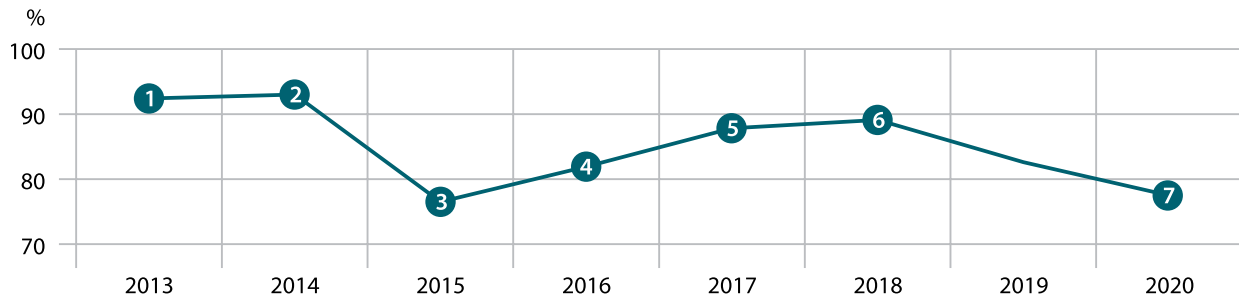


Рис. 2. Динамика показателей эффективности государственных программ РФ в 2013–2020 гг., %¹

Fig. 2. Dynamics of state programmes' effectiveness indicators in the Russian Federation in 2013–2020, %

¹ Составлено по материалам докладов о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ РФ, докладов об исполнении федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы РФ.



- 1 ГП отражены в Бюджетном кодексе (БК) РФ. МЭР публикует годовые доклады о ГП
- 2 Закон о планировании (172-ФЗ). Правкомиссия по бюджетным расходам. Связь ГП и «майских» указов Президента РФ. Портал ГП РФ
- 3 ГАС «Электронный бюджет». Статистическое наблюдение за ГП
- 4 Совет по стратегическому планированию и приоритетным проектам при Президенте РФ
- 5 Пять «пилотных» ГП
- 6 Национальные цели и стратегические задачи РФ до 2024 г. Положение о проектной деятельности
- 7 Национальные цели развития РФ до 2030 г.

Рис. 3. Динамика эффективности государственных программ (ГП) на фоне ключевых событий развития программного планирования в РФ, %

Fig. 3. Dynamics of state programmes' effectiveness amid the key events in the development of programme planning in the Russian Federation, %

Хотя за рамками данной схемы остались события 1990-х¹, 2000-х² и начала 2010-х гг.³, обращает на себя внимание тот факт, что институциональные меры нор-

¹ Например, принятие федерального закона о государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития, Порядка разработки и реализации федеральных целевых программ (ФЦП) в 1995 г. и БК РФ в 1998 г.

² Положение о разработке и реализации ведомственных программ 2005 г., внедрение ГАС «Управление» в 2009 г. и др.

³ В 2010 г. были утверждены Порядок разработки, реализации и оценки госпрограмм и их перечень, а в 2012 г. – методические рекомендации по разработке и реализации программ. Эти документы утратят силу к 2022 г. в связи с принятием нового положения об управлении государственными программами РФ.

мативного (принятие закона о стратегическом планировании) и организационного характера (создание Совета по стратегическому планированию), попытки цифровизации (система «Электронный бюджет») и приоритизации («пилотные» программы) не привели к повышению эффективности государственных программ.

В табл. 2 представлены ключевые рекомендации по итогам мониторинга реализации и оценки эффективности госпрограмм РФ и сведения об их отражении в постановлениях 588 и 786.

Таблица 2 – Учет рекомендаций по совершенствованию госпрограмм
Table 2 – Fulfilling the recommendations on improving state programmes

Год	Основные рекомендации	Учет рекомендаций	
		Постановление 588	Постановление 786
2014	Установить поощрение ответственным исполнителям за достижение высокой эффективности программ	Нет	Нет
	Установить персональную ответственность руководителей органов власти за недостижение целевых показателей программ	Да	Да
	Принять регламент управление программами	Нет	Да
	Синхронизировать статьи бюджетной классификации с перечнем основных мероприятий государственных программ	Да	Да
	Создать методику для оценки последствий изменения объема финансирования при реализации программ	Нет	Нет
	Увязать объемы бюджетных ассигнований с ожидаемыми результатами и плановыми значениями показателей программ	Нет	Да
2015	Согласовать сроки предоставления официальной статистической отчетности и отчетности по государственным программам	Нет	Нет
	Учитывать результаты реализации программ при формировании проекта бюджета	Да	Да

Окончание табл. 2
Table 2 (concluded)

Год	Основные рекомендации	Учет рекомендаций	
		Постановление 588	Постановление 786
2016	Ввести приоритизацию мероприятий программ и критерий, отражающий степень увязки целевых показателей программ с иными документами планирования	Нет	Да
	Ввести ограничения на внесение изменений в планы реализации программ в конце отчетного года	Нет	Нет
	Установить оценку рисков при разработке программ	Нет	Нет
	Ввести анализ кросс-влияния государственных программ	Нет	Да
	Учитывать в ходе оценки наличие показателей, рассчитываемых на основе официальной статистической информации	Нет	Нет
2017	Снизить количество обязательных документов, а также количество показателей верхнего уровня за счет введения набора ключевых показателей	Да	Нет
	Встроить внешний аудит в процесс мониторинга госпрограмм	Да	Нет
	Обеспечить сопоставимость ключевых показателей программ с документами стратегического планирования и «майскими» указами	Да	Да
	Привести порядок расчета плановых и фактических значений показателей программ в соответствие с объемами их финансирования	Нет	Нет
	Обеспечить включение ключевых показателей в план статистических работ и их сбор до наступления срока подачи отчетов по программам	Нет	Нет
2018	Привести стратегические документы в соответствие друг с другом и учитывать их взаимовлияние	Да	Да
	Сформировать единую систему программного управления на всех уровнях публичной власти	Да	Да
	Учитывать итоги оценки госпрограмм при планировании расходов бюджета	Да	Да
	Развивать проектные механизмы в государственных программах	Да	Да
	Сформировать ежегодный график мер по корректировке программ	Да	Да
	Уменьшить количество подготавливаемых материалов в рамках разработки и реализации программ	Нет	Нет
	Улучшить работу Портала государственных программ	Да	Да
2019	Установить соответствие значений показателей программ «майским» указам Президента РФ	Нет	Нет
	Соотнести программы с другими документами стратегического планирования	Да	Да
	Повысить согласованность целей и задач программ	Нет	Да
	Бороться с заниженной динамикой показателей	Нет	Нет
2020	Уменьшить число участников, усилить их координацию	Нет	Нет
	Анализировать влияние показателей (индикаторов) госпрограммы на показатели (индикаторы) других госпрограмм	Нет	Нет
	Стимулировать привлечение внебюджетных источников	Нет	Нет
	Ввести ответственность исполнителей за своевременность и достоверность размещаемых сведений	Да	Да
	Изменить порядок оценки, при котором показатели, результаты по которым не представлены, исключаются из оценки	Нет	Нет

Составлено по данным сводных годовых докладов о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ РФ по итогам 2013–2020 гг. Минэкономразвития России и Счетной палаты РФ (2014–2021 гг.).

Видно, что ряд рекомендаций (синхронизация отчетности по программам со статистическими наблюдениями, установление связи между объемом финансирования и результатами реализации программ и др.) повторялись из года в год. Несмотря

на это, в итоговой редакции прежнего положения (2021 г.) не учтены 59 % рекомендаций (третий столбец таблицы). При этом мы фиксировали не их реальное выполнение, а лишь отражение в тексте правового акта. Например, рекомендация о связи

госпрограмм с другими документами стратегического планирования формально была закреплена¹, но Счетная палата РФ отмечала, что планы деятельности федеральных органов власти содержат только 26 % показателей программ². Это указывает на нереализованный потенциал прежней модели управления программами.

¹ «Государственные программы разрабатываются для достижения приоритетов и целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ, определенных в стратегии социально-экономического развития РФ, отраслевых документах стратегического планирования РФ, стратегии пространственного развития РФ и основных направлениях деятельности Правительства РФ на соответствующий период, исходя из положений федеральных законов, решений Президента РФ и Правительства РФ» (п. 7 Постановления 588).

² Госуправление // Бюллетень Счетной палаты РФ. 2020. № 1 (266).

Переходя к рассмотрению новой модели, соотнесем ее с базовыми теориями регулирования экономики и публичного управления (табл. 3).

Изначально механизм государственных программ зародился в рамках кейнсианской парадигмы, но современные госпрограммы, как показано в табл. 3, содержат элементы различных теоретических концепций. Хотя соотнести каждую формулировку текста правового акта с какой-либо теорией затруднительно, все базовые теории так или иначе нашли отражение в документе. В экономическом плане он равно тяготеет к институциональной и кейнсианской парадигмам, но лишь в минимальной степени соотносится с монетарной теорией. В управленческом разрезе отмечено сбалансированное влияние веберизма и нового государственного управления, а также от-

Таблица 3 – Отражение теорий регулирования экономики и публичного управления в системе управления госпрограммами

Table 3 – Treatment of the theories of economic regulation and public administration in the system of state programmes management

Теория	Критерий	Положение, утвержденное Постановлением 786
<i>Государственное регулирование экономики</i>		
Институционализм	Учет социальных и политических факторов	Программа – комплекс инструментов государственной политики, обеспечивающих достижение приоритетов и целей, в том числе национальных целей развития РФ (п. 2)
		Госпрограмма включает, в том числе, общие требования к политике субъектов РФ в соответствующей сфере (стратегические приоритеты) (п. 10)
	Акцент на взаимодействиях акторов	Принцип координации с программами субъектов РФ, госкорпораций, госкомпаний и акционерных обществ с государственным участием (п. 5)
		Проект акта об утверждении и изменении госпрограммы одновременно с внесением на рассмотрение в Правительство РФ представляется в Госдуму (п. 8)
Нормативная фиксация «правил игры»	Ответственный исполнитель может заключить соглашение с субъектом РФ о реализации программ субъекта, направленных на достижение целей госпрограмм РФ (п. 28)	
Кейнсианство	Создание рабочих мест и инфраструктуры	Госпрограмма включает, в том числе, правила осуществления бюджетных инвестиций, предоставления субсидий, а также решения о заключении государственных контрактов (п. 10)
		Программа содержит комплексы мероприятий по оказанию социальной поддержки отдельным категориям населения и предоставлению субсидий в социальной сфере (п. 14)
	Макроэкономические индикаторы	Показатели имеют количественно измеримый итог, характеризующий число создаваемых (приобретаемых) материальных и нематериальных объектов, оказываемых услуг или выполняемых работ (п. 15)
		Учет влияния мероприятий (результатов) программы на достижение соответствующих показателей (п. 16)
Рост бюджетных расходов	Финансовое обеспечение в части расходных обязательств РФ осуществляется за счет федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов (п. 57)	
Монетаризм	Финансовые инструменты	В состав госпрограмм включаются налоговые, таможенные, тарифные, кредитные инструменты (п. 5).
<i>Публичное управление</i>		
Веберизм	Бюрократические методы управления	Программы соответствуют направлениям деятельности органов госвласти (п. 4)
		Включение в программы организационных, контрольных и правовых инструментов (п. 5)
		Маркировка мероприятий, реализуемых в соответствии с поручениями Президента РФ и Правительства РФ (п. 7).

Окончание табл. 3
Table 3 (concluded)

Теория	Критерий	Положение, утвержденное Постановлением 786
Веберианство	Четкая регламентация процессов	Персональная ответственность за достоверность и своевременность представления информации (п. 7)
		Ведение реестра документов, входящих в программу (п. 26)
		Включение в программу комплексов процессных мероприятий (п. 12)
		Единый аналитический план реализации программы в автоматизированной системе (п. 27)
	Юридическое оформление прав и функций	Регламентация отчетности (раздел VIII)
		Разработка программ на основании перечня, утверждаемого Правительством РФ (п. 4)
Новое государственное управление	Экономическая эффективность	Разработка программ на основании перечня, утверждаемого Правительством РФ (п. 4)
		Регламентация полномочий куратора, МЭР, МФ, управляющего совета, ответственного исполнителя, исполнителей, участников (раздел VI)
		Положение устанавливает правила оценки эффективности государственных программ (п. 1)
		Учет показателей оценки эффективности высших должностных лиц субъектов РФ (п. 5)
		Формирование сводного годового доклада об эффективности программ (п. 8)
		По результатам оценки эффективности программы Правительство РФ может принять решение о сокращении бюджетных ассигнований или о досрочном прекращении программы (п. 72)
	Мероприятие (результат) должно формироваться на принципах конкретности, точности, достоверности, измеримости (счетности), возможности мониторинга (п. 15)	
	Мероприятие (результат) должно иметь контрольные точки, отражающие ход его реализации и факт завершения (п. 15)	
Обслуживание клиентов	Учитывается уровень удовлетворенности граждан качеством государственных и муниципальных услуг (п. 18)	
Обслуживание клиентов	Программа предусматривает оказание госуслуг (п. 14)	
Рыночные методы	Финансирование расходов по программе возможно из внебюджетных источников (п. 23)	
Общественно-государственное управление	Прозрачность и подотчетность	На портале госпрограмм размещается общедоступная информация о них (п. 8)
		Программа и отчет о ее исполнении подлежат размещению на официальном сайте ответственного исполнителя (п. 65)
	Участие граждан	Предусмотрено общественное обсуждение проектов госпрограмм (п. 9)
	Социальная справедливость	Показатели должны отвечать, в том числе, критерию оценки социальных эффектов (п. 18)

Составлено на основании положения, утвержденного Постановлением 786.

дельные элементы концепции общественно-государственного управления.

Теперь сопоставим новое положение со старым и выясним, в какой степени оно действительно новое.

Положение, утвержденное Постановлением 588, изначально было относительно компактным документом (49 пунктов, объединенных в 6 разделов, и 3 приложения). Оно регулирует вопросы содержания, разработки, финансирования, управления и контроля в сфере госпрограмм. Однако за годы реализации оно претерпело существенные изменения и утратило целостность. Новое положение, введенное Постановлением 783, более пространное (72 пункта, 8 разделов, 3 приложения). В нем дополнительно урегулированы требования к структуре и целеполаганию и порядок внесения изменений в госпрограммы.

Однако по своему содержанию оно в значительной степени сохраняет преемственность с прежним положением. Можно выделить общие параметры:

- сущность государственных программ;
- их связь с документами стратегического планирования;
- методика определения целевых показателей может устанавливаться международной организацией, Росстатом или ответственным исполнителем;
- разработка на основании перечня, утверждаемого Правительством РФ;
- планирование и корректировка финансирования госпрограмм синхронизированы с бюджетным циклом;
- основными субъектами управления программами являются МЭР, МФ, Правительство РФ, Правительственная комиссия по вопросам оптимизации и по-

вышения эффективности бюджетных расходов, ответственный исполнитель, соисполнители, участники;

- предоставление субсидий регионам в рамках госпрограмм;
- утверждение актом Правительства РФ после обсуждения в Госдуме РФ;
- использование для подготовки, согласования и отчетности по программам государственных автоматизированных систем «Управление», «Электронный бюджет» и Портала государственных программ;
- персональная ответственность руководителей за эффективность реализации программ и достоверность отчетной информации;
- ежегодная актуализация госпрограмм;
- особый порядок реализации федеральных и ведомственных проектов, включенных в госпрограммы¹;
- подготовка МЭР ежегодного сводного доклада об итогах реализации госпрограмм и его публикация в Интернете²;
- возможность по итогам оценки досрочного прекращения программы, а также сокращения ассигнований и наложения дисциплинарного взыскания на руководство ответственного исполнителя.

В целом до половины объема нового положения перекликается с ранее действовавшими положениями. Но существенны и произошедшие изменения. Так, не нашли отражения в новом документе следующие позиции:

- включение в госпрограммы в качестве структурных элементов федеральных целевых и ведомственных программ, имевших свои органы управления (государственные заказчики-координаторы) и отдельное от госпрограмм финансирование;
- специфическое регулирование для пилотных государственных программ³;
- планирование капитальных вложений по программам путем их включения в адресную инвестиционную программу;
- разработка программ с учетом прогноза социально-экономического развития;
- обсуждение в общественных советах при ответственных исполнителях;

¹ Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288. <http://government.ru/docs/34523/>.

² Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ РФ, внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ и признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства РФ: постановление Правительства РФ от 17.07.2019 № 903 (ред. от 30.05.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации. 22.07.2019. № 29. Ч. II. Ст. 4042.

³ О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 12.10.2017 № 1242 // Собрание законодательства Российской Федерации. 23.10.2017. № 43. Ч. II. Ст. 6323.

- маркировка разделов по опережающему развитию приоритетных территорий⁴;
- включение в состав дополнительных и обосновывающих материалов к госпрограммам характеристики текущего состояния отрасли, прогнозов и рисков;
- необходимость согласования с Минэнерго РФ положений программ по газификации субъектов РФ, а также направление утвержденных программ в Минюст РФ;
- отдельная оценка экономической и социальной эффективности госпрограмм.

В свою очередь, появились существенные новеллы, в том числе:

- все программы ориентированы на достижение национальных целей развития⁵; установлено, что параметры финансового обеспечения программ «планируются исходя из необходимости достижения национальных целей» (п. 56);
- все программы разделены на государственные (отраслевые) и комплексные (межотраслевые);
- впервые нормативно закреплены принципы разработки госпрограмм;
- определены понятия «цель», «мероприятие», «результат», «объект», «контрольная точка», и требования к ним;
- введены понятие и состав стратегических приоритетов программы;
- прописан перечень документов, утверждаемых одновременно с госпрограммой;
- введена маркировка мероприятий госпрограмм, относящихся к комплексным программам, национальным проектам, национальным целям развития РФ, а также поручениям Президента РФ и главы Правительства РФ;
- предусмотрено заключение соглашений между ответственным исполнителем и субъектами РФ о реализации на их территории региональных программ, направленных на достижение целей госпрограмм;
- в структуру управления программами введены куратор (профильный вице-премьер) и управляющий совет (в роли которого может выступать проектный комитет по соответствующему национальному или федеральному проекту);
- при оценке программ предусмотрено использование показателя удовлетворенности граждан качеством государственных услуг;

⁴ В п. 22 нового положения сохранилось упоминание о том, что под приоритетными территориями понимаются территории субъектов РФ, на которых реализуются государственные программы (комплексные программы), включенные в раздел IV перечня государственных программ РФ, за исключением государственной программы «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами».

⁵ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>.

- зафиксирован обмен информацией между субъектами управления программами преимущественно в электронном виде с использованием информатизированных систем.

Сопоставление этих изменений с рекомендациями уполномоченных ведомств по итогам оценки госпрограмм в прошлые годы (четвертый столбец в табл. 2) показывает, что лишь 50 % из них нашли отражение в новом положении. Речь идет, например, о регламентации управления программами и повышении согласованности их целей и задач. По-прежнему нормативно не закреплены такие значимые предложения, как привлечение ответственных исполнителей за высокую эффективность программ, согласованность сроков представления официальной статистической отчетности и отчетности по государственным программам и приведение порядка расчета плановых и фактических значений показателей в соответствии с объемами их финансирования. Следует отметить и такую тревожную тенденцию, как отсутствие в новом документе ряда положений, включенных по итогам оценки госпрограмм в прежнее положение (снижение количества обязательных документов и показателей верхнего уровня; проведение внешнего аудита в процессе мониторинга госпрограмм).

Это указывает на проблемы при трансформации системы программного планирования.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Решая первую поставленную задачу, мы изучили динамику показателей, используемых для оценки эффективности государственных программ РФ, в 2013–2020 гг. и выяснили, что значения пяти из семи показателей снизились. Потом мы наложили на график средней эффективности государственных программ ключевые события в развитии программного планирования и обнаружили, что институциональные меры, попытки цифровизации и приоритизации программ не привели к повышению интегральных оценок их эффективности. После этого мы выделили ключевые рекомендации по итогам мониторинга и оценки эффективности программ за все годы и рассчитали долю реализованных рекомендаций – 41 %. Все эти результаты в совокупности указывают на нереализованный потенциал прежней модели управления программами, обусловивший необходимость выработки новой модели. Таким образом, рабочая гипотеза H1 подтвердилась.

В рамках решения следующей задачи мы проанализировали текст нового положения об управлении государственными программами РФ на предмет его соответствия базовым теориям государственного регулирования экономики и публичного управления. Оказалось, что все базовые теории нашли отражение в документе. В экономическом плане он тяготеет к институциональной и кейнсианской парадигме, а в управленческом разрезе – к веберийской и менеджерской.

Гипотеза H2 о преобладающем влиянии какой-либо одной теории не подтвердилась. Положительным следствием такой ситуации является равная удаленность анализируемого документа от недостатков, присущих каждой из теорий, а негативным следствием – общая концептуальная неопределенность модели программного планирования в РФ. Неясность цели затрудняет выбор оптимального способа ее достижения.

При решении последней из задач исследования сопоставлены тексты нового и старого положений, выяснена область их пересечения и различия. Несмотря на большое число новелл в положении 2021 г., нельзя утверждать, что гипотеза H3 полностью подтвердилась и новая модель управления госпрограммами имеет преимущества в лаконизме, полноте, ясности, непротиворечивости, теоретической проработанности, учете передовых практик. Выяснено, что порядка 50 % рекомендаций по итогам оценки программ прошлых лет не учтены в новом положении.

Ключевыми достоинствами нового положения, на наш взгляд, являются:

- ориентация программ на достижение национальных целей развития;
- четкая связь с бюджетным процессом и возможность планирования расходов в горизонте, превышающем один бюджетный цикл;
- акцент на интеграции информационных систем и безбумажный обмен данными.

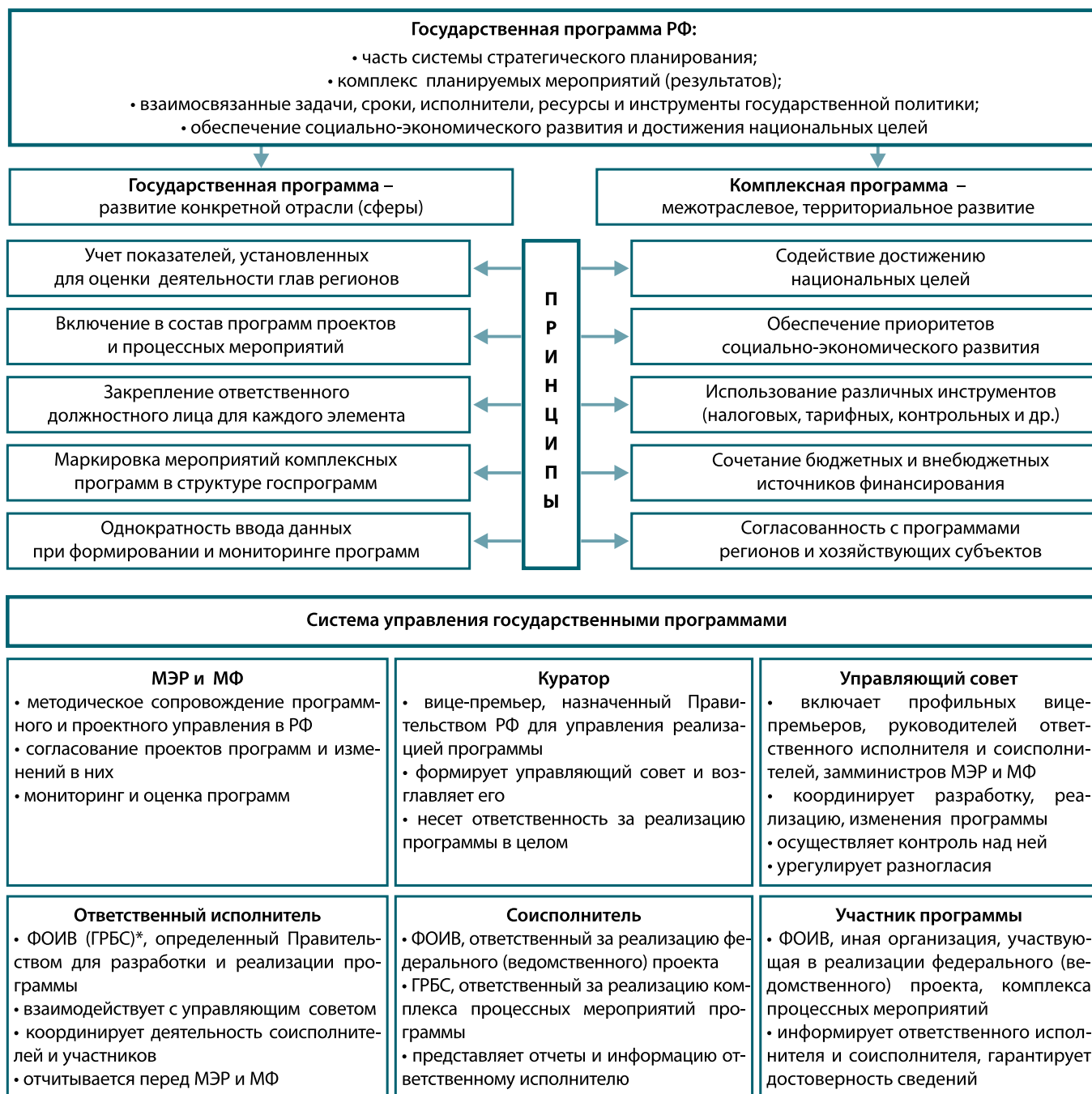
Однако эти преимущества сопряжены с существенными спорными моментами. Рассмотрим наиболее значимые из них.

1. Упраздняется прежняя «матрешечная» структура, включавшая госпрограммы, пилотные программы, целевые и ведомственные программы, что, безусловно, позитивно. Но при этом программы снова разделяются на отраслевые и комплексные (рис. 4). Последние будут носить аналитический характер и не будут иметь специального финансирования, что сделает их экономико-управленческое влияние минимальным.

2. Декларируемый принцип использования бюджетных и внебюджетных источников финансирования практически не раскрыт. Положение касается почти исключительно бюджетного финансирования, ограничивая преимущества общественно-государственного управления.

Это же относится и к общественному обсуждению программ: формально такая процедура предусмотрена, но в документе не просматривается перспектив реального вовлечения заинтересованных групп граждан и бизнеса в подготовку и реализацию госпрограмм. Это делает достижение национальных целей развития сугубо бюрократическим процессом, из которого исключены практически все институты общества.

3. Число субъектов управления программами пополнили управляющие советы (кураторы присутствовали и в прежнем положении в качестве профильных



* ФОИВ – федеральный орган исполнительной власти, ГРБС – главный распорядитель бюджетных средств

Рис. 4. Общая характеристика государственных программ РФ¹
Fig. 4. General characteristics of state programmes in the Russian Federation

вице-премьеров). При этом не проведена грань между управляющими советами и программными комитетами по национальным и федеральным проектам. Это создает предпосылки для путаницы при реализации проектной и процессной частей госпрограмм. Опыт реализации пилотных программ практически не отражен в новом положении².

¹ Составлено на основании положения, утвержденного Постановлением 786.

² Некоторые особенности пилотных программ: не более пяти целей и соответствующих им целевых показателей, в согласовании которых участвует Росстат; сочетание межпрограммных проектов (в рамках двух и более госпрограмм); прогноз развития соответствующей сферы, описание рисков и

4. Введение стратегических приоритетов в каждой программе призвано содействовать концентрации усилий на решении наиболее важных задач, достижении конечных социально-экономических эффектов по направлениям государственной политики (рис. 5). При этом число самих программ продолжает увеличиваться (если в 2013 г. оно составляло 31, то к 2022 г. достигнет 50)³. В некоторых отраслях будет сразу несколько программ. Такое количество не позволит со-

сведения о целевых группах, на которые направлено действие программы; ранжирование (приоритизация) целей и т. д.

³ Распоряжение Правительства РФ от 22.06.2021 № 1689-р. <http://government.ru/news/42597/>.

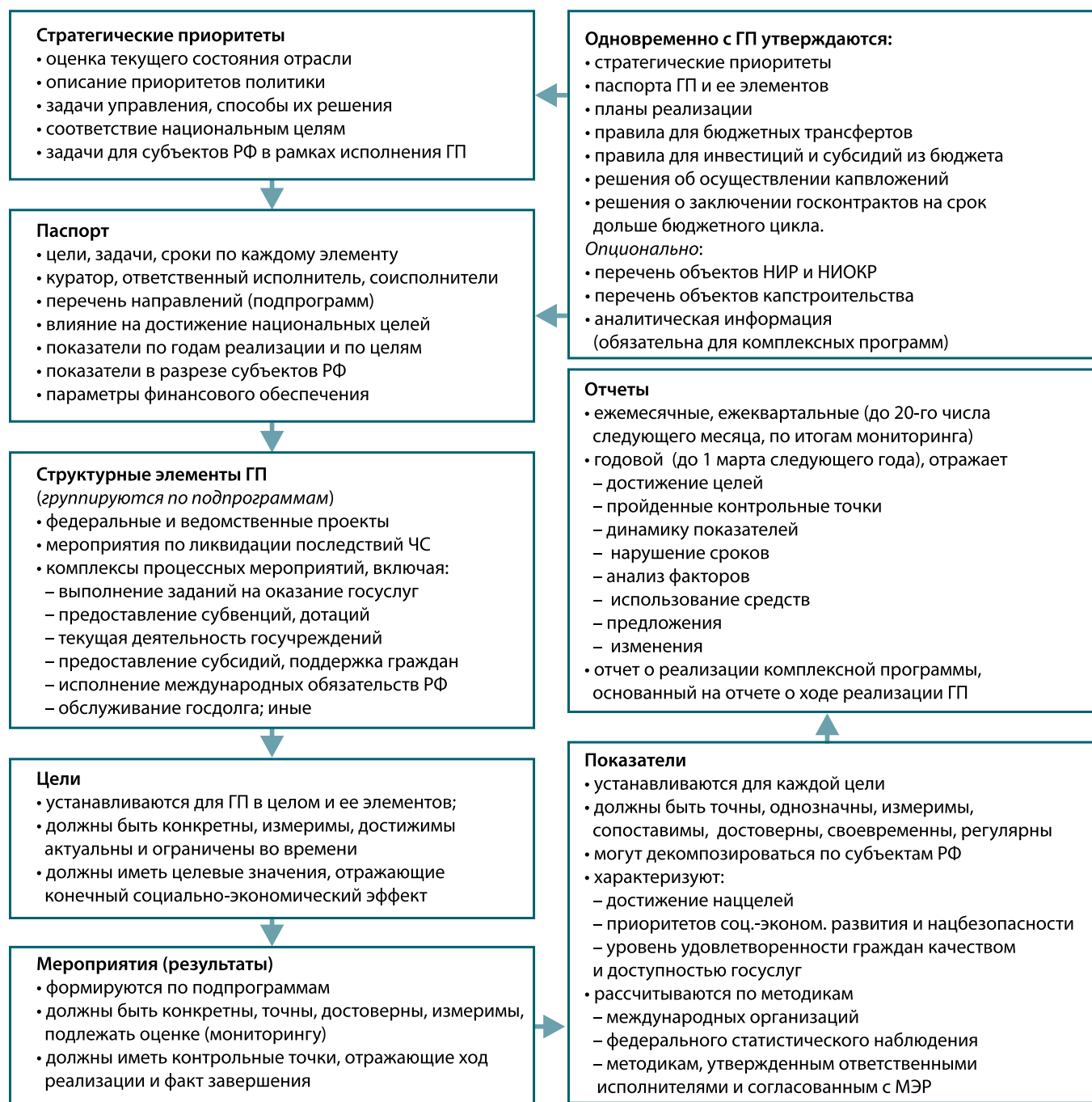


Рис. 5. Структура и содержание государственных программ РФ¹
 Fig. 5. Structure and content of state programmes in the Russian Federation

хранить акцент на приоритетах и избежать распыления политического внимания и ресурсов. Необходима приоритизация целей политики и сокращение числа программ.

5. Усложнился порядок разработки программ. Согласно прежнему положению, ответственный исполнитель разрабатывал проект программы, согласовывал его с соисполнителями и участниками, а также с Росстатом, МЭР, МФ и иными заинтересованными ведомствами, в случае разницы мнений проводились согласительные совещания. После снятия замечаний

проект проходил обсуждение в Госдуме РФ и направлялся в Правительство РФ для утверждения.

Новая схема, представленная на рис. 6, предполагает, что ответственный исполнитель, соисполнители и участники сначала представляют предложения по стратегическим приоритетам в управляющий совет, после их согласования ответственный исполнитель готовит проект паспорта госпрограммы, согласовывает его с исполнителями, участниками, Росстатом, МЭР, МФ и направляет в управляющий совет. Затем проект проходит общественное обсуждение, ответственный исполнитель готовит правовые акты, согласовывает их с соисполнителями, МЭР, МФ и вносит в Правительство РФ.

¹ Составлено на основании положения, утвержденного Постановлением 786.

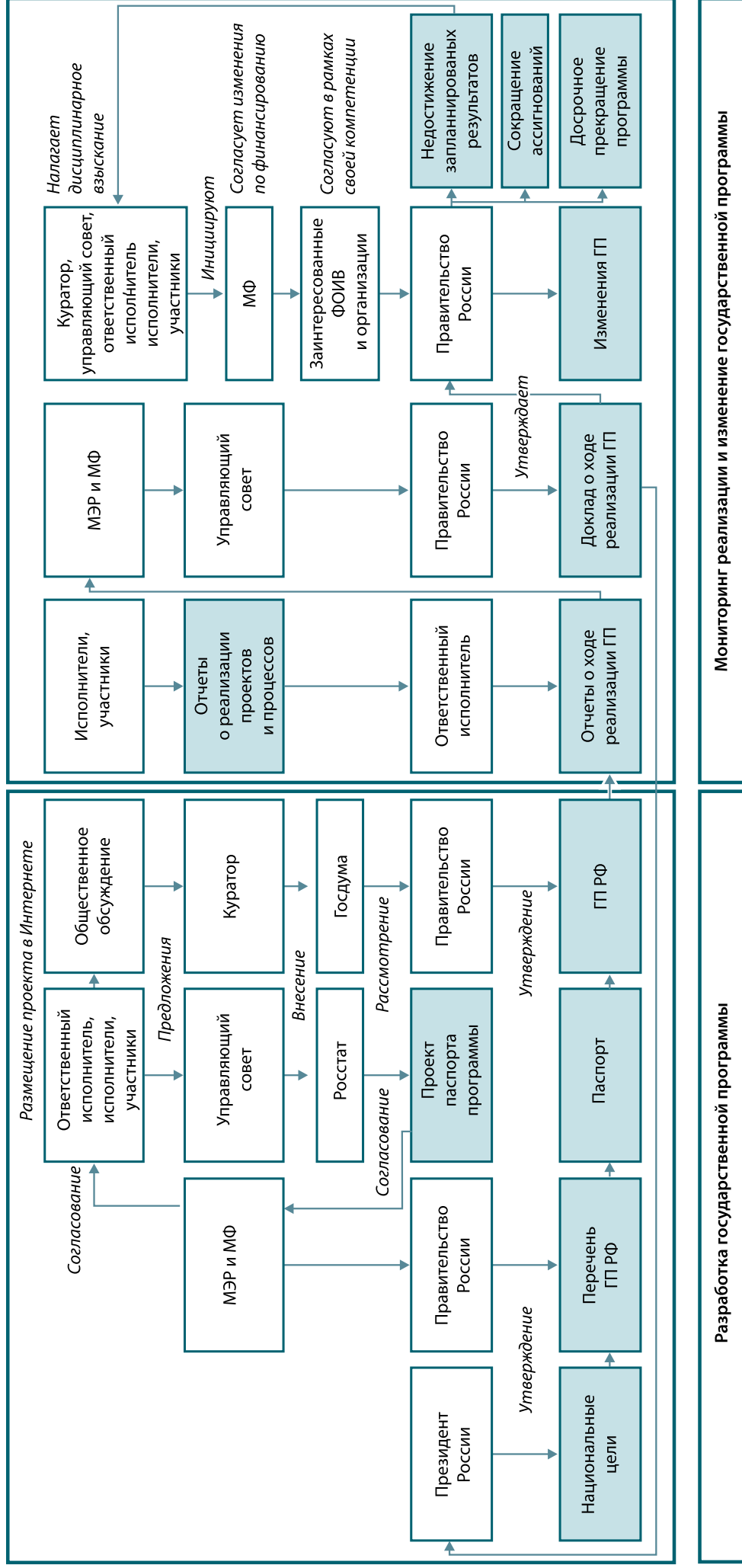


Рис. 6. Алгоритм разработки, реализации и оценки эффективности государственной программы РФ¹
 Fig. 6. Algorithm for the development, implementation and evaluation of the effectiveness of the state programme in the Russian Federation

¹ Составлено на основании положений, утвержденного Постановлением 786.

6. Новое положение, вопреки рекомендациям экспертов, не сократило, а увеличило объемы документации. На смену планам реализации программ и планам-графикам на финансовый год приходят реестры документов, входящих в состав программ, и единый аналитический план их реализации. Помимо годовых отчетов необходимо представлять также отчеты месячные и квартальные. Сложная структура самой программы в сочетании со сложной и объемной отчетностью создает значительную нагрузку на исполнителей. Не предусмотрена итоговая оценка эффективности программ при их завершении (за исключением досрочного прекращения). Мало внимания уделено оценке рисков.

К этому следует добавить, что национальные, федеральные и ведомственные проекты, включенные в госпрограммы, согласно положению о проектной деятельности, тоже предусматривают громоздкую систему управления и отчетности. Всё это создает угрозу сугубо формального и поверхностного подхода к реализации как программ, так и проектов, неизбежного в забюрократизированной системе.

7. Вся документация (кроме секретной) будет формироваться в электронном виде с использованием информационных ресурсов ГАС «Управление», ГИИС «Электронный бюджет» и «Портал государственных программ». Первый обеспечит подготовку и изменение текстов программ, включая сведения об ассигнованиях. Во втором будут осуществляться сбор и обработка данных о реализации проектов и комплексов процессных мероприятий, входящих в программы. На портале госпрограмм будет размещаться общедоступная информация о плановых и фактических параметрах программ, доклады о ходе их реализации и оценке эффективности.

При всей стройности этой системы, предыдущий опыт позволяет предположить, что полная интеграция федеральных и ведомственных систем, позволяющая им свободно обмениваться данными, займет еще долгое время, на протяжении которого бумажный документооборот и ручной ввод данных сохранятся. Что касается открытости, то она результативна только в случае, когда граждане и бизнес смогут реально влиять на состав мероприятий и расходов по программам, контролировать их исполнение, осуществлять оценку. Новое положение не предусматривает таких возможностей. Программное планирование остается бюрократическим способом освоения бюджетных расходов со всеми присущими издержками. Косвенно подтверждает данный тезис тот факт, что само но-

вое положение об управлении госпрограммами было разработано и утверждено в традициях кулуарности, не получив сколько-нибудь широкого общественного обсуждения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сопоставление новой модели управления государственными программами РФ, сформированной Постановлением 786, с предшествующей позволяет прогнозировать сохранение в почти неизменном виде существующей модели программного планирования. Таким образом, предположение о том, что новая модель является более передовой по отношению к прежней, не получило убедительного подтверждения. Новый документ во многом повторяет предыдущий, а по ряду позиций даже уступает ему. Поскольку система программного планирования формируется «на вырост» и должна иметь потенциал для развития, сложно ожидать успехов в случае, когда в нормативную базу изначально заложена морально устаревшая модель.

Возможно, вектор совершенствования программного планирования содержит проведенный нами анализ соответствия модели базовым теориям государственного регулирования экономики и публичного управления. На текущем этапе он продемонстрировал концептуальную неоднородность, фрагментарность модели. Ориентация на парадигму, наиболее полно отражающую стратегические приоритеты, повысит действенность управления программами.

Понимая ограничения проведенного анализа, мы все же считаем его важным и перспективным для оценки иных документов стратегического планирования (стратегий социально-экономического развития, «майских» указов Президента РФ и др.) на предмет соответствия базовым теориям госрегулирования экономики и публичного управления. Ведь, как известно, нет ничего практичнее хорошей теории.

В завершение необходимо отметить принципиальную важность методологического синтеза и междисциплинарности будущих исследований. Госрегулирование экономики и публичное управление до настоящего времени исследовались экономистами и административистами чаще всего по отдельности. Мы предприняли попытку рассмотреть эти вопросы в комплексе, так как они являются элементами нераздельного процесса. Только совокупные усилия представителей научного сообщества позволят выработать подходы к осуществлению программного планирования, необходимые для эффективного социально-экономического развития России. ■

Источники

- Аганбегян А.Г. (2019). Развитие Дальнего Востока: национальная программа в контексте национальных проектов // *Пространственная экономика*. Т. 15, № 3. С. 165–181.
- Аджемоглу Д., Робинсон Дж.А. (2016). Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты. Москва: АСТ.
- Брагинский О.Б., Татевосян Г.М., Седова С.В., Магомедов Р.Ш. (2017). Государственные программы отраслевого и территориального развития: проблемы методологии и практики управления: препринт. Москва: ЦЭМИ РАН.
- Гайнанов Д.А., Гатауллин Р.Ф., Атаева А.Г. (2021). Методологический подход и инструментарий обеспечения сбалансированного пространственного развития региона // *Экономические и социальные перемены*. № 2. С. 75–91.
- Гоманова Т.К., Башпакова К.М. (2018). Совершенствование методики оценки эффективности государственных программ: региональный аспект // *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. № 3. С. 10–21.
- Дмитриев М.Э. (ред.) (2016). Анализ факторов реализации документов стратегического планирования верхнего уровня: аналитический доклад / С.А. Белановский, М.Э. Дмитриев, В.М. Комаров, М.О. Комин, В.А. Коцюбинский, А.В. Никольская. Санкт-Петербург: Центр стратегических разработок.
- Добролюбова Е.И. (2017). Методические проблемы оценки эффективности государственных программ // *Региональная экономика. Юг России*. № 1. С. 95–105. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2017.1.10>.
- Зайцев В.Е. (2018). Оценка государственных программ Российской Федерации: новые вызовы // *Государственное управление. Электронный вестник*. № 67. С. 111–136.
- Комаров В.М., Акимова В.В., Коцюбинский В.А., Земцов С.П. (2021). Сравнительный анализ подходов к разработке долгосрочных государственных стратегий в России и мире // *Вопросы государственного и муниципального управления*. № 1. С. 56–74.
- Купряшин Г.Л., Шрамм А.Е. (2021). О перспективах третьей волны парадигмы цифрового государственного управления // *Государственное управление. Электронный вестник*. № 84. С. 256–276.
- Либерман Т.И., Гурина М.А. (2020). Программно-целевое планирование: подходы, инструменты, тенденции развития: монография. Москва: Первое экономическое издательство. DOI: 10.18334/9785912923067.
- Моисеев С.Р. (2018). «Ренессанс» монетаризма: чем жила знаменитая теория в 2000–2018 гг. // *Вопросы экономики*. № 1. С. 26–44. DOI: 10.32609/0042-8736-2018-1-26-44.
- Полтерович В.М. (2017). Разработка стратегий социально-экономического развития: наука vs идеология // *Журнал Новой экономической ассоциации*. Т. 3, № 35. С. 198–206.
- Рукина С.Н., Самодурова В.Н. (2017). Методологические подходы к оценке эффективности бюджетных расходов, направленных на реализацию государственных программ // *Учет и статистика*. № 1 (45). С. 109–119.
- Тамбовцев В.Л. (2021). Возможна ли единая институциональная экономическая теория? // *Вопросы экономики*. № 1. С. 33–51. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-1-33-51>.
- Тихомиров Б., Френкель А. (2017). О единой социально-экономической политике и стратегическом планировании // *Экономическая политика*. Т. 12, № 4. С. 82–117. DOI: 10.18288/1994-5124-2017-4-04.
- Турчаева И.Н., Головач В.М. (2018). Реализация федеральных целевых программ как фактор устойчивого развития сельских территорий // *Вестник Мичуринского государственного аграрного университета*. № 4. С. 215–220.
- Фомина Е.А., Ходковская Ю.В. (2017). Развитие методических подходов к оценке эффективности государственных программ // *Евразийский юридический журнал*. № 1. С. 375–378.
- Almahdi M.A., Omer A.M. (2021). Assessment the structural adjustment policies in Sudan via (VECM) model through the period 1989–2019. *Business and Economics Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 354–356.
- Alvesson M., Spicer A. (2019). Neo-institutional theory and organization studies: A mid-life crisis? *Organization Studies*, vol. 40, no. 2, pp. 199–218. DOI: 10.1177/0170840618772610.
- Barabashev A.G., Kettl D.F., Peters G. (2020). *Handbook of research methods in public administration, management and policy*. Edward Elgar Publishing.
- Byrkjeflot H., du Gay P., Greve C. (2018). What is the 'Neo-Weberian State' as a regime of public administration? (pp. 991–1009). In: *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*. London: Palgrave Macmillan.
- Choi M., Rocheteau G. (2021). New Monetarism in continuous time: Methods and applications. *The Economic Journal*, vol. 131, no. 634, pp. 658–696. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa093>.
- Eichenbaum M.S., Rebelo S., Trabandt M. (2020). Epidemics in the neoclassical and new Keynesian models. *US National Bureau of Economic Research*, no. 27430. DOI: 10.3386/w27430.
- Galí J. (2018). The state of New Keynesian economics: A partial assessment. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 32, no. 3, pp. 87–112. DOI: 10.1257/jep.32.3.87.
- James O., Van Ryzin G.G. (2017). Incredibly good performance: An experimental study of source and level effects on the credibility of government. *American Review of Public Administration*, vol. 47, no. 1, pp. 23–35. <https://doi.org/10.1177/0275074015580390>.
- Keiser L.R., Miller S.M. (2020). Does administrative burden influence public support for government programs? Evidence from a survey experiment. *Public Administration Review*, vol. 80, no. 1, pp. 137–150. DOI: 10.1111/puar.13133.
- Klenk T., Reiter R. (2019). Post-new public management: Reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 85, no. 1, pp. 111–123. DOI: 10.1177/0020852318810883.
- Meier K.J., Johnson A.P., An S.H. (2019). Perceptual bias and public programs: The case of the United States and hospital care. *Public Administration Review*, vol. 79, no. 6, pp. 820–828. <https://doi.org/10.1111/puar.13067>.

- Pasnicu D. (2017). Methodological framework for ex-ante assessment of active policies on the labor market-experimental approach. *Journal of Economic Development, Environment and People*, vol. 6, no. 1, pp. 30–39. DOI: 10.26458/jedep.v6i1.522.
- Terziev V., Banabakova V., Georgiev M. (2019). Assessment of the effectiveness of social programming. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, vol. 5, no. 14, pp. 557–567.
- Tromp E., Pechenizkiy M., Gaber M.M. (2017). Expressive modeling for trusted big data analytics: Techniques and applications in sentiment analysis. *Big Data Analytics*, vol. 2, no. 5, pp. 16–18. <https://doi.org/10.1186/s41044-016-0018-9>.
- Walker R.M., Lee M.J., James O., Ho S.M.Y. (2018). Analyzing the complexity of performance information use: Experiments with stakeholders to disaggregate dimensions of performance, data sources, and data types. *Public Administration Review*, vol. 78, no. 1, pp. 1–12. DOI: 10.1111/puar.12920.

References

- Aganbegyan A.G. (2019). Razvitie Dal'nego Vostoka: natsional'naya programma v kontekste natsional'nykh proektov [Development of the Far East: A national program in the context of national projects]. *Prostranstvennaya ekonomika – Spatial Economics*, vol. 15, no. 3, pp. 165–181. DOI: 10.14530/se.2019.3.165-181.
- Acemoglu D., Robinson J.A. (2016). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty* (Russ. ed.: Pochemu odni strany bogatye, a drugie bednye. Proiskhozhdenie vlasti, protsvetaniya i nishchety. Moscow: AST).
- Braginskiy O.B., Tatevosyan G.M., Sedova S.V., Magomedov R.Sh. (2017). *Gosudarstvennye programmy otraslevogo i territorial'nogo razvitiya: problemy metodologii i praktiki upravleniya* [State programs of sectoral and territorial development: Problems of methodology and management practice]. Moscow: TsEMI RAN.
- Gaynanov D.A., Gataullin R.F., Ataeva A.G. (2021). Metodologicheskii podkhod i instrumentarii obespecheniya sbalansirovannogo prostranstvennogo razvitiya regiona [Methodological approach and tools for ensuring region's balanced spatial development]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny – Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, no. 2, pp. 75–91. DOI: 10.15838/esc.2021.2.74.5.
- Gomanova T.K., Bashpakova K.M. (2018). Sovershenstvovanie metodiki otsenki effektivnosti gosudarstvennykh programm: regional'nyy aspekt [Improving the methodology for assessing the effectiveness of state programs: The regional aspect]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyy nauchnyy zhurnal – Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*, no. 3, pp. 10–21.
- Dmitriev M.E. (ed.) (2016). *Analiz faktorov realizatsii dokumentov strategicheskogo planirovaniya verkhnego urovnya: analiticheskii doklad* [Analysis of the factors for the implementation of top-level strategic planning documents: Analytical report]. Saint Peterburg: Tsentr strategicheskikh razrabotok.
- Dobrolyubova E.I. (2017). Metodicheskie problemy otsenki effektivnosti gosudarstvennykh programm [Methodological issues of evaluating effectiveness of state programs]. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii – Regional Economy. South of Russia*, no. 1, pp. 95–105. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2017.1.10>.
- Zaytsev V.E. (2018). Otsenka gosudarstvennykh programm Rossiyskoy Federatsii: novye vyzovy [Evaluation of state programs of the Russian Federation: The new challenges]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik – Public Administration E-Journal*, no. 67, pp. 111–136.
- Komarov V.M., Akimova V.V., Kotsyubinskiy V.A., Zemtsov S.P. (2021). Sravnitel'nyy analiz podkhodov k razrabotke dolgosrochnykh gosudarstvennykh strategiy v Rossii i mire [Comparative analysis of the development approaches to long-term government strategies in Russia and in the world]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya – Public Administration Issues*, no. 1, pp. 56–74.
- Kupryashin G.L., Shramm A.E. (2021). O perspektivakh tret'ey volny paradigmy tsifrovogo gosudarstvennogo upravleniya [On the outlook for the third wave of digital era governance]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik – Public Administration E-Journal*, no. 84, pp. 256–276.
- Liberman T.I., Gurina M.A. (2020). *Programmno-tselevoe planirovanie: podkhody, instrumenty, tendentsii razvitiya* [Target planning: Approaches, tools, development trends]. Moscow: Pervoe ekonomicheskoe izdatel'stvo. DOI: 10.18334/9785912923067.
- Moiseev S.R. (2018). «Renessans» monetarizma: chem zhila znamenitaya teoriya v 2000–2018 gg. [Monetarism's "renaissance": How the well-known theory lived in 2000–2018]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 26–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-1-26-44>.
- Polterovich V.M. (2017). Razrabotka strategiy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: nauka vs ideologiya [Designing the strategies for socio-economic development: Science vs. Ideology]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – Journal of the New Economic Association*, vol. 35, no. 3, pp. 198–206.
- Rukina S.N., Samodurova V.N. (2017). Metodologicheskie podkhody k otsenke effektivnosti byudzhethnykh raskhodov, napravlenykh na realizatsiyu gosudarstvennykh programm [Methodological approaches to assessing the effectiveness of budget expenditures aimed at implementing state programs]. *Uchet i statistika – Accounting and Statistics*, vol. 45, no. 1, pp. 109–119.
- Tambovtsev V.L. (2021). Vozmozhna li edinaya institutsional'naya ekonomicheskaya teoriya? [Is unified institutional economics possible?]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 33–51. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-1-33-51>.
- Tikhomirov B., Frenkel A. (2017). O edinoy sotsial'no-ekonomicheskoy politike i strategicheskoy planirovanii [On unified socio-economic policy and strategic planning]. *Ekonomicheskaya politika – Economic Policy*, vol. 12, no. 4, pp. 82–117. DOI: 10.18288/1994-5124-2017-4-04.

- Turchaeva I.N., Golovach V.M. (2018). Realizatsiya federal'nykh tselevykh programm kak faktor ustoychivogo razvitiya sel'skikh territoriy [Implementation of federal target programs as a factor of sustainable development of rural areas]. *Vestnik Michurinskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta – Bulletin of Michurinsk State Agrarian University*, no. 4, pp. 215–220.
- Fomina E.A., Chodkovskaya Yu.V. (2017). Razvitie metodicheskikh podkhodov k otsenke effektivnosti gosudarstvennykh programm [The analytical capabilities of an integrated methodology for assessing the effectiveness of state programs]. *Evrasiyskiy yuridicheskiy zhurnal – Eurasian Law Journal*, no. 1, pp. 375–378.
- Almahdi M.A., Omer A.M. (2021). Assessment the structural adjustment policies in Sudan via (VECM) model through the period 1989–2019. *Business and Economics Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 354–356.
- Alvesson M., Spicer A. (2019). Neo-institutional theory and organization studies: A mid-life crisis? *Organization Studies*, vol. 40, no. 2, pp. 199–218. DOI: 10.1177/0170840618772610.
- Barabashev A.G., Kettl D.F., Peters G. (2020). *Handbook of research methods in public administration, management and policy*. Edward Elgar Publishing.
- Byrkjeflot H., du Gay P., Greve C. (2018). What is the 'Neo-Weberian State' as a regime of public administration? (pp. 991–1009). In: *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*. London: Palgrave Macmillan.
- Choi M., Rocheteau G. (2021). New Monetarism in continuous time: Methods and applications. *The Economic Journal*, vol. 131, no. 634, pp. 658–696. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa093>.
- Eichenbaum M.S., Rebelo S., Trabandt M. (2020). Epidemics in the neoclassical and new Keynesian models. *US National Bureau of Economic Research*, no. 27430. DOI: 10.3386/w27430.
- Galí J. (2018). The state of New Keynesian economics: A partial assessment. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 32, no. 3, pp. 87–112. DOI: 10.1257/jep.32.3.87.
- James O., Van Ryzin G.G. (2017). Incredibly good performance: An experimental study of source and level effects on the credibility of government. *American Review of Public Administration*, vol. 47, no. 1, pp. 23–35. <https://doi.org/10.1177/0275074015580390>.
- Keiser L.R., Miller S.M. (2020). Does administrative burden influence public support for government programs? Evidence from a survey experiment. *Public Administration Review*, vol. 80, no. 1, pp. 137–150. DOI: 10.1111/puar.13133.
- Klenk T., Reiter R. (2019). Post-new public management: Reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 85, no. 1, pp. 111–123. DOI: 10.1177/0020852318810883.
- Meier K.J., Johnson A.P., An S.H. (2019). Perceptual bias and public programs: The case of the United States and hospital care. *Public Administration Review*, vol. 79, no. 6, pp. 820–828. <https://doi.org/10.1111/puar.13067>.
- Pasnicu D. (2017). Methodological framework for ex-ante assessment of active policies on the labor market-experimental approach. *Journal of Economic Development, Environment and People*, vol. 6, no. 1, pp. 30–39. DOI: 10.26458/jedep.v6i1.522.
- Terziev V., Banabakova V., Georgiev M. (2019). Assessment of the effectiveness of social programming. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, vol. 5, no. 14, pp. 557–567.
- Tromp E., Pechenizkiy M., Gaber M.M. (2017). Expressive modeling for trusted big data analytics: Techniques and applications in sentiment analysis. *Big Data Analytics*, vol. 2, no. 5, pp. 16–18. <https://doi.org/10.1186/s41044-016-0018-9>.
- Walker R.M., Lee M.J., James O., Ho S.M.Y. (2018). Analyzing the complexity of performance information use: Experiments with stakeholders to disaggregate dimensions of performance, data sources, and data types. *Public Administration Review*, vol. 78, no. 1, pp. 1–12. DOI: 10.1111/puar.12920.

Информация об авторе

Information about the author

Борщевский Георгий Александрович

Georgy A. Borshchevskiy

Доктор политических наук, профессор кафедры политологии и политического управления. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (119571, РФ, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82, стр. 1). E-mail: ga.borshchevskiy@igsu.ru.

Dr. Sc. (Politics), Professor of Political Science and Political Administration Dept. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (82/1 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia). E-mail: ga.borshchevskiy@igsu.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-2

JEL Classification: F13, F14, F40

Нестабильность международной торговли и подходы к оптимальному регулированию

Е.Н. Смирнов¹, С.А. Лукьянов¹

¹ Государственный университет управления, г. Москва, РФ

Аннотация. Регулирование международной торговли рассматривается в качестве ключевой функции управления потоками товаров и услуг в международном обмене. Статья посвящена анализу основных вызовов в сфере развития и регулирования международной торговли, а также определению векторов нейтрализации структурных перекосов и дисбалансов в международном обмене. Методологическую основу исследования составили концепции управления внешнеэкономической деятельностью и положения теории международной торговли. Использованы методы анализа и синтеза, исторический и логический метод. Эмпирическая база охватывает данные статистики мировой торговли в разрезе двусторонних торговых потоков между ключевыми странами – участницами международного обмена. Авторская методика включает дескриптивную оценку нестандартных изменений в международной торговле и стресс-факторов в ее развитии под влиянием кризиса, а также учет степени надежности участников международного обмена. Доказано определяющее значение экономической глобализации в формировании дисбалансов и рисков усиления протекционизма в торговых отношениях между странами. Выявлено, что особое влияние пандемия оказала на экспортно ориентированные страны и на глобальные цепочки поставок, что делает воздействие текущего кризиса на международный обмен беспрецедентно инклюзивным. Сделан вывод о том, что начавшееся быстрое восстановление международной торговли не означает ее устойчивости в средне- и долгосрочной перспективе, поскольку сохраняется неопределенность и напряженность в регулировании внешней торговли со стороны крупнейших стран. Прогресс многостороннего регулирования мировой торговли был фактически уничтожен, что подтверждается возобновлением практики реализации дискриминационных мер между странами. Стратегии управления движением товаров в международной торговле в перспективе будут зависеть от глубины и эффективности мегарегиональных торговых соглашений, а также от перебалансировки торговли между ведущими игроками – США и Китаем.

Ключевые слова: государственное регулирование; управление внешнеэкономической деятельностью; протекционизм; торговый конфликт; Всемирная торговая организация (ВТО); торговые потоки; многостороннее регулирование.

Дата поступления статьи: 13 апреля 2021 г.

Ссылка для цитирования: Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. (2021). Нестабильность международной торговли и подходы к оптимальному регулированию // Управленец. Т. 12, №5. С. 21–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-2.

Instability of international trade and approaches to optimal regulation

Evgeny N. Smirnov¹, Sergey A. Lukyanov¹

¹ State University of Management, Moscow, Russia

Abstract. International trade regulation is viewed as a key function of managing the flow of goods and services in international exchange. The study analyses the primary challenges in the development and regulation of global trade and establishes the avenues for counteracting structural distortions and imbalances in international exchange. The methodological framework of the research includes the concept of foreign economic activity management and international trade theory. Analysis, synthesis, as well as historical and logical methods were used. The empirical base covers data from world trade statistics in the context of bilateral trade flows between key countries participating in international exchange. The authors propose their own methodology which is based on a descriptive assessment of atypical changes in international trade and stress factors in its development under the influence of the crisis, and takes into account the reliability of participants in international exchange. We prove that economic globalization has a decisive effect on the formation of imbalances and risks of a rise in protectionism in cross border trade. As shown in the research, the COVID-19 pandemic has exerted a special influence on export-oriented countries and global supply chains, which makes the impact of the current crisis on international exchange unprecedentedly inclusive. The current rapid recovery of global trade does not imply it being sustainable in the medium and long term, since foreign trade regulation in the key countries remains uncertain and strained. The progress of world trade multilateral regulation was virtually destroyed, as evidenced by the resumption of the discriminatory measures practice between countries. Strategies for managing the cross-border movement of goods will depend on the depth and effectiveness of mega-regional trade agreements, as well as on the rebalancing of trade between the leading players – the United States and China.

Keywords: government regulation; foreign economic activity management; protectionism; trade conflict; the World Trade Organization (WTO); trade flows; multilateral regulation.

Paper submitted: April 13, 2021

For citation: Smirnov E.N., Lukyanov S.A. (2021). Instability of international trade and approaches to optimal regulation. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 21–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-2.

ВВЕДЕНИЕ

Международный обмен товарами и услугами претерпевает чрезвычайные и беспрецедентные изменения под влиянием текущего экономического кризиса, обусловленного пандемией коронавируса. После глобального кризиса 2008–2009 гг. равновесие мировой экономики уже было нарушено, и этот процесс отчасти детерминирован ростом скорости трансляции экономических спадов и кризисов [Атурин, Григорян, 2014, с. 67]. Более того, тренд экономической глобализации перестал быть доминирующим, а применительно к новой формирующейся концепции мировой торговли можно встретить термин «слоубализация» [Кириллов, Смирнов, 2019, с. 69], означающий резкое замедление международной торговли после 2010 г., ведомое усилением торгового протекционизма, ростом внутрирегиональной торговли и повышением роли преференциальных торговых соглашений (ПТС). Эти сдвиги увеличили фрагментацию международной торговли, которая негативно сказалась на глобальном экономическом росте.

Наращение протекционизма в международной торговле является ключевым вызовом для ее дальнейшего роста, что выражается в расширении применения защитных мер во внешней торговле, подробно описанных в научной литературе [Мога, 2018]. Однако протекционизм не следует считать исключительно результатом усиления торговой напряженности между странами – мы рассматриваем его также как следствие эрозии различных направлений внешнеэкономической (в частности, торговой) политики государств [Смирнов, Лукьянов, 2019, с. 44], когда снижается эффективность многостороннего регулирования международного обмена на межгосударственном уровне.

Следует также учитывать всеобъемлющую трансформацию международной торговли под влиянием цифровых технологий, изменяющих экспортоориентированные стратегии, динамику внешнеторговых операций [Стрелкова, Стрелков, 2019, с. 295] и традиционные подходы к управлению потоками товаров и услуг в международной торговле. Исследователи отмечают резкое возрастание роли глобальных цифровых платформ в международном обмене [Соснов, Пасько, 2020, с. 67]. В целом цифровая трансформация мировой экономики создает новые вызовы для управления международными торговыми потоками и формирования многосторонних подходов к их регулированию.

Обзор специальной литературы показал, что в последние годы уделялось значительное внимание торговым дисбалансам, а также последствиям протекционизма в международной торговле [Сиñat, Zymek, 2019], который изучался с точки зрения его отрицательно-го воздействия на благосостояние [Amiti et al., 2019; Fajgelbaum et al., 2020], а также в рамках неокейнсианской модели [Erceg et al., 2018]. Большинство ученых

полагают, что многосторонние торговые дисбалансы, связанные с изменениями в инвестициях и сбережениях, слабо зависят от торговой политики и тарифов, что было подтверждено эмпирически [Furceri et al., 2018] и при помощи модели небольшой открытой экономики [Barattieri et al., 2018]. В одном из последних исследований эмпирическим путем изучались причины недавнего роста протекционизма в рамках торговой политики Д. Трампа, при этом акцентировалась роль различных торговых дисбалансов, изученных ранее на отрезке начиная с 2009 г. [Evenett et al., 2020]. Оказалось, что протекционистские атаки США, особенно в отношении стран с большим профицитом в торговле с США (прежде всего Китая), начались еще до начала президентства Д. Трампа.

Вместе с тем широкий спектр зарубежных и отечественных исследований международной торговли не позволяет адекватно и объективно оценивать те вызовы и риски, которые складываются в сфере развития и регулирования международного обмена на современном этапе.

Целью исследования стал анализ динамики развития международной торговли в контексте противоречий современного глобального кризиса, который постепенно приводит к качественной реконструкции глобальной торговли и системы ее национального и многостороннего регулирования.

ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Нынешний глобальный экономический кризис повлек за собой неопределенность в отношении дальнейшего развития международной торговли. Прежде для ее прогнозирования использовалось уравнение гравитации [Anderson, 2003; Yotov, Olivero, 2012; Anderson et al., 2020], которое было применимо в условиях специфичности и локальности торговых шоков для страны. Стандартные гравитационные модели традиционно объясняли пропорции и дисбалансы во взаимной торговле стран [Anderson, 1979; Anderson, Van Wincoop, 2003; Costinot, Rodríguez-Clare, 2014; Head, Mayer, 2014]. Некоторые исследователи и сейчас применяют эти модели для анализа вариации пропорциональных дисбалансов между торговыми партнерами [Сиñat, Zymek, 2020]. Однако в условиях, когда торговые шоки являются глобальными, корректировка торговых потоков происходит быстрее и стандартное уравнение гравитации сложно использовать как инструмент прогнозирования.

В некоторых трудах отмечается воздействие гравитационных факторов на состояние торгового баланса [Сиñat, Zymek, 2020]. Интересным представляется вывод о том, что чем больше различия в фискальной политике двух стран, тем в большей степени они склонны к торговому конфликту. Кроме того, факторами

усиления пропорционального дисбаланса в двусторонней торговле могут служить: а) чистая экспортная позиция страны (например, наличие совокупного профицита в торговле Китая и дефицита в торговле США); б) различия в структуре производства и расходах в разных странах (когда, например, потребители США предпочитают товары из Германии, а потребители из Германии – товары из Нидерландов, и такая «трехсторонняя» торговля формирует двусторонние дисбалансы). С учетом этого можно сделать вывод о незначительном влиянии вводимых тарифов на дефицит в торговле США и Китая.

В целом современные международные торговые потоки отличаются несбалансированностью, нестабильностью и фрагментированностью в рамках оффшорных глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС). В прежних исследованиях мы уже отмечали рост уязвимости международной торговли и ГЦСС в условиях пандемии [Смирнов, 2021, с. 16]. На этом фоне риски протекционизма повышаются, и качественными предикторами протекционистских атак являются дисбалансы в торговле США с зарубежными странами. Эта ситуация сохранится в ближайшие годы, причем в исследовательских работах уже имеются надежные доказательства данной связи [Delpeuch et al., 2021].

Общепризнано, что фискальная политика также играет свою роль в усилении торгового протекционизма. Появилось немало исследований, посвященных анализу влияния фискальной политики на торговые дисбалансы [Bussiere et al., 2010; Monacelli, Perotti, 2010; Bluedorn, Leigh, 2011]. Эксперты Международного валютного фонда (МВФ), например, указывают, что жесткость фискальной налогово-бюджетной политики Германии является детерминантой ее большого профицита во внешней торговле, а в США – фактором торгового дефицита (так называемая гипотеза о «двойном дефиците»)¹.

Новый, нестандартный подход в исследованиях, посвященных анализу международной торговли, базируется на представлении, что у стран при постоянной взаимной торговле формируются привычки в предпочтениях, которые развиваются за счет общих ценностей, институтов, истории, связей. Аналогично транснациональные компании (ТНК) предпочитают вести дела с надежными зарубежными поставщиками, и договорные обязательства на основе прочных связей с ними являются мощным фактором сохранения потоков международной торговли. Однако, как утверждают исследователи, различия в привычках стран ведут и к различиям в темпах их торговли, следствием чего становятся временные или длительные торговые дисбалансы в отдельных странах [Comunale, Dainauskas, Lastauskas, 2021a]. Эти дисбалансы влияют на склонность стран к торговле, коррелирующей с за-

рубежным спросом и предложением, и в одной из публикаций указывается, что рост протекционизма является основным механизмом связи между торговыми потоками и дисбалансами [Delpeuch et al., 2021]. Таким образом, имеет место прямая передача глобальных шоков в двустороннюю торговлю по мере восстановления международной торговли в целом.

Более того, если глобализация привела к увеличению дисбалансов в международной торговле, то она также может стать источником протекционистских сил, могущих тормозить глобализацию. Часто дисбалансы в международной торговле способны формировать дефицит спроса или вести к накоплению внешнего долга, что будет обострять напряженность в торговле. Наконец, рассматривая причины синхронизированных, но неравных торговых потоков между странами в условиях пандемии коронавируса, можно утверждать, что менее интегрированные страны, ориентированные на экспорт, больше всего сталкиваются с нарушением торговых потоков в результате глобальных торговых шоков. В то же время экономика более интегрированных стран – импортеров промежуточных ресурсов испытывает меньший спад и восстанавливается быстрее.

НЕСТАНДАРТНЫЕ СДВИГИ В РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Анализ статистики международной торговли в условиях нынешнего кризиса позволил нам установить некоторые неоднозначные тенденции. Так, в первой половине 2020 г. наблюдалось большее снижение мирового валового внутреннего продукта (ВВП), чем международной торговли. Спад торговли в целом был аналогичен тому спаду, который фиксировался в период глобальной рецессии 2008–2009 гг. Однако контекст нынешнего снижения отличается, поскольку совокупное снижение торговли ожидается в два раза более сильным, чем ВВП, тогда как в 2009 г. падение международной торговли было сильнее падения ВВП в шесть раз. Такие различия обусловлены тем, что карантинные ограничения снизили предложение в экономике, сократив занятость и производство в секторах, традиционно более устойчивых к колебаниям экономического цикла. В свою очередь, жесткая налогово-бюджетная и денежно-кредитная политика способствовала росту доходов, стимулируя быстрое восстановление импорта и потребления после ослабления или снятия ограничений.

Соотношение динамики международной торговли и мирового ВВП, наблюдавшееся в последние годы, представлено на рис. 1. Поскольку в 2019 г. рост международной торговли был вялым, ожидалось ее восстановление в 2020 г. Однако эти надежды были перечеркнуты всеохватной пандемией коронавируса, ставшей крупнейшим потрясением для международного обмена со времен Второй мировой войны.

¹ IMF (2020). World Economic Outlook 2020: A Long and Difficult Ascent. International Monetary Fund (IMF), Wash., DC. P. 136–138.

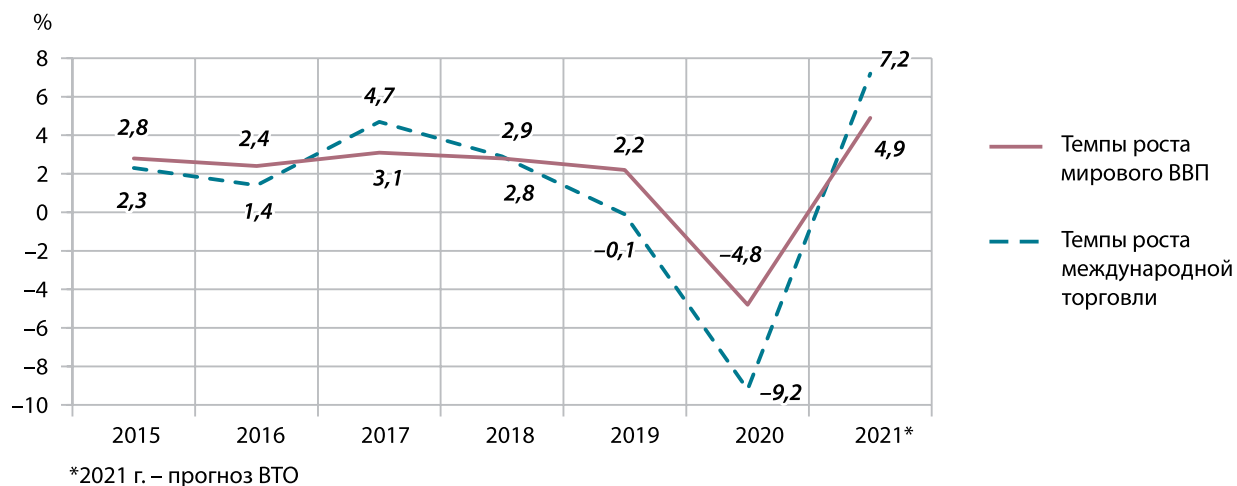


Рис. 1. Соотношение динамики международной торговли и ВВП, % к предыдущему году¹
 Fig. 1. Dynamics of international trade and GDP, % to the previous year

Кризис COVID-19 – крупнейший глобальный кризис здравоохранения, триггер шоков на стороне спроса и предложения, приведший к глобальной рецессии, уменьшению спроса на импорт и сокращению экспортного потенциала всех стран мира. Снижение мировой торговли, по оценке ВТО, составило 9,2 %², однако наблюдается восстановление торговли товарами и опережающее восстановление торговли услугами, поскольку в последнем случае важным параметром является продолжающаяся депрессия международного туризма.

Всемирная торговая организация (ВТО) ожидает серьезного роста международной торговли в 2021 г., что касается всех регионов. Мы, однако, считаем, что положительные изменения в этой сфере будут во многом зависеть от кривой пандемии, обусловленной эффективностью программ массовой вакцинации, глобальное влияние которых на мировую экономику проявится, скорее, к концу 2021 г., когда коллективным иммунитетом будет охвачено хотя бы 60 % населения.

Эмпирические оценки доказывают статистически значимое негативное воздействие пандемии коронавируса на двусторонние торговые потоки между странами, сохраняющееся с марта 2020 г. [Brodzicki, 2021]. Это воздействие проявляется в перебоях с поставками, создающих барьеры для развития производства, а также в росте транспортных издержек ввиду усложнения правил торговли и эффектов в рамках ГЦСС, нормальное функционирование которых обеспечивается импортными ресурсами. Значимым является также

снижение совокупного спроса по причине глобальной рецессии и отложенных инвестиций и покупок. В большей степени от пандемии пострадали страны экспортно ориентированные и зависящие от импорта, а также страны, вовлеченные в ГЦСС, центрами которых являются Германия, Италия, Испания и Китай.

Снижение объемов экспорта стран в кризисный период было синхронизированным, но крайне неоднородным – от 4,5 % в Азии до 14,7 % в США, что напоминает ситуацию глобального кризиса 2008–2009 гг., когда глобальный ВВП и экспорт упали на 1 и 10 % соответственно, а падение экспорта по странам также было резким и синхронизированным (подробнее см.: [Baldwin, 2009; Alessandria et al., 2010; Baldwin, 2020]). Начавшееся восстановление торговли также было неоднородным, поскольку быстрее всего увеличивалась торговля стран БРИКС и других развивающихся стран, а несколько позднее – развитых экономик. Наконец, следует отметить большую нестабильность стоимости международной торговли, чем дохода от нее. Указанные обстоятельства демонстрируют так называемую «головоломку устойчивой избыточной торговли» [Comunale, Dainauskas, Lastauskas, 2021b, p. 2].

Как снижение, так и восстановление международной торговли в 2020–2021 гг. были более быстрыми, чем в период кризиса 2008–2009 гг. Необычный характер нынешней рецессии изменил модели потребления, и произошло некоторое замещение спроса услуг на спрос продукции отраслей обрабатывающей промышленности. Некоторые исследователи указывают, что частично восстановлению мировой торговли товарами способствовало сохранение устойчивости ряда ГЦСС [Hyun et al., 2020]. Вместе с тем не стоит забывать, что в 2009–2019 гг. интенсивность международной торговли в целом обеспечивалась преимущественно масштабным ростом торговли услугами, поэтому пока она не восстановится, динамика международного об-

¹ Составлено по данным: WTO (2020). Trade shows signs of rebound from COVID-19, recovery still uncertain. WTO. October 6. https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr862_e.htm.

² WTO (2020). Trade shows signs of rebound from COVID-19, recovery still uncertain. WTO. October 6. https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr862_e.htm.

мена будет оставаться вялой. Негативным фактором является также сохраняющаяся напряженность и неопределенность торговой политики стран, даже с учетом принятия новых межстрановых торговых соглашений, таких как Соглашение о всестороннем региональном экономическом партнерстве (Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP)). Прогресс так называемых «глубоких» торговых соглашений, которые способствовали бы углублению экономической интеграции, остается незначительным, несмотря на то, что в целом в 1950–2019 гг. число различных преференциальных торговых соглашений (ПТС) между странами возросло с 50 до 300 [Mattoo et al., 2020, p. 3].

Сохранение и усиление торгового конфликта между крупнейшими участниками международной торговли – США и Китаем – также продолжает играть негативную роль. В 2019 г. правительством США были анонсированы новые договоренности, предполагающие переконфигурирование торговых отношений с Китаем [Lynch, 2020], поскольку дефицит в их торговле по сравнению с другими странами существенно выделялся в последние годы. Также следует учитывать, что США имеют традиционно большой дефицит в торговле с Германией, Японией, Мексикой и Канадой, а незначительный профицит характерен для торговли США с такими партнерами, как Бразилия, Нидерланды и Франция. В целом, согласно данным Бюро экономического анализа США¹, в 2019–2020 гг. наблюдался рост дефицита внешней торговли США с 576,9 до 678,7 млрд долл. (или с 2,7 до 3,2 % ВВП). Высокий уровень дефицита в торговле с Китаем обусловлен большими взаимными торговыми потоками относительно ВВП США, что объясняется склонностью стран к торговле со странами более крупными (Китай, Германия, Япония) либо близкими расположенными к США (Канада, Мексика).

С целью смягчения негативных последствий глобального кризиса рядом стран были приняты беспрецедентные меры, что привело к развитию кризиса по W-образному сценарию в противовес рассматривавшейся ранее V-образной форме, для которой характерен сильный спад. Однако влияние пандемии на международную торговлю уже не окажется краткосрочным и, скорее всего, будут наблюдаться серьезные корректировки моделей торговли (так называемые «эффекты отклонения торговли»).

НАРАСТАНИЕ РИСКОВ ПРОТЕКЦИОНИЗМА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Степень устойчивости восстановления экономики и международной торговли в ближайшие годы зависит от занятости и темпов инвестиций, которые могут быть подорваны новыми вспышками эпидемии и соот-

ветствующими карантинными ограничениями. Темпы роста ВВП и международной торговли в долгосрочной перспективе будут также зависеть от динамики государственного долга, рост которого маловероятен в развитых странах ввиду возможностей бюджетной экспансии, но вполне реален в наименее развитых странах, в том числе за счет роста расходов, отрицательно влияющих на торговый баланс, снижая сбережения и увеличивая торговый дефицит.

Международная экономическая интеграция последних лет во многом способствовала решению глобальной проблемы бедности и сокращению неравенства доходов после Второй мировой войны. В последние годы экономические отношения между странами становятся все более спорными, обостряются торговые конфликты, и это создает риск фрагментации сложившихся международных экономических отношений, роста издержек для бизнеса, а также снижения производительности. В свою очередь, для замедления распространения пандемии между странами вводятся новые торговые и пограничные ограничения, часть которых может сохраниться и после кризиса. Таким образом, нарастание эрозии международного экономического сотрудничества снижает возможности стран по решению актуальных проблем транснационального характера (например, глобальной бедности, изменения климата и кризисов в сфере общественного здравоохранения). Свертывание процессов экономической интеграции особо пагубно для экспортно ориентированных экономик, а сами стратегии экспортно ориентированного развития утрачивают свою былую эффективность на фоне ослабления международной торговли.

В ближайшее время на развитие международной торговли значительное влияние окажет прогресс в развитии торговых соглашений между странами. К ним относится, в частности, упоминавшееся выше Соглашение о всестороннем региональном экономическом партнерстве, подписанное в ноябре 2020 г. и углубляющее свободную торговлю Ассоциации стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) с Южной Кореей, Японией и Китаем (АСЕАН + 3). После ратификации RCEP оно станет крупнейшим в мире среди региональных торговых соглашений: на участвующие в нем страны придется порядка 30 % мирового ВВП и населения мира. Это соглашение важно также в том контексте, что экономики данных стран лучше других справились с пандемией коронавируса. Поэтому следует ожидать усиления экономической активности региона, что может стать ключевой детерминантой постпандемического восстановления мировой экономики. Вероятно, доминирование ВТО ввиду заключения такого мегарегионального торгового соглашения будет ослабляться. Новая администрация США, по всей видимости, в отличие от подходов Д. Трампа, будет ориентироваться на более многостороннюю и широкую торговую по-

¹ BEA (2021). 2020 Trade Gap is \$678.7 Billion. U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA), February 06. <https://www.bea.gov/news/blog/2021-02-05/2020-trade-gap-6787-billion>.

литику, однако напряженность в отношениях с Китаем сохранится. С учетом появления RCEP США станут в большей степени ориентироваться на торговлю с Азией, и в целом неопределенность торговой политики США снизится. Вместе с тем неопределенность остается в торговой политике Германии в связи с предстоящими выборами осенью 2021 г. Кроме того, негативное воздействие на международную торговлю продолжают оказывать нерешенные конфликты между Арменией и Азербайджаном, а также между Россией и Украиной.

Важным аспектом нашего анализа является оценка прогнозов международной торговли. К таким прогнозам необходимо относиться со значительной степенью осторожности. Так, Индекс неопределенности глобальной экономической политики (Index of Global Economic Policy Uncertainty) в 2020 г. находился на одном из самых высоких уровней в истории, хотя в последние месяцы он имеет тенденцию к снижению¹. Со стороны ВТО также имелось несколько вариантов обновленных прогнозов, и каждый последующий указывал на все более медленное восстановление международного обмена, однако справедливо предполагалось, что Азия будет испытывать наименьшее снижение темпов роста объемов торговли (в основном за счет Китая). Оптимистичный сценарий ВТО, выдвинутый в апреле 2020 г., предполагал снижение международной торговли товарами мирового ВВП на 12,9 и 2,5 % соответственно, а пессимистичный – на 31,9 и 8,8 %. Данные по международной торговле за 2020 г. показывают, что она развивалась даже лучше, чем по оптимистичному сценарию.

В условиях пандемии возросла также неопределенность в торговле, поскольку произошло серьезное снижение потребительского спроса (в частности, в специальной литературе приводится пример о снижении продаж автомобилей в США и странах ЕС на 47 и 78 % соответственно)². В данной связи хорошим индикатором является динамика индекса новых экспортных заказов, который рассчитывается на базе индексов менеджеров по закупкам: этот показатель упал до 27,3, что ниже предыдущего минимума (30,6), зарегистрированного в конце 2008 г.

Отметим, что ВТО в своих прогнозах не связывает снижение международной торговли с ограничительными мерами в отношении торговли в период пандемии. Так, по оценкам ВТО, 65 из 93 мер торговой политики, введенных странами с начала пандемии, способствовали скорее развитию торговли, чем ее ограничению³. Вместе с тем самый серьезный риск

постпандемического развития мировой экономики – усиление тенденций протекционизма как направления внешнейторговой политики, и в данном контексте неопределенной представляется эффективность механизмов ВТО по регулированию международной торговли. В частности, в последние годы растет число заключенных преференциальных торговых соглашений (ПТС) на двустороннем/региональном уровне, являющихся, по существу, дискриминационными, поскольку режим либерализации торговли применяется исключительно по отношению к участникам таких соглашений. На базе ПТС часто обсуждаются вопросы, не рассматриваемые ВТО и выходящие за рамки его компетенции. В то же время ПТС не способны устранить искажения в торговой политике, возникающие вследствие влияния инвестиционных стимулов, промышленной политики и субсидий на рынки третьих стран.

Стресс международной торговли и системы ее регулирования происходит преимущественно ввиду постоянного роста дискриминационных мер, используемых для стимулирования экспорта. Более половины таких мер, примененных в 2009–2018 гг., по оценке С. Эвенетта, являлись той или иной формой субсидирования [Evenett, 2019]. В период пандемии, отмечает Б. Хоэман, проявилось фактическое бездействие ВТО в части урегулирования межстрановых торговых конфликтов и снятия торговой напряженности вследствие быстрого увеличения зарубежных инвестиций и экспорта компаний Китая [Hoekman, 2020, p. 338]. Односторонние ограничения на экспорт, введенные странами, создают негативные эффекты для ответа глобального предложения на резкий рост спроса, а также нарушают ГЦСС. Б. Хоэман отмечал ранее, что модель управления ВТО, предполагающая принятие решений на основе консенсуса, а также нарастание противоречий между развитыми и развивающимися странами, возможно, снизила эффективность ВТО как платформы для многостороннего сотрудничества [Hoekman, 2019].

В период с октября 2019 г. по май 2020 г. странами G20 было применено 150 новых мер торговой политики, из которых 95 содействовали ей, а 59 – ограничивали. На раннем этапе пандемии большинство ограничений (около 90 %) касались в основном экспорта. За этот период ограничениями был охвачен объем импорта в размере 1,18 трлн долл. (в том числе 736 млрд долл. импорта охвачено мерами содействия торговле и 418 млрд долл. – ограничительными мерами)⁴. Приведенная на рис. 2 динамика характеризует объем международной торговли, охваченный мерами по упрощению импорта с конца 2014 г. по июнь 2020 г., и показывает, что в июне 2020 г. страны были более активны в применении мер, содействующих импор-

¹ Economic Policy Uncertainty Index. <https://www.policyuncertainty.com/>.

² WTO (2020). Report on G20 Trade Measures (Mid-October 2019 to Mid-May 2020). World Trade Organization, New York & Geneva, June 29. P. 22.

³ Ibid. P. 32.

⁴ WTO (2020). Report on G20 Trade Measures (Mid-October 2019 to Mid-May 2020). World Trade Organization, New York & Geneva, June 29. P. 2, 25.

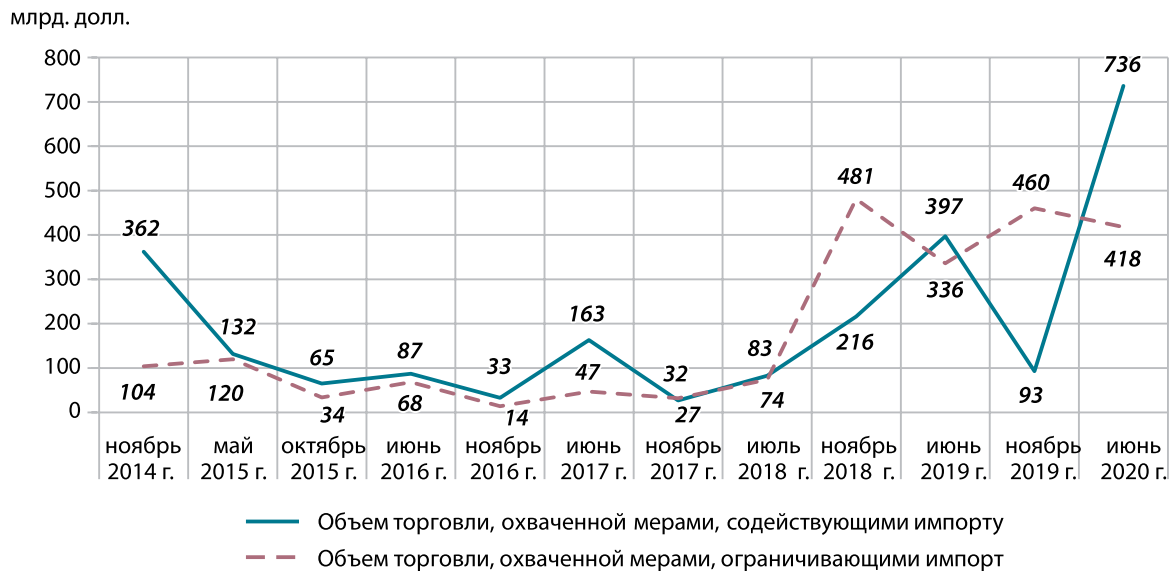


Рис. 2. Динамика объема международной торговли, охваченной мерами по содействию импорту, и мерами, ограничивающими импорт, в 2014–2020 гг., млрд долл.¹

Fig. 2. Dynamics of the volume of international trade covered by import promotion measures and import restrictive measures in 2014–2020, billion US dollars

ту. Таким образом, налицо их стремление обеспечить свою экономическую безопасность (например, продовольственную), а также поставки в рамках ГЦСС в условиях ослабления торговых потоков вследствие карантинных ограничений. В то же время отмечается повышенное использование мер, ограничивающих импорт, которое, кстати, наблюдалось и до пандемии и было отчасти обусловлено нарастанием торгового протекционизма в мире ввиду торгового конфликта между США и Китаем. При этом в июне 2020 г. фиксируется превышение объема международной торговли, охваченной ограничительными мерами, по сравнению с торговыми потоками, охваченными мерами содействия.

В целом объем импорта, охваченный ограничительными мерами, возрос кумулятивно в 2009–2019 гг. с 68 млрд долл. до 1,57 трлн долл. (с 0,7 до 10,3 % импорта стран G20), при этом наиболее интенсивный прирост импорта, охваченного ограничениями, наблюдался в 2017–2019 гг. (с 724 до 1568 млрд долл., т. е. более чем в два раза).

Текущий кризис демонстрирует обострение проблем применения надежного инструментария регулирования международной торговли, и этот вопрос частично связан не только с необходимостью решения взаимных конфликтов, но и с реформированием многостороннего регулирования в рамках ВТО. В последние годы ВТО постепенно переходит к недискриминационному подходу в принятии решений, отказавшись от практики консенсуса и обратившись к многосторонним так называемым «совместным инициативам», а также к плюрилатеральным соглашениям

(ПС), позволяющим членам ВТО сотрудничать без дискриминации стран, которые в этих соглашениях не участвуют. Такой подход позволяет идентифицировать передовые практики в сферах, представляющих общий интерес. В то же время пандемия коронавируса показала проблемы применения ПС: так, например, США и ЕС не поддержали инициативы азиатских стран по воздержанию от экспортных ограничений, и развитые страны установили контроль над поставками медицинской продукции.

Имеется много новых инициатив, которые должны быть предприняты на уровне ВТО. Эти инициативы касаются, в частности, многостороннего сотрудничества по поддержке ГЦСС (по важнейшим товарам) и по международной торговле вакцинами, а также использования торговых ограничений во время кризиса здравоохранения. Примечательно, что программы субсидирования, упомянутые нами ранее, после 2020 г. значительно расширяются, и многие из субсидий являются конкретными, что будет оказывать существенное воздействие на условия международной конкуренции. Такой автономный подход отдельных стран мотивируется их соображениями по поводу развития цифровой экономики, национальной промышленной и инновационной политикой, а также новыми подходами к налогообложению цифровых компаний, требованиями по локализации данных и актуальностью регулирования их конфиденциальности. Эти идеи стран мира не нуждаются в согласии всех членов ВТО, однако на многостороннем уровне необходимо стремиться к устранению сбоев глобального рынка и искажению условий международной конкуренции.

Вместе с тем мы солидарны с мнением о необходимости продолжения работы над реформой ВТО для повышения прозрачности ее деятельности [Wolfe, 2018,

¹ Составлено по: WTO (2020). Report on G20 Trade Measures (Mid-October 2019 to Mid-May 2020). World Trade Organization, New York & Geneva, June 29. P. 5, 6.

р. 18]. Так, одна из проблем заключается в том, что о многих мерах торговой политики, принятых странами во время пандемии, ВТО не была уведомлена, что уже является грубейшим нарушением. Также необходимо стремиться, чтобы страны-члены информировали ВТО о применяемых мерах стимулирования инвестиций, субсидирования, ограничения торговли услугами и мер, принимаемых в отношении трансграничных потоков данных. Кроме того, полномочия Секретариата ВТО в части анализа глобальных последствий политики стран, изменяющей условия международной конкуренции на рынках, должны быть расширены. Наконец, следует взять курс на восстановление эффективной системы урегулирования споров в рамках ВТО, которое, как указывают эксперты, невозможно без активизации функций ВТО по прозрачности и ведению переговоров [Hoekman, Mavrodīs, 2021].

Усугубляющееся неравенство, слабый экономический рост, снижение доходов домохозяйств, нестабильность внутренних цен становятся важными детерминантами социальной дестабилизации и нарастания гражданских беспорядков в ряде стран и регионов. Вместе с тем накопленный в мире опыт борьбы с коронавирусом может ознаменовать новую эпоху многостороннего сотрудничества, следствием которого станет развитие стабильной и открытой глобальной торговой системы, рост международной торговли и иностранных инвестиций и восстановление темпов экономического роста. Лишь на такой основе возможно появление и развитие новых долговечных и эффективных бизнес-моделей, способствующих росту производительности, который в комбинации со всплеском мирового спроса может смягчить долгосрочные негативные последствия пандемии для международной торговли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование выявило, что дисбалансы в современной международной торговле формируются быстрее, чем ранее, и дестабилизация торговых отношений между странами противоречит тем устойчиво положительным трендам, которые формировались на протяжении десятилетий. В этих условиях торговый протекционизм стал не тенденцией, а ключевой детерминантой обострения торговых конфликтов между странами, делая международный обмен все более

фрагментированным. Значение фактора надежности участников торговых отношений и договорных обязательств существенно снизилось, что приводит к усилению напряженности в международной торговле, которая, в свою очередь, негативно влияет на всю сложившуюся систему глобальных прямых инвестиций и цепочек поставок.

В результате карантинных ограничений, введенных для преодоления пандемии коронавируса, торговые потоки между странами быстро снижались, но так же резко восстанавливались ввиду беспрецедентных мер поддержки экономики, принятых многими странами. Вместе с тем восстановление международной торговли услугами происходит более болезненно, чем восстановление товарной торговли. Кроме того, нами установлено синхронизированное и весьма неоднородное снижение и восстановление экспорта стран, что обуславливает не только новую расстановку сил в международных экономических отношениях, но и изменение моделей потребления.

В сложившихся условиях актуализируются многие управленческие проблемы, связанные с устойчивым развитием международной торговли. В частности, неопределенность многосторонней торговой политики, нараставшая в предкризисный период, усугубляется нерешенностью проблем реализации преференциальных торговых соглашений с глубоким уровнем интеграции. Это порождает необходимость концептуального переосмысления процессов регулирования международной торговли, качество и прогресс которой будут серьезно дифференцированы в региональном разрезе.

В свою очередь, факторами дальнейшего углубления протекционизма в международной торговле станут новые волны дискриминационных ограничений стран по отношению к импорту (этих мер значительно больше, чем мер содействия торговле), и механизм урегулирования ВТО окажется неэффективен. Назрела необходимость формирования новой системы многостороннего регулирования международной торговли, учитывающей разные практики и правила торговой политики, применявшиеся странами в период пандемии. Кроме того, имеется острая необходимость в реформировании ВТО, которое придаст новый импульс повышению устойчивости ГЦСС и международной торговли в целом. ■

Источники

- Атурин В.В., Григорян К.Г. (2014). Кризис экономической науки и интересы государства в условиях финансово-экономической глобализации // Вестник университета. № 21. С. 67–70.
- Кириллов В.Н., Смирнов Е.Н. (2019). Траектория устойчивого роста или очередная разбалансировка механизмов мировой экономики // Вестник МГИМО-Университета. Т. 12, № 5. С. 64–90. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2019-5-68-64-90>.
- Мога И.С. (2018). Особенности применения защитных мер в РФ в рамках членства в ВТО и ЕАЭС // Экономика и предпринимательство. № 10 (99). С. 151–154.

- Смирнов Е.Н. (2021). Постпандемические эффекты для развития международной торговли // Российский внешнеэкономический вестник. № 2. С. 7–20.
- Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. (2019). Оценка трансформирующего воздействия глобальных цепочек создания стоимости на международную торговлю // Управленец. Т. 10, № 3. С. 36–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-4.
- Соснов Ф.Г., Пасько А.В. (2020). Онлайн-платформы в системе современной международной цифровой торговли // E-management. № 2. С. 63–69.
- Стрелкова И.А., Стрелков А.В. (2019). Влияние цифровых технологий на динамику международной торговли // Экономика устойчивого развития. № 4 (40). С. 292–296.
- Alessandria G., Kaboski J.P., Midrigan V. (2010). The great trade collapse of 2008–09: An inventory adjustment? *IMF Economic Review*, vol. 58, no. 2, pp. 254–294.
- Amiti M., Redding S.J., Weinstein D. (2019). The impact of the 2018 trade war on U.S. Prices and Welfare. *NBER Technical Report*. DOI: 10.3386/w25672.
- Anderson J.E. (1979). A theoretical foundation for the gravity equation. *American Economic Review*, vol. 69, no. 1, pp. 106–116.
- Anderson J.E., Larch M., Yotov Y.V. (2020). Transitional growth and trade with frictions: A structural estimation framework. *The Economic Journal*, vol. 130(630), pp. 1583–1607.
- Anderson J.E., Van Wincoop E. (2003). Gravity with gravitas: A solution to the border puzzle. *American Economic Review*, vol. 93, no. 1, pp. 170–192.
- Baldwin R. (2009). The Great Trade Collapse: What caused it and what does it mean? VoxEU.org, November 27. <https://voxeu.org/article/great-trade-collapse-what-caused-it-and-what-does-it-mean>.
- Baldwin R. (2020). The Greater Trade Collapse of 2020: Learnings from the 2008–09 Great Trade Collapse. VoxEU.org, April 07. <https://voxeu.org/article/greater-trade-collapse-2020>.
- Barattieri A., Cacciato M., Ghironi F. (2018). Protectionism and the business cycle. *NBER Working Paper* No. 24353.
- Bluedorn J., Leigh D. (2011). Revisiting the twin deficits hypothesis: The effect of fiscal consolidation on the current account. *IMF Economic Review*, vol. 11, no. 59, pp. 582–602.
- Brodzicki R. (2021). Global Trade Outlook for 2021. HIS Markit, February 03. <https://ihsmarkit.com/research-analysis/global-trade-outlook-for-2021.html>.
- Bussiere M., Fratzscher M., Muller G.J. (2010). Productivity shocks, budget deficits and the current account. *Journal of International Money and Finance*, vol. 29, no. 8, pp. 1562–1579.
- Comunale M., Dainauskas J., Lastauskas P. (2021a). Supply chains and trade flows volatility in the face of global shocks. VoxEU, March 09. <https://voxeu.org/article/supply-chains-and-trade-flows-volatility-face-global-shocks>.
- Comunale M., Dainauskas J., Lastauskas P. (2021b). What explains excess trade persistence?: A Theory of Habits in the Supply Chains. *CAMA Working Paper*, No. 11.
- Costinot A., Rodríguez-Clare A. (2014). Trade Theory with Numbers: Quantifying the Consequences of Globalization. In: Gopinath G., Helpman E., Rogoff K.S. (Eds.). *Handbook of International Economics*, pp. 197–261.
- Cuñat A., Zymek R. (2019). Bilateral trade imbalances. *Edinburgh School of Economics Discussion Paper* No. 292, August.
- Cuñat A., Zymek R. (2020). Hidden causes and hidden effects: Bilateral trade imbalances. VoxEU.org, February 17. <https://voxeu.org/article/bilateral-trade-imbalances-hidden-causes-and-hidden-effects>.
- Delpeuch S., Fize E., Martin Ph. (2021). Trade imbalances and the rise of protectionism. VoxEU.org, February 12. <https://voxeu.org/article/trade-imbalances-and-rise-protectionism>.
- Erceg C., Prestipino A., Raffo A. (2018). The Macroeconomic effects of trade policy. *International Finance Discussion Papers* No. 1242, December.
- Evenett S., Fiorini M., Fritz J., Hoekman B.M., Lukaszuk P., Rocha N., Santi F., Shingal A. (2020). Trade policy responses to the COVID-19 pandemic crisis: Evidence from a new dataset. *EUI Working Paper*, RSCAS 2020/78.
- Evenett S.J. (2019). Protectionism, state discrimination, and international business since the onset of the global financial crisis. *Journal of International Business Policy*, vol. 2, no. 10, pp. 9–36.
- Fajgelbaum P., Goldberg P.K., Kennedy P.J., Khandelwal A.K. (2020). The return to protectionism. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 135, no. 1, pp. 1–55.
- Furceri D., Hannan S.A., Ostry J.D., Rose A.K. (2018). Macroeconomic consequences of tariffs. *NBER Technical Report* No. 25402.
- Head K., Mayer T. (2014). Gravity equations: Workhorse, toolkit, and cookbook. In: Gopinath G., Helpman E., Rogoff K.S. (Eds.). *Handbook of International Economics*, pp. 131–195.
- Hoekman B. (2019). Urgent and important: Improving WTO performance by revisiting working practices. *Journal of World Trade*, vol. 53, no. 3, pp. 373–394.
- Hoekman B. (2020). WTO Reform Priorities post-COVID-19. *East Asian Economic Review*, vol. 24, no. 4, December, pp. 337–348.
- Hoekman B., Mavroidis P.C. (2021). Preventing the bad from getting worse: Is it the end of the World (Trade Organization) as we know it? *European University Institute (EUI) Working Paper*, RSCAS 2020/06, EUI, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, Global Governance Programme.
- Hyun J., Kim D., Shin S.-R. (2020). The role of global connectedness and market power in crises: Firm-level evidence from the COVID-19 pandemic. *Covid Economics. CEPR Press*, vol. 49, no. 1, September 18, pp. 148–171.
- Lynch D.J. (2020). Trump signs partial economic deal with China, calls trade pact a 'momentous step'. *The Washington Post*, January 16. https://www.washingtonpost.com/business/economy/trumps-new-china-deal-cements-emergence-of-managed-trade/2020/01/15/7892c446-372b-11ea-bf30-ad313e4ec754_story.html.

- Mattoo A., Rocha N., Ruta M. (2020). *Handbook of Deep Trade Agreements*. Wash., DC: The World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1539-3.
- Monacelli T., Perotti R. (2010). Fiscal Policy, the real exchange rate and traded goods. *The Economic Journal*, vol. 120(544), pp. 437–461.
- Wolfe R. (2018). *Is World Trade Organization information good enough?* Global Economic Dynamics Team, Bertelsman Stiftung.
- Yotov Y.V., Olivero M. (2012). Dynamic gravity: Endogenous country size and asset accumulation. *Canadian Journal of Economics*, vol. 45, no. 1, pp. 64–92.

References

- Aturin V.V., Grigoryan K.G. (2014). Krizis ekonomicheskoy nauki i interesy gosudarstva v usloviyakh finansovo-ekonomicheskoy globalizatsii [The crisis of economics and the interests of the state in the context of financial and economic globalization]. *Vestnik Universiteta*, no. 21, pp. 67–70.
- Kirillov V.N., Smirnov E.N. (2019). Traektoriya ustoychivogo rosta ili ocherednaya razbalansirovka mekhanizmov mirovoy ekonomiki [Trajectory of steady growth or next disbalance of mechanisms of the world economy]. *Vestnik MGIMO-Universiteta – MGIMO Review of International Relations*, vol. 12, no. 5, pp. 64–90. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2019-5-68-64-90>.
- Moga I.S. (2018). Osobennosti primeneniya zashchitnykh mer v RF v ramkakh chlenstva v VTO i EAES [Application features of protective measures of the Russian Federation in the framework of WTO membership and the Eurasian Economic Union]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo – Journal of Economy and Entrepreneurship*, no. 10(99), pp. 151–154.
- Smirnov E.N. (2021). Postpandemicheskie efekty dlya razvitiya mezhdunarodnoy trgovli [Post-pandemic effects on international trade]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik – Russian Foreign Economic Bulletin*, no. 2, pp. 7–20.
- Smirnov E.N., Luk'yanov S.A. (2019). Otsenka transformiruyushchego vozdeystviya global'nykh tsepochek sozdaniya stoimosti na mezhdunarodnyuyu trgovlyu [Assessment of the transforming impact of global value chains on international trade]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 3, pp. 36–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-4.
- Sosnov F.G., Pas'ko A.V. (2020). Onlayn-platfomy v sisteme sovremennoy mezhdunarodnoy tsifrovoy trgovli [Online platforms in the system of modern international digital trade]. *E-Management*, no. 2, pp. 63–69.
- Strelkova I.A., Strelkov A.V. (2019). Vliyanie tsifrovyykh tekhnologiy na dinamiku mezhdunarodnoy trgovli [The impact of digital technologies on the dynamics of international trade]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya – Economics of Sustainable Development*, no. 4(40), pp. 292–296.
- Alessandria G., Kaboski J.P., Midrigan V. (2010). The great trade collapse of 2008–09: An inventory adjustment? *IMF Economic Review*, vol. 58, no. 2, pp. 254–294.
- Amiti M., Redding S.J., Weinstein D. (2019). The impact of the 2018 trade war on U.S. Prices and Welfare. *NBER Technical Report*. DOI: 10.3386/w25672.
- Anderson J.E. (1979). A theoretical foundation for the gravity equation. *American Economic Review*, vol. 69, no. 1, pp. 106–116.
- Anderson J.E., Larch M., Yotov Y.V. (2020). Transitional growth and trade with frictions: A structural estimation framework. *The Economic Journal*, vol. 130(630), pp. 1583–1607.
- Anderson J.E., Van Wincoop E. (2003). Gravity with gravitas: A solution to the border puzzle. *American Economic Review*, vol. 93, no. 1, pp. 170–192.
- Baldwin R. (2009). The Great Trade Collapse: What caused it and what does it mean? VoxEU.org, November 27. <https://voxeu.org/article/great-trade-collapse-what-caused-it-and-what-does-it-mean>.
- Baldwin R. (2020). The Greater Trade Collapse of 2020: Learnings from the 2008–09 Great Trade Collapse. VoxEU.org, April 07. <https://voxeu.org/article/greater-trade-collapse-2020>.
- Barattieri A., Cacciatore M., Ghironi F. (2018). Protectionism and the business cycle. *NBER Working Paper* No. 24353.
- Bluedorn J., Leigh D. (2011). Revisiting the twin deficits hypothesis: The effect of fiscal consolidation on the current account. *IMF Economic Review*, vol. 11, no. 59, pp. 582–602.
- Brodzicki R. (2021). Global Trade Outlook for 2021. HIS Markit, February 03. <https://ihsmarkit.com/research-analysis/global-trade-outlook-for-2021.html>.
- Bussiere M., Fratzscher M., Muller G.J. (2010). Productivity shocks, budget deficits and the current account. *Journal of International Money and Finance*, vol. 29, no. 8, pp. 1562–1579.
- Comunale M., Dainauskas J., Lastauskas P. (2021a). Supply chains and trade flows volatility in the face of global shocks. VoxEU, March 09. <https://voxeu.org/article/supply-chains-and-trade-flows-volatility-face-global-shocks>.
- Comunale M., Dainauskas J., Lastauskas P. (2021b). What explains excess trade persistence?: A Theory of Habits in the Supply Chains. *CAMA Working Paper*, No. 11.
- Costinot A., Rodríguez-Clare A. (2014). Trade Theory with Numbers: Quantifying the Consequences of Globalization. In: Gopinath G., Helpman E., Rogoff K.S. (Eds.). *Handbook of International Economics*, pp. 197–261.
- Cuñat A., Zymek R. (2019). Bilateral trade imbalances. *Edinburgh School of Economics Discussion Paper* No. 292, August.
- Cuñat A., Zymek R. (2020). Hidden causes and hidden effects: Bilateral trade imbalances. VoxEU.org, February 17. <https://voxeu.org/article/bilateral-trade-imbances-hidden-causes-and-hidden-effects>.
- Delpuech S., Fize E., Martin Ph. (2021). Trade imbalances and the rise of protectionism. VoxEU.org, February 12. <https://voxeu.org/article/trade-imbances-and-rise-protectionism>.
- Erceg C., Prestipino A., Raffo A. (2018). The Macroeconomic effects of trade policy. *International Finance Discussion Papers* No. 1242, December.

- Evenett S., Fiorini M., Fritz J., Hoekman B.M., Lukaszyc P., Rocha N., Santi F., Shingal A. (2020). Trade policy responses to the COVID-19 pandemic crisis: Evidence from a new dataset. *EUI Working Paper*, RSCAS 2020/78.
- Evenett S.J. (2019). Protectionism, state discrimination, and international business since the onset of the global financial crisis. *Journal of International Business Policy*, vol. 2, no. 10, pp. 9–36.
- Fajgelbaum P., Goldberg P.K., Kennedy P.J., Khandelwal A.K. (2020). The return to protectionism. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 135, no. 1, pp. 1–55.
- Furceri D., Hannan S.A., Ostry J.D., Rose A.K. (2018). Macroeconomic consequences of tariffs. *NBER Technical Report No. 25402*.
- Head K., Mayer T. (2014). Gravity equations: Workhorse, toolkit, and cookbook. In: Gopinath G., Helpman E., Rogoff K.S. (Eds.). *Handbook of International Economics*, pp. 131–195.
- Hoekman B. (2019). Urgent and important: Improving WTO performance by revisiting working practices. *Journal of World Trade*, vol. 53, no. 3, pp. 373–394.
- Hoekman B. (2020). WTO Reform Priorities post-COVID-19. *East Asian Economic Review*, vol. 24, no. 4, December, pp. 337–348.
- Hoekman B., Mavroidis P.C. (2021). Preventing the bad from getting worse: Is it the end of the World (Trade Organization) as we know it? *European University Institute (EUI) Working Paper*, RSCAS 2020/06, EUI, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, Global Governance Programme.
- Hyun J., Kim D., Shin S.-R. (2020). The role of global connectedness and market power in crises: Firm-level evidence from the COVID-19 pandemic. *Covid Economics*. *CEPR Press*, vol. 49, no. 1, September 18, pp. 148–171.
- Lynch D.J. (2020). Trump signs partial economic deal with China, calls trade pact a 'momentous step'. *The Washington Post*, January 16. https://www.washingtonpost.com/business/economy/trumps-new-china-deal-cements-emergence-of-managed-trade/2020/01/15/7892c446-372b-11ea-bf30-ad313e4ec754_story.html.
- Mattoo A., Rocha N., Ruta M. (2020). *Handbook of Deep Trade Agreements*. Wash., DC: The World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-1539-3.
- Monacelli T., Perotti R. (2010). Fiscal Policy, the real exchange rate and traded goods. *The Economic Journal*, vol. 120(544), pp. 437–461.
- Wolfe R. (2018). *Is World Trade Organization information good enough?* Global Economic Dynamics Team, Bertelsman Stiftung.
- Yotov Y.V., Olivero M. (2012). Dynamic gravity: Endogenous country size and asset accumulation. *Canadian Journal of Economics*, vol. 45, no. 1, pp. 64–92.

Информация об авторах

Information about the authors

Смирнов Евгений Николаевич

Доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой мировой экономики и международных экономических отношений. **Государственный университет управления** (109542, РФ, г. Москва, Рязанский проспект, 99). E-mail: smirnov_en@mail.ru.

Лукьянов Сергей Александрович

Доктор экономических наук, профессор РАН, заведующий кафедрой мировой экономики и международных экономических отношений. **Государственный университет управления** (109542, РФ, г. Москва, Рязанский проспект, 99). E-mail: s.lukyanov@mail.ru.

Evgeny N. Smirnov

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Deputy Head of World Economy and International Economic Relations Dept. **State University of Management** (99 Ryazansky Ave., Moscow, 109542, Russia). E-mail: smirnov_en@mail.ru.

Sergey A. Lukyanov

Dr. Sc. (Econ.), Professor of the RAS, Head of World Economy and International Economic Relations Dept. **State University of Management** (99 Ryazansky Ave., Moscow, 109542, Russia). E-mail: s.lukyanov@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-3

JEL Classification: O25, P13, Q18

Государственное управление и развитие российской инновационной системы

V.B. Volchik¹, E.V. Fursa¹, E.V. Maslyukova¹¹ Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ

Аннотация. Эффективное государственное управление инновационной системой является сложной задачей, решению которой способствует качественный анализ состояния и развития институциональной среды, институциональных условий и инфраструктуры. Статья посвящена выявлению релевантных суждений о значимых для развития инноваций практиках, рутинных и институтах на основе комплексного исследования нарративов акторов инновационной системы (предпринимателей, акторов академической сферы, государства). В качестве методологического фундамента использовалась оригинальная институциональная экономическая теория и нарративная экономика. Эмпирическую базу составили нарративы акторов, отобранные целевым способом из 43 рейтинговых источников средств массовой информации, журналов, интернет-ресурсов, содержащихся в электронной базе данных периодических источников информации «Интегрум». Отбор источников осуществлялся с помощью системы мониторинга и анализа СМИ «Медialogия». Исследуемый период – с 1 января 2010 г. по 1 июля 2021 г. Выявлены пять «провалов» государственного управления, оказывающих негативное воздействие на функционирование российской инновационной системы: 1) зависимость от траектории предшествующего развития в определении приоритетных направлений науки, технологий и техники; 2) создание «искусственной конкуренции» за административные монополии (финансовые и управленческие ресурсы); 3) «зарегулированность» рынка инноваций и чрезмерный бюрократизм; 4) несогласованная и дисперсная модель управления; 5) низкая скорость реализации инновационных проектов. Сделан вывод о необходимости рассмотрения альтернативных направлений развития науки, технологий и техники в соответствии с актуальными направлениями инновационной деятельности на мировом инновационном рынке.

Ключевые слова: государственное управление; национальная инновационная система; российская инновационная система; институциональная среда; нарративная экономика.

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 21-18-00562 «Развитие российской инновационной системы в контексте нарративной экономики» (<https://rscf.ru/project/21-18-00562/>).

Дата поступления статьи: 28 августа 2021 г.

Ссылка для цитирования: Вольчик В.В., Фурса Е.В., Маслюкова Е.В. (2021). Государственное управление и развитие российской инновационной системы // Управленец. Т. 12, № 5. С. 32–49. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-3.

Public administration and development of the Russian innovation system

Vyacheslav V. Volchik¹, Elena V. Fursa¹, Elena V. Maslyukova¹¹ Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. Effective public administration of the innovation system is a complex task that can be resolved through qualitative analysis of institutional arrangement, institutional environment and infrastructure. The article aims to identify relevant judgments about the rules, routines and institutions that are of key importance for the innovative development. The authors rely on the narrative analysis when dealing with the discourses of the innovation system's actors (entrepreneurs, scholars, and public authorities). Methodologically, the study rests on original institutional economics and narrative economics. The targeted sample includes the narratives of actors from 43 ranking sources of mass media, magazines, and online resources provided by the Integrum electronic database. The ranking sources were selected using the Medialogia analytical system. The research timeframe covers the period from January 1, 2010 to July 1, 2021. We identified five "failures" of public administration, which had a negative impact on the functioning of the Russian innovation system: 1) path dependence in determining the priority areas of research and technological development; 2) the rise of "artificial competition" for administrative monopolies (financial and managerial resources); 3) overregulation of the market for innovations and excessive bureaucracy; 4) inconsistent and dispersed management model; 5) low speed of implementation of innovative projects. The research findings prove the necessity for alternative directions for the development of research and technologies in the context of the global innovation market.

Keywords: public administration; national innovation system; Russian innovation system; institutional arrangement; narrative economics.

Funding: This work was supported by the grant of Russian Science Foundation No. 21-18-00562, "Developing the national innovation system in Russia in the context of narrative economics" (<https://rscf.ru/en/project/21-18-00562/>).

Paper submitted: August 28, 2021

For citation: Volchik V.V., Fursa E.V., Maslyukova E.V. (2021). Public administration and development of the Russian innovation system. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 32–49. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-3.

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических порядках важнейшая роль в создании развитой и продуктивной национальной инновационной системы принадлежит политике государства. Выработка такой политики является очень сложной задачей, так как должна учитывать особенности институциональной среды. Поэтому анализ государственной политики и управления инновациями сопряжен с последовательным изучением институтов и организаций, составляющих национальную инновационную систему и влияющих на ее функционирование.

В российских условиях явно выражен эффект, который можно обозначить как «институциональный нигилизм». Этот эффект проявляется в том, что при осуществлении реформ и проведении политики в сфере инноваций создается такое количество некомплементарных норм и институтов, что акторы не могут эффективно менять свое поведение без значительных издержек. В этом случае оппортунистическое поведение может быть адаптивной реакцией, позволяющей экономить на трансакционных издержках. Подобная ситуация хорошо описана по отношению к российской академической сфере Лореном Грэхемом: «Предприниматели, профессура университетов, государственные служащие – все с легкостью нарушают правила игры, поскольку никто не знает точно, каковы они» [Грэхэм, 2014, с. 174].

Для российской инновационной системы важнейшей проблемой долгое время остается разрыв между созданием технологических и научных инноваций и их внедрением в широкое промышленное производство. В частности, это связано с институциональной инерцией в развитии предпринимательства. Из-за неоднократных периодов нестабильности российские предприниматели часто ориентированы на краткосрочные цели или тесно связаны с властными структурами, что не способствует «созидательному разрушению» – широко распространенному в эволюционной экономике принципу реализации инновационной предпринимательской функции [Nelson, 2018].

В рыночной экономике создание и внедрение инноваций соотносится прежде всего с предпринимательской деятельностью. Именно предприниматели формируют спрос на технологические инновации, которые могут быть использованы в создании новых рыночных продуктов. Сама же предпринимательская деятельность непосредственно сопряжена с бизнес-инновациями. Предпринимательство также связано с конкуренцией, которая в традиции Ф. Хайека рассматривается как процедура открытия нового знания [Найек, 2002]. В академической сфере предпринимательская конкуренция заменяется конкуренцией идей, однако именно предпринимательские решения связаны с формированием институциональной среды, содействующей внедрению научных разработок.

В случаях, когда институциональная структура не способствует конкуренции и классическому инновационному предпринимательству, предприниматели, а следовательно, и акторы академической сферы начинают соперничать за другие виды монопольной власти, позволяющей получить различные административные преференции, вытекающие из политики государства в области бизнеса и научно-технологических инноваций. Поэтому при анализе особенностей государственного управления российской инновационной системой (РИС) мы должны, с одной стороны, учесть опыт теоретического осмысления закономерностей ее развития, а с другой – обратиться к источникам, которые дали бы релевантную информацию о существующих нормах и институтах, используемых акторами при осуществлении повторяющихся взаимодействий в сфере создания и внедрения инноваций.

В российской науке рассматриваемая проблематика наиболее глубоко разрабатывается группой О.Г. Голиченко, который понимает современную национальную инновационную систему как «совокупность национальных государственных, частных и общественных организаций и механизмов их взаимодействия, в рамках которых осуществляется деятельность по созданию, хранению, распространению и использованию знаний и технологий» [Голиченко, 2014, с. 41]. Согласно данной концепции зрелая инновационная система рассматривается через призму инновационного развития экономики, потребности которого определяют и стимулируют важнейшие направления развития инновационной деятельности [Голиченко, 2014, с. 42].

Вместе с тем в условиях фундаментальной неопределенности и значительной динамичности, присущей инновационной деятельности, на практике постоянно возникают ситуации, когда развитие технологий сдерживается более инертными институтами. В рамках оригинального институционализма данная проблема давно исследуется согласно дихотомии Веблена – Эйрса, где институциональные изменения анализируются в контексте противоречий между инструментальными и церемониальными ценностями [Bush, 1987; Elsner, 2012; Maslov, Volchik, 2014]. Асинхронность трансформации институтов и технологий также может рассматриваться наряду с провалами регулирования, связанными с запаздыванием или нерелевантностью мер экономической политики по отношению к вызовам в адрес национальной инновационной системы.

Большое влияние на инновационную деятельность оказывают также различные режимы корпоративной собственности. Так, вопреки устоявшемуся мнению, согласно которому компании с доминирующими институциональными инвесторами ориентированы на краткосрочные показатели, на примере эконометрических моделей, построенных на данных о деятельности американских корпораций, было показано, что институциональная собственность положительно

влияет на инновационные процессы [Aghion, Van Reenen, Zingales, 2013]. Заслуживают внимания исследования инновационных процессов в зависимости от форм собственности стартапов и фирм, внедряющих инновации. Например, М. Маццукато демонстрирует значимость государственного участия и государственной собственности в инновационных процессах и развитии национальной инновационной системы [Mazzucato, 2013].

Государство может стать ключевым катализатором и инвестором в инновационной сфере, оно способно брать на себя риск и создавать тесную взаимосвязь между акторами инновационной деятельности. В национальной инновационной системе государство играет стратегическую «визионерскую» роль: оно не только решает проблемы «провалов» рынка в случае нежелания частных компаний инвестировать в определенные сегменты рынка, но и поддерживает компании на пути коммерциализации, выступает проводником инноваций для частного сектора [Маццукато, 2021b].

В плане разработки различных адаптивных стратегий инновационной политики важно учитывать субъективное понимание акторами проблем развития национальной инновационной системы. Здесь можно отталкиваться от конструктивистского подхода в духе П. Бергера и Т. Лукмана: «Играя роли, индивиды становятся участниками социального мира. Интернализируя эти роли, они делают этот мир субъективно реальным для себя... Институты представлены и дружим образом. Их лингвистические объективации – от самых простых вербальных названий до весьма сложных символических обозначений реальности – также представляют их (то есть делают их присутствующими) в опыте. Они могут быть представлены и физически объектами – как естественными, так и искусственными... Репрезентация института в ролях и посредством ролей есть, таким образом, репрезентация *par excellence*, от которой зависят все другие репрезентации» [Бергер, Лукман, 1995, с. 123–125].

Цель исследования – выявление на основе использования методов нарративного анализа особенностей институциональной среды и «провалов» государственного управления, препятствующих эффективно развитию российской инновационной системы.

К задачам исследования относятся анализ нарративов акторов РИС (науки, бизнеса, государства); исследование особенностей функционирования институтов и организаций, влияющих на развитие инноваций; анализ специфики государственного управления инновационной системой, сопровождаемый иллюстративным материалом нарративов акторов.

ГОСУДАРСТВО И ИННОВАЦИИ

В большинстве современных исследований, касающихся зарождения и развития инновационной дея-

тельности, почти нет упоминаний о коллективных и кумулятивных процессах, стоящих за инновациями. Как отмечает М. Маццукато, инновации редко появляются в изоляции. Они имеют кумулятивную природу возникновения и являются результатом не только ранее вложенных инвестиций, но и итогом упорной работы различных исследователей, которая может длиться десятилетиями [Маццукато, 2021a, с. 274–276].

Так, например, инновации в области персональных компьютеров были изначально инициированы правительством США в 1950–1960-х гг. через инвестиции в исследования полупроводников и их потенциал в передаче электроэнергии. Одним из ключевых акторов в развитии Кремниевой долины было Управление перспективных исследовательских проектов (Darpa) при Министерстве обороны США. Технология GPS финансировалась Военно-морским флотом США, а тачскрин-дисплей – ЦРУ. Компания Xerox Parc, получающая значительные объемы государственного финансирования, вкладывала инвестиции в развитие графического пользовательского интерфейса, который впоследствии С. Джобс использовал при производстве компьютера Macintosh компании Apple. Основываясь на эмпирических данных, М. Маццукато [2021a, с. 274–276] отмечает, что именно государство сыграло и продолжает играть значимую роль в развитии Интернета, компьютерных технологий, фармацевтической и биотехнологической промышленности, сферы нанотехнологий и др.

Зарубежный опыт построения национальных инновационных систем отражает мировую тенденцию привлечения государства к формированию и совершенствованию инновационной деятельности. Так, например, в таких странах, как Китай, Израиль, Германия, Бразилия, государство осуществляет не только регуляторную функцию рынка при реализации инновационной политики, но и непосредственно создает, внедряет и развивает инновации [Винслав, 2019, с. 6–9; Маццукато, 2021b, с. 31–32].

В России государство также играет ключевую роль в развитии национальной инновационной системы. Так, например, доля государственных средств в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки колеблется в пределах 70 % (66,3 % в 2019 г.)¹. Кроме того, большая часть этих средств финансируется из федерального бюджета (80,1 %), а доля финансовых средств предпринимательского сектора во внутренних затратах на исследования и разработки достигает только 30 % (30,2 % в 2019 г.)².

¹ Наука. Технологии. Инновации: 2021: краткий статистический сборник / под общей редакцией Л. М. Гохберга, Я. И. Кузьмина. С. 41. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/434038028.pdf>.

² Наука. Технологии. Инновации: 2021: краткий статистический сборник. С. 41. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/434038028.pdf>.

Опыт зарубежных стран показывает, что развитие инноваций, особенно на начальной стадии их формирования, не может осуществляться без государственной поддержки. У российского правительства есть возможности не только преодолеть провалы рынка в инновационной сфере, но и выступить главным катализатором инновационной деятельности. Однако, несмотря на то, что государственные средства являются самым крупным источником финансирования науки и технологий, эффект от их реализации остается достаточно скромным на фоне стран – лидеров в области инноваций.

Согласно Глобальному инновационному индексу, который характеризует уровень развития национальных инновационных систем, Россия в 2020 г. находилась на 47-м месте среди 131 страны¹. Данную позицию российское государство сохраняет с 2014 г. (49-е место), что свидетельствует о стагнации и отсутствии позитивных изменений в развитии РИС. С одной стороны, эта система имеет некоторые преимущества и демонстрирует научные и технические достижения, унаследованные от советской модели образования и науки. Например, в 2019 г. по численности персонала, занятого исследованиями и разработками, Россия занимала 4-е место, по численности исследователей – 6-е место, по внутренним затратам на исследования и разработки – 9-е место и др.² С другой стороны, высокий ресурсный уровень инноваций не находит должного воплощения в указанной системе и характеризуется низкой результативностью инновационной деятельности. Как показывает Глобальный инновационный индекс, к слабым сторонам развития российской инновационной системы относятся: низкая эффективность институтов (71-е место в рейтинге)³, административные барьеры и неэффективное государственное управление инновационной деятельностью и др.

О состоянии стагнации в рассматриваемой сфере свидетельствуют также итоговые результаты программ, реализуемых российским правительством. В 2011 г. в России была принята Стратегия инновационного развития до 2020 года, которая предполагала достижение 45 ключевых показателей эффективности (КПЭ). Но в докладе о реализации отраслевых документов стратегического планирования России за 2019 год указывается, что в Стратегии инновационного развития до 2020 года детальной информации

о выполнении мероприятий не было представлено и оценить степень реализации стратегии не представляется возможным⁴. Как отмечают российские эксперты, большая часть количественных показателей не была достигнута [Петровская, Щекина, 2018]. Например, расходы на исследования к 2020 г. составили только 1,1 % ВВП (плановый показатель Стратегии – 3 % к 2020 г.), доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров в 2019 г. – 5,3 % (плановый показатель Стратегии – 25 %), доля предприятий промышленного производства, осуществляющих технологические инновации, – 9,4 % (план – 40–50 %) [Медовников, 2020].

Следует констатировать, что инновационный потенциал в России, несмотря на все усилия со стороны государства по созданию инновационной системы, пока не стал ресурсом для дальнейшего развития экономики. Кроме того, в ближайшие годы не следует ожидать роста инновационной активности компаний. Согласно данным опроса НИУ ВШЭ, доля организаций, планирующих инновационную деятельность в ближайшие 3 года, составит только 10 %⁵.

Можно сделать вывод о том, что к настоящему моменту в России сформировалась неэффективная государственная модель управления инновационными процессами. Государство играет двойственную роль в развитии инновационной системы: с одной стороны, оно пытается стимулировать инновационную деятельность (создание инновационной инфраструктуры, технопарков и технополисов, финансирование и административная поддержка и др.), с другой стороны, создает экономические, административные барьеры для функционирования указанной системы и формирования конкурентной среды.

Как известно, одним из главных факторов, стимулирующих развитие инноваций, является конкуренция, которая побуждает компании улучшать технологический уровень производства и качество продукции, снижать издержки и получать дополнительную прибыль [Друкер, 2009]. В России большинство компаний не заинтересованы в инновациях из-за высоких рисков, неразвитой конкурентной среды, малодоступности кредитов, длительной окупаемости инвестиций и др. Со стороны российской науки также нет ответного стремления к активному взаимодействию с бизнесом. В этом случае, когда отсутствует конкуренция и экономическая система не формирует внутренний спрос,

¹ Global innovation index 2020. Who will finance innovation. Cornell University, INSEAD, and World Intellectual Property Organization, 2020. P. 315. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.

² Наука. Технологии. Инновации: 2021: краткий статистический сборник. С. 41. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/434038028.pdf>

³ Global innovation index 2020. Who will finance innovation. Cornell University, INSEAD, and World Intellectual Property Organization, 2020. P. 315. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.

⁴ Доклад о реализации отраслевых документов стратегического планирования России по вопросам, находящимся в ведении Правительства РФ, за 2019 год. https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_realizacii_otraslevykh_dokumentov_strategicheskogo_planirovaniya_rossii_po_voprosam_nahodyashchimsya_v_vedenii_pravitelstva_rf_za_2019_god.html.

⁵ Индикаторы инновационной деятельности: 2021: статистический сборник. Москва: НИУ ВШЭ, 2021. С. 10. <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/465578843.pdf>.

стимулы к инновационной деятельности могут иметь только внешний характер, порождаемые заинтересованностью государства в их развитии [Тамбовцев, 2018].

В этих условиях очень важно проводить эффективное государственное управление инновационной системой, которое подразумевает разработку и реализацию совокупности методов и механизмов по управлению инновациями на этапах их создания, коммерциализации и освоения. Необходимо развитие специфических форм управления в сфере инновационных процессов, которое предусматривает взаимосогласованность между экономическими институтами и акторами инновационной деятельности (наукой, бизнесом, государством). Отметим, что конструирование РИС должно отражать не только эффективное государственное управление, но и построение развитой, благоприятной институциональной среды.

АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ: МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ

Теоретическая рамка нарративной экономики используется в данной работе для идентификации релевантных для акторов объяснений проблем, вопросов и субъективных норм, связанных с развитием российской инновационной системы. С помощью исследования нарративов и дискурсов акторов можно дополнить стандартное моделирование в экономике [Shiller, 2020], в частности моделирование инновационных систем. В традиции Р. Шиллера нарратив в рамках данного научного направления рассматривается как «... рассказывание истории, которое придает ей смысл и значимость и зачастую направлено на то, чтобы преподать урок или извлечь мораль. Будучи сравнен с историей (story), нарратив может стать интерпретацией происходящих событий» [Shiller, 2019, p. 477]. Таким образом, нарративный подход Р. Шиллера объединяет в себе области экономики, антропологии, психологии и литературоведения и представляет собой методологию переопределения знаний в экономике: до сих пор знания в экономике понимались в основном в терминах теорий и данных; роль повествования недооценивалась [Banerjee, Zlatkin-Troitschanskaia, Roepel, 2020]. «Если говорить о нарративах в сфере экономики, нарратив может представлять собой протоэкономическую модель, доступную для понимания широкой общественности» [Shiller, 2019, p. 477].

Нарративы являются мощными «векторами действий» для экономических субъектов [Paugam, Stolowy, Gendron, 2021]. Они не обязательно должны быть правдивыми (с объективной точки зрения), но должны соответствовать среднему уровню знаний населения [Freitas, 2021]. Различные мнения возникают из принципиально разных интерпретаций реальности, которые принимают форму конкурирующих нарративов в борьбе за общественное мнение [Eliasz, Spiegler, 2020]. Через нарративы происходит осмысле-

ние и структурирование социальных взаимодействий, воспринимаемых акторами через «категории впечатлений» (dramatic categories) [Searle, 1995, с. 134–135]. Яркость таких впечатлений и их соотнесенность с опытом значительного числа акторов приводят к тому, что истории становятся «вирусными» и воспринимаются в социальной среде через призму моральных установок и субъективных норм.

Методология нарративного анализа является предметом научного интереса многих исследователей (см., например: [Beckert, Bronk, 2018; Lejano, Nero, 2020; Sacco, 2020]). Нарративы могут быть также использованы для изучения процессов принятия решений финансирующими организациями [Laufer, Jones, 2021], понимания структурных экономических проблем и экономической политики [Herrmann-Pillath, Bau Macedo, 2019; Alves, Kvangraven, 2020], экономических циклов [Larsen, Thorsrud, 2018], анализа социальных условий, способствующих росту частных инвестиций в киберспорт [Newman et al., 2020], описания климатических рисков [Jack et al., 2020] и др. А. А. Дамодаран показывает важность нарративов в оценке бизнеса и инвестировании [Damodaran, 2017]. Кроме того, особую популярность для институционального анализа приобретают аналитические нарративы (Analytic Narratives) – тематические исследования исторических событий и/или институтов, которые формируются путем сочетания нарративного метода, характерного для исторических и историографических работ, с аналитическими инструментами, традиционно используемыми в экономике и политологии, особенно теорией игр [Hédoïn, 2020].

Статистические отчеты, а также исследования российских и зарубежных авторов свидетельствуют о проблемах государственного управления российской инновационной системой. Для анализа РИС использовался синтез подходов оригинальной институциональной экономической теории и нарративной экономической теории, включающий последовательное изучение институтов, правил, рутин, которые значимо влияют на развитие инноваций. Благодаря методам нарративной экономики, направленным на идентификацию релевантных для акторов объяснений проблем, моральных устоев и субъективных норм, были выявлены и проанализированы пять основных «провалов» государственного управления, препятствующих эффективному развитию российской инновационной системы.

Основой для изучения нарративов послужили 43 рейтинговых источника средств массовой информации, журналов, интернет-ресурсов, содержащихся в электронной базе данных периодических источников информации «Интегрум». Отбор источников осуществлялся с помощью системы мониторинга и анализа СМИ «Медиалогия»¹.

¹ Федеральные СМИ: 2020 год // Медиалогия. <https://www.mlg.ru/ratings/media/federal/8058/>.

Нарративы акторов, принимающих непосредственное участие в инновационной деятельности, за период с 1 января 2010 г. по 1 июля 2021 г. были отобраны целевым способом из «Интерфакс» и представляют собой иллюстративный материал для изучения «провалов» государственного управления РИС.

Кроме того, авторы дополнительно проанализировали количество упоминаний двух словосочетаний, непосредственно относящихся к изучаемой проблеме: «инновационная политика» и «управление инновациями» (рис. 1). Ресурсы электронной базы данных «Интерфакс» позволили провести этот анализ по всем источникам СМИ (53 000 журналов, газет, интернет-ресурсов), которые содержатся в этой базе, за период с января 1990 г. по июль 2021 г. В свете последних достижений в области экономического нарративного анализа мы разрабатываем метод компьютерного текстового анализа для изучения экономической истории. В рамках использования этого метода мы собираем повествовательные данные из газет для измерения экономических тенденций. Популярность (частота) нарратива (ключевого слова) в СМИ служит показателем объема экономической деятельности, связанной с данным термином: высокая частота указывает на большой объем соответствующей экономической активности, и наоборот [Hsu, Yu, Chen, 2021].

Упоминания понятий «инновационная политика» и «управление инновациями» формируют специфический инновационный дискурс, который развивается в информационной среде и оказывает влияние на восприятие людьми происходящих инновационных процессов. Средства массовой информации являются проводником этого дискурса и инструментов распространения сведений о новом социальном порядке.

С 1990 по 2010 г. словосочетания «инновационная политика» и «управление инновациями» либо вообще не упоминались, либо упоминались очень редко. В связи с этим на рис. 1 мы отобрали динамику упоминаний этих словосочетаний начиная с 2010-х гг.

Именно в этот период начинается активное обсуждение инновационной политики, связанное с созданием технопарка «Сколково» и других институтов инновационного развития. Количество упоминаний увеличивается с каждым годом и отображает действия государства по созданию РИС. Кроме того, в 2011 г. была принята Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Следующий скачок упоминаний понятия «инновационная политика» в СМИ в 2014–2015 гг. был связан с введением антироссийских санкций со стороны ЕС и США, что актуализировало политику импортозамещения и на этом фоне повысило интерес к поддержке и развитию приоритетных направлений науки, технологий и техники.

Словосочетание «управление инновациями» встречается в текстах гораздо реже, чем «инновационная политика», и в некоторой степени отражает позицию правительства в отношении управления инновационными процессами. Государство в инновационном дискурсе продвигает реализацию инновационной политики, однако о непосредственных процессах управления, механизмах, условиях, а также ответственных за реализацию стратегии инновационного развития говорится очень мало.

Анализ интенсивности запросов в различных поисковых системах можно рассматривать как инструмент выявления направлений и динамики распространения нарративов в сети Интернет. Статистика Google позволяет определить динамику поисковых запросов пользователей начиная с 2004 г. Сервис Trends Google рассчитывает балльную оценку динамики популярности поисковых запросов в пределах от 0 до 100, где 100 баллов означает наивысший уровень популярности, 50 – уровень популярности, вдвое меньший по сравнению с первым случаем, и т. д. 0 баллов означает местоположение, по которому недостаточно данных о рассматриваемом запросе¹. Как показывает анализ,

¹ <https://trends.google.com>.

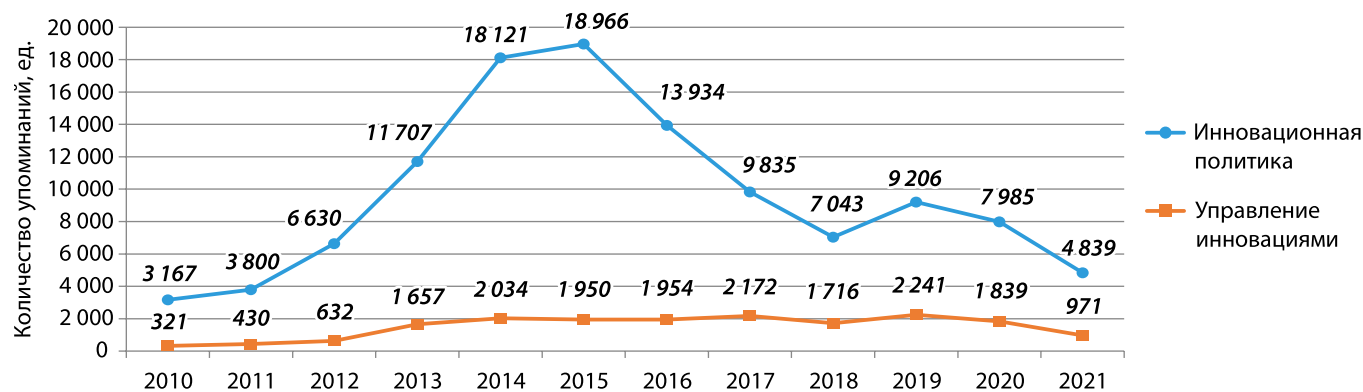


Рис. 1. Динамика упоминаний терминов «инновационная политика» и «управление инновациями» в СМИ²

Fig. 1. Dynamics of referencing the keywords “innovation policy” and “innovation management” in the mass media

² Источник данных: Информационное агентство «Интерфакс». <https://www.interfax.ru/>.

в 2010–2020 гг. запросы «инновационная политика» и «управление инновациями» по региону Россия были непопулярными, о чем свидетельствуют нулевые балльные оценки. Запрос «инновационная политика» получал максимальную оценку в 100 баллов только в июне 2010 г. (рис. 2).

«ПРОВАЛЫ» ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ

На основе анализа нарративов были выявлены «провалы» государственного управления, оказывающие негативное воздействие на функционирование РИС (рис. 3).

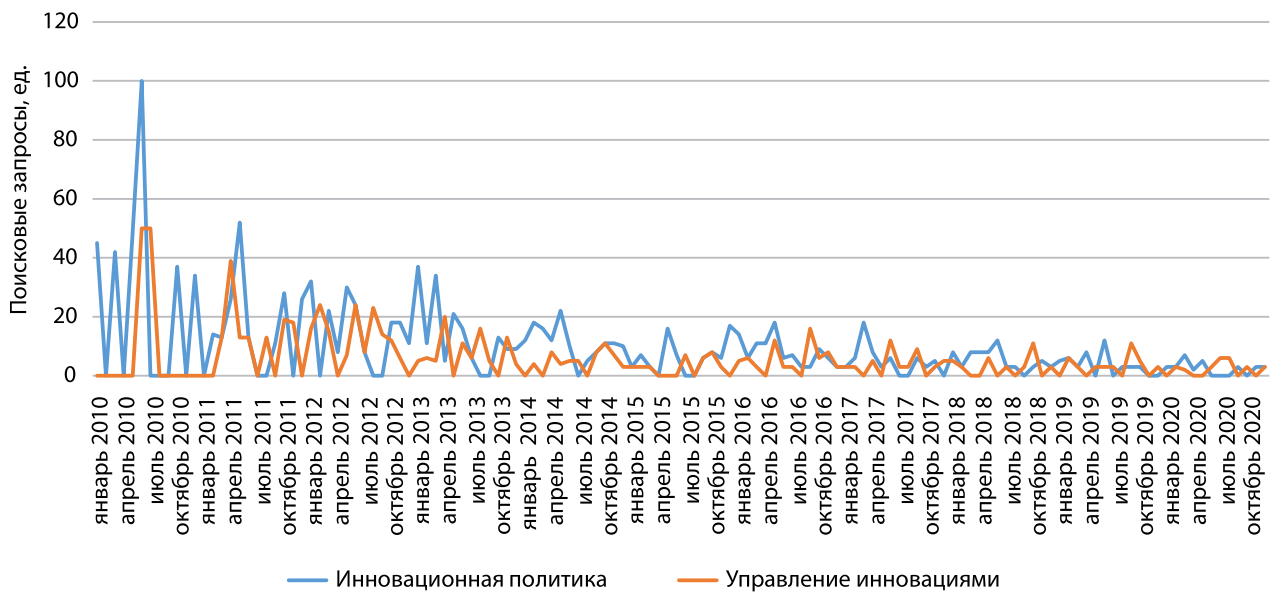


Рис. 2. Динамика поисковых запросов по словосочетаниям «инновационная политика» и «управление инновациями» в Google¹

Fig. 2. Dynamics of search queries by the keywords “innovation policy” and “innovation management” in Google



Рис. 3. «Провалы» государственного управления российской инновационной системой

Fig. 3. “Failures” of public administration in the Russian innovation system management

¹ Источник данных: Trends Google. <https://trends.google.com>.

К ним относятся:

- зависимость от траектории предшествующего развития в определении приоритетных направлений науки, технологий и техники;
- создание «искусственной конкуренции» за административные монополии (финансовые и управленческие ресурсы);
- «зарегулированность» рынка инноваций и чрезмерный бюрократизм;
- несогласованная и дисперсная модель управления;
- низкая скорость реализации инновационных проектов.

При формировании эффективной национальной инновационной системы особое значение имеют правильно поставленная цель государственного управления и определение актуальных направлений развития инноваций исходя из потребностей общества и бизнеса. От того, какие приоритетные направления науки, технологий и техники будут выбраны, зависит дальнейшее развитие и конкурентоспособность России на мировом рынке инноваций. Именно эту проблему отмечают в своих нарративах большинство представителей науки и бизнеса: «самым слабым звеном российского R&D по-прежнему остается «советская болезнь» – оторванность разработчиков от реальных потребностей рынков, из-за чего накопившиеся за прошедшие десятилетия огромные заделы НИОКР коммерциализируются с огромным трудом и во многом остаются невостребованными» [Грязневич, 2021].

Первый перечень приоритетных направлений науки и техники, утвержденный правительством России, появился в 1994 г. и просуществовал до 1996 г. [Дежина, 2006, с. 65]. Новый список приоритетных направлений был утвержден постановлением Правительства РФ в ноябре 1996 г. и включал 7 приоритетных направлений и 70 критических технологий с учетом советского технологического наследия (космос, во-

оружие и т. д.)¹. Однако, как отмечают специалисты, из-за недостатка бюджетного финансирования не было возможности реализовать все декларируемые приоритетные направления и критические технологии, поэтому в 2002 г. правительство разработало и утвердило новый перечень, содержащий 9 приоритетных направлений и 52 критические технологии, которые почти не менялись, отражая в большей степени интересы и лоббирование научных организаций [Дежина, 2006]. Интересы потребительского сектора не принимались во внимание.

Последующие корректировки перечня приоритетных направлений развития науки, технологий и техники проводились в 2006, 2011 и 2015 гг. Среди изменений следует отметить объединение космических и авиационных технологий с транспортными технологиями (2006 г.), появление таких новых направлений, как безопасность и противодействие терроризму (2006 г.) и робототехнические комплексы военного, специального и двойного назначения (2015 г.)². Таким образом, несмотря на то, что список приоритетных направлений развития науки, технологий и техники менялся 5 раз в течение 25 лет, в основном он повторялся и имел всеобъемлющий характер – от исследований в военном секторе до рационального природопользования, а также объединял разномасштабные проблемы (см. таблицу).

¹ Об утверждении федеральной целевой научно-технической программы на 1996–2000 годы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники гражданского назначения»: постановление Правительства РФ от 23 ноября 1996 г. № 1414. <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=20589>.

² Перечень критических технологий Российской Федерации, утвержденный Президентом РФ 21 мая 2006 г. (№ Пр-842). <http://base.garant.ru/197876/>; О национальном центре развития технологий и базовых элементов робототехники: Указ Президента Российской Федерации от 16.12.2015 № 623. <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102149065&backlink=1&nd=102384009>.

*Изменение приоритетных направлений науки, технологий и техники в России, 1996–2015
Shifts in the priority areas of research and technology in Russia in 1996–2015*

1996	2002	2006	2011	2015
–	–	Безопасность и противодействие терроризму		
Новые материалы и химические продукты	Новые материалы и химические технологии	Индустрия наносистем и материалов	Индустрия наносистем	
Информационные технологии и электроника	Информационно-телекоммуникационные технологии и электроника	Информационно-телекоммуникационные системы		
Производственные технологии		–	–	–
Технологии живых систем		Живые системы	Науки о жизни	
–	Перспективные вооружения, военная и специальная техника		Перспективные виды вооружения, военной и специальной техники	
Экология и рациональное природопользование		Рациональное природопользование		

Окончание таблицы
Table (concluded)

1996	2002	2006	2011	2015
–	–	–	–	Робототехнические комплексы (системы) военного, специального и двойного назначения
Транспорт	Космические и авиационные технологии	Транспортные, авиационные и космические системы	Транспортные и космические системы	
–	Новые транспортные технологии	–	–	–
Топливо и энергетика	Энергосберегающие технологии	Энергетика и энергосбережение	Энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика	

Одной из особенностей составления перечня приоритетных направлений развития науки, технологий и техники является практически полное игнорирование потребностей и интересов бизнеса. В процессе разработки, формирования и корректировки приоритетных направлений и критических технологий принимали участие в основном Минобрнауки России, различные ведомства, научные и образовательные учреждения, государственные академии наук и государственные корпорации [Клыпин, Калюжный, 2015, с. 22].

Вместе с тем именно бизнес в большей степени формирует внутренний и внешний спрос на инновации и осведомлен о замещении российской продукции импортными аналогами. К формированию указанного перечня необходимо активно привлекать в качестве экспертов и аналитиков не только представителей крупных высокотехнологических компаний, но и руководителей малого и среднего бизнеса. В противном случае в России будет продолжаться зависимость от траектории предшествующего развития в определении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники согласно интересам оборонно-промышленного комплекса, освоения космоса, авиации, государственных корпораций и др.

Оторванность реального бизнеса от выбора приоритетных направлений инновационного развития приводит к тому, что в условиях нехватки финансовых ресурсов предприниматели вынуждены заниматься не наиболее конкурентоспособными и востребованными на рынке новшествами, а направлениями, для которых предусмотрены государственное финансирование и административная поддержка. Это может снижать мотивацию предпринимателей к инновационной деятельности и препятствовать формированию спроса на инновационную продукцию, а также развитию в РИС конкурентной среды.

В исследовании, посвященном научно-технологическим приоритетам в России, А.В. Клыпин и К.А. Калюжный отмечают также другие проблемы российской приоритизации направлений развития науки, технологий и техники: отсутствие наукометрического

мониторинга и контроля за реализацией целей научно-технологической сферы; отсутствие социально-гуманитарных направлений в перечне приоритетов; предвзятость и субъективность экспертного мнения; слабая связь приоритетных направлений с внешне-экономическими вызовами [Клыпин, Калюжный, 2015, с. 26–30].

Следует также отметить, что критерии выбора приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в России отличаются от критериев, которые используются зарубежными странами-лидерами, ориентирующимися прежде всего на рыночный спрос и потребности общества. «*Научная специализация России в целом практически не меняется уже долгие годы. Недостаточно развитыми по глобальным меркам остаются общественные науки и науки о жизни (биология и биохимия, молекулярная и микробиология, нейронауки и поведенческие науки, клиническая медицина, экология, науки о растениях и животных, сельскохозяйственные науки), которые в структуре российских научных публикаций занимают довольно скромные позиции*» [Гохберг, 2020].

В настоящий момент страны – лидеры в сфере инноваций, такие как США, Китай, Япония, Великобритания, Израиль, пересматривают приоритеты финансирования национальных исследований. Они разрабатывают программы и механизмы поддержки трансформационных исследований, сформировавшихся на стыке фундаментальных, индустриальных и прикладных работ [Дежина, Пономарев, 2020]. Трансформационными считаются исследования, в которых «решение фундаментальной проблемы направлено на практические, трансформирующие социально-экономическую систему цели» [Дежина, Пономарев, 2020, с. 31]. Таким образом, подобные исследования предусматривают удовлетворение общественных потребностей, ориентацию на рыночный спрос, реформирование существующих государственных агентств и акцентирование мер по кооперации с индустрией. Идея их финансирования не нова – по сути, она представляет собой возврат к модели 20-летней давности HIBAR

(Highly Integrative Basic and Responsive), или «квадрант Пастера», которая предполагает финансирование и развитие высокоинтегрированных фундаментальных и отвечающих на вызовы исследований, но на новом уровне осмысления [Дежина, Пономарев, 2020, с. 31]. Так, например, в частном секторе США появилась тенденция к восстановлению научных лабораторий, занимающихся указанными исследованиями (пример компаний Google, Facebook).

В России, как отмечают эксперты в сфере инноваций, также есть потенциал для развития трансформационных исследований, который может быть реализован средними частными технологическими компаниями, не являющимися главными получателями финансовой поддержки от государства [Дежина, Пономарев, 2020]. Эти компании, всего примерно 400, представлены в ежегодном национальном рейтинге российских быстрорастущих технологических компаний «ТехУспех». Следует отметить, что их расходы на НИОКР в виде собственных средств составляли 14 %. Возможности этих компаний, в том числе финансовые, ограничены для перехода на более значимые рынки инновационной продукции как внутри страны, так и за рубежом. На основе рейтинга «ТехУспех» формируется группа инноваторов, которые называются «национальными чемпионами».

Проблема зависимости от траектории предшествующего развития в выборе приоритетных направлений науки, технологий и техники оказывает сильное влияние на поведение акторов, претендующих на государственную поддержку для развития собственных инновационных проектов. Это связано с тем, что в предпринимательском секторе большая часть расходов на научные изыскания направлена на реализацию приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в России (489,1 млрд руб., или 71,1 % в 2019 г.). При этом среди научных областей, которые финансируются государством, преобладают именно технические науки (92,6 %) [Ратай, 2021]. Так как государство определяет и контролирует направления инновационной деятельности, для получения поддержки инноваторы могут проявлять оппортунистическое поведение, приспособившись к одному из приоритетных направлений развития науки, технологий и техники и имея низкую мотивацию к инновационной деятельности.

Как уже упоминалось выше, самым крупным источником финансирования инновационной деятельности в России остаются государственные средства. Несмотря на то, что существуют негосударственные институты развития инноваций, их вклад в финансирование инновационных проектов незначителен. Кроме того, некоторые из этих институтов также являются партнерами государственных фондов или крупных корпораций с государственным участием. Так, например, негосударственный институт развития «Иннопрактика»,

который реализует проекты, направленные на рост национального человеческого капитала и инновационного потенциала, среди партнеров имеет такие организации, как Фонд содействия инновациям, ВЭБ.РФ, «Роснефть», «Росатом», «Газпром» и др.¹

Многие фирмы испытывают нехватку финансовых ресурсов для внедрения инноваций, в связи с чем спрос на государственное финансирование особенно увеличивается. Так, например, акторы российской инновационной системы в условиях пандемии COVID-19 в своих нарративах отмечают: *«Исходя из острой нехватки частных средств на разработку и продвижение инициативных проектов во многих отраслях, в 2020 году резко повысилась роль государства в финансировании инноваций. Однако государство финансирует не всех инноваторов, а только приоритетные с его точки зрения разработки – в основном это те продукты, которые оказались наиболее востребованы в пандемийном году»* [Грязневич, 2021].

В условиях высокорисковой природы инновационных проектов, неразвитой инновационной среды, низкого уровня доверия между акторами РИС частные компании не имеют достаточных стимулов для инновационной деятельности и нуждаются в государственной поддержке [Симачев, Кузык, 2021]. Однако существующее государственное управление российской инновационной системой порождает монопольные проявления в доступе к финансовым ресурсам. Господдержка представляет собой обладание административными монополиями, которые получают компании-инноваторы, если им удастся пройти конкурсный отбор. Формируется «искусственная конкуренция» за административные монополии, которая состоит из финансовых (субсидии, гранты, беспроцентные ссуды) и управленческих (снятие ограничений или барьеров для инновационной деятельности, создание инновационной инфраструктуры, льготный налоговый и таможенный режим и др.) ресурсов.

Различные органы исполнительной власти, ведомства, научные и образовательные учреждения разрабатывают и определяют стратегические направления инновационной деятельности, что, в свою очередь, может способствовать формированию административных рисков при распределении государственной поддержки в виде финансовых и управленческих ресурсов, а также вызвать лоббистские проявления со стороны бизнеса.

В российской инновационной системе государство не становится партнером по созданию и развитию инноваций, а осуществляет управление инновациями на монополистических принципах, принуждая инноваторов конкурировать за административный ресурс. При этом во избежание финансовых рисков и потерь государство стремится поддерживать прежде всего

¹ Данные негосударственного института развития «Иннопрактика» (<https://innopraktika.ru/>).

успешные, опытные компании, которые уже занимают лидерские позиции [Рудь, Власова, Вонортас, 2021]. Наибольшую государственную помощь получают крупные компании (включая компании с госучастием), которые стремятся сохранить доступ к административным ресурсам. Однако эти компании обладают низким уровнем инновационной активности [Дежина, Пономарев, 2020, с. 35], для них характерна в основном административная мотивация, а их технологические компетенции не соответствуют потребностям рынка. Согласно рейтингу инновационных компаний, среди российских представителей, по версии «Эксперт-РА», только 3 крупные компании из 600 имеют расходы на инновационную деятельность в выручке выше 3,5 % и соответствуют мировому уровню [Дежина, Пономарев, 2020]. Кроме того, получение доступа к административным монополиям порождает «иждивенческий эффект»: компании начинают замещать собственные средства для развития инноваций государственными ресурсами, что также дестимулирует инновационную активность.

Одним из значимых факторов получения господдержки является сотрудничество с научными организациями и вузами. Государство в некоторой степени «подталкивает» компании вступать в научно-производственную кооперацию. Но, как показывают исследования, такая кооперация оставляет у компаний недовольство качеством предлагаемых работ и услуг [Симачев, Кузык, 2021]. Более того, подобное сотрудничество через «принуждение» впоследствии носит кратковременный характер и прекращается по истечении срока действия договоров или финансирования проекта. Следует также добавить, что в России при распределении государственной поддержки реализуется модель «обменов» между административными органами и бизнес-сообществом. Так, государство оказывает финансовую поддержку крупным компаниям, которые в ответ помогают развивать социально значимые проекты на различных уровнях [Яковлев, Ершов, Уварова, с. 53]. Таким образом, названные решения представляют собой своеобразную форму социальной ответственности бизнеса в сфере инноваций, навязанную государством. Очевидно, что подобные формы взаимодействия только увеличивают барьеры между инноваторами и научно-образовательными организациями.

В российской инновационной системе наблюдается экономический парадокс: государство не способствует формированию конкурентной среды среди инноваторов, а порождает «искусственную конкуренцию» за административные монополии. Нивелировать это негативное явление можно через активизацию деятельности малых и средних инноваторов, так как они обладают техническими, производственными и управленческими преимуществами и имеют сильную мотивацию. Как отмечают российские эксперты, имен-

но эти компании обеспечат будущее РИС [Дюжева, Семачев, Медовников, 2019]. Их небольшие размеры способствуют большей гибкости и адаптации на инновационном рынке, быстрому внедрению и коммерциализации новых технологий, реагированию на внешние и внутренние потребности инновационного рынка. Приведем в качестве примера нарратив одного из акторов РИС, который ярко иллюстрирует преимущества малых и средних инноваторов: *«Крупные корпорации, хоть и имеют свои качественные R&D-центры, но они не покрывают весь спектр потребностей рынков. К тому же они очень неповоротливы. В этой связи малые КБ и технологические группы имеют большой шанс, особенно в IT, где они наиболее мобильны и быстро отвечают на запросы рынка»* [Грязневич, 2021].

Спустя почти 25 лет российская инновационная система все еще находится на стадии формирования: наблюдаются слабая эффективность институтов, отсутствие благоприятной среды для развития инноваций, низкий спрос на инновации со стороны бизнеса и потребителей, отсутствие критической массы стартапов и потенциальных инвесторов [Кузнецов, 2017, с. 17]. В данных условиях господдержка становится «токсичной», так как вместо того, чтобы создавать конкурентную среду для развития инноваций, выступать в качестве партнера для акторов инновационной деятельности, государство проявляет избыточный контроль и чрезмерный бюрократизм. Вместо устранения административных барьеров государственные органы, наоборот, усиливают «зарегулированность» рынка инноваций. Основываясь на результатах количественного и качественного анализа 800 российских компаний, получавших финансирование от Фонда содействия инновациям, исследователи отмечают, что, несмотря на профессионализм и эффективность работы Фонда, респонденты часто критиковали именно бюрократические процедуры в ходе подготовки и реализации проектов [Дежина, Медовников, Розмирович, 2019].

Озабоченность в связи с названными недостатками выражают не только российские компании, но и представители органов государственной власти. Так, заместитель директора департамента стратегии и инноваций Минэкономразвития РФ Егор Шипицын, курирующий в министерстве тему «национальных чемпионов» и быстрорастущих инновационных компаний, в своем дискурсе указывает: *«Пока существует множество документов, которые регулируют взаимодействие государства и компаний с госучастием, инновационная политика предстает в виде массы протоколов: один сменяет другой, улучшает, совершенствует и так далее. Это невозможно даже изучить ни за сутки, ни за двое. И в министерстве хотели бы всю эту деятельность каким-то образом кодифицировать, может быть, в рамках одного, мак-*

симум двух актов, заложив все точки опоры по взаимодействию компаний с госучастием, в том числе с компаниями-нацемпионами» [Механик, 2021].

Негативное воздействие чрезмерной бюрократизации, административных барьеров, несовершенства законодательной базы проявляется прежде всего в снижении стимулов российских компаний к активизации инновационной деятельности, так как увеличиваются транзакционные издержки, связанные с участием в конкурсных отборах для государственного финансирования, получением различных разрешений, льгот и лицензий. В этих условиях акторы РИС испытывают трудности в доступе к финансовым и управленческим ресурсам, а также в коммерциализации и массовом распространении инновационных продуктов на российском и зарубежных рынках.

Особую озабоченность у акторов вызывает чрезмерный контроль, бюрократическое давление, а также риски административного и уголовного преследования со стороны государства. При реализации инновационной политики наблюдается конфликт между целями государства. С одной стороны, оно стремится развивать инновационную деятельность и стимулировать инновационную активность компаний через государственное финансирование, а с другой стороны, хочет минимизировать риски при реализации инновационных проектов, которые имеют долгие сроки окупаемости и высокорисковую природу.

В управлении риском инвестиционного портфеля, в том числе в технологической деятельности, существует принцип «3 + 3 + 3 + 1», согласно которому из 10 команд венчурного фонда три полностью разорятся, три выйдут в ноль, три смогут дать маленькую прибыль и только один окупит все издержки и принесет значительную прибыль инвестору [Кузнецов, 2017, с. 17].

Во всем мире государству приходится рисковать больше, чем частному инвестору, чтобы поддержать развитие инновационной деятельности, но российское правительство не учитывает специфики венчурных проектов, оно не хочет ошибаться, терять денежные вложения и, в конечном счете, перекладывает все риски и ответственность за неудачные инвестиции на руководителей инновационных компаний. Так, ряд акторов российской инновационной системы отметили в своих нарративах: «В нашей стране очень высока плата за ошибки. Это связано в первую очередь со стоимостью ресурсов, которые привлекаются в виде капиталовложений и инвестиций на стадии запуска. Она несоизмеримо выше по сравнению с американскими или другими моделями, где вы можете получить грант на три миллиона долларов, у вас ничего не получится, но факт получения вами гранта и одной ошибки ничего в вашей жизни не решает. Вы просто идете за следующим грантом для нового проекта. У нас, если вы ошиблись – система вас отбраковывает. Наша система отбраковала бы и Стива Джобса на стадии запуска

им своих проектов, и он никогда бы никаких компьютеров здесь не собрал» [Переседов, 2017]. Некоторые инновационные компании опасаются расширять свою деятельность или обращаться за поддержкой к государству, так как это может сделать их заметными для контролирующих органов и других компаний и иметь негативные последствия: дополнительные проверки, рейдерство, промышленный шпионаж и т. д. «Многие компании отказываются от государственных денег, потому что следом за ними приходят суровые люди и начинают проверки. В итоге деньги залеживаются, что трактуется уже как неэффективность». «Так устроено законодательство, что за восемь неудач [венчурного инвестирования] с бюджетными деньгами можно получить суммарно 20 лет» [Соколов, 2021].

Наряду с вышеперечисленными «провалами» государственного управления российской инновационной системы следует отметить также проблему фрагментарности самой системой, отсутствие целостного «организма» управления, который позволил бы создать эффективные взаимосвязи между акторами инновационной деятельности, обеспечить комплементарность институтов развития. Как отмечают многие акторы, РИС характеризуется несогласованной и дисперсной моделью управления. Приведем в качестве примера несколько нарративов, касающихся формирования и функционирования инновационной системы: «Система складывалась и начинала функционировать довольно хаотично»; «Инновационная система должна быть сбалансированной: отдельные части – вписываться в целое. Но единого плана не было. Мы периодически заимствовали институты за рубежом, причем под конкретных персон, и при этом игнорировали свои успешные технокомпании среднего звена» [Соколов, 2021].

Применяемая российской инновационной системой модель управления препятствует созданию базовых импульсов для развития конкурентной среды и спроса на инновационную продукцию. Кроме того, фрагментарность или раздробленность элементов РИС снижает ее потенциал и мешает быстрому принятию управленческих решений, создает дополнительные административные барьеры, повышает транзакционные издержки акторов для решения организационно-управленческих вопросов. «Каждый должен заниматься своим делом: инноватор – создавать инновации, брокер – доводить их до рынка, венчурный инвестор – финансировать, корпорация – формировать заказ. Когда все пытаются заниматься всем, результата, как правило, нет» [Грязневич, 2021].

Инновационный процесс можно представить как итоговый результат взаимодействия между различными акторами инновационной деятельности, которые обладают разными компетенциями, возможностями, интересами, а иногда и целями [Коверзнев, 2018]. Задача государственного управления также состоит в

том, чтобы согласовать действия всех участников инновационного процесса, обеспечить сотрудничество различных институтов развития инноваций. Актеры в своих нарративах в качестве одной из причин неэффективности научных разработок и технологий отмечают «отсутствие горизонтальных связей между бизнесом, наукой и государством» [Грязневич, 2021]. Проблема взаимодействия затрагивает всех акторов, а также уровни реализации инновационной деятельности: «Не создано механизма взаимодействия крупных и даже средних российских заказчиков с малыми инновационными предприятиями, малыми КБ. И виноваты в этом отчасти сами разработчики технологий. Ни маркетинга, ни финансов, ни инвестиций в головах у основателей этих малых КБ и специалистов нет» [Грязневич, 2021].

Несогласованная и дисперсная модель управления, а также различные бюрократические барьеры российской инновационной системы порождают низкую скорость реализации инновационных проектов. Показатель скорости связан с такой характеристикой результативности инновационных процессов, как «инновационный лаг» – период времени от момента возникновения инновационной идеи до ее воплощения в практическую деятельность с последующим получением экономического эффекта [Рупосов, Осипова, Чернышенко, 2011, с. 266]. Чем быстрее актер инновационной деятельности разработает нововведение, коммерциализирует его, тем скорее он получит прибыль, окупит инвестиции и займет соответствующую рыночную нишу. В условиях нарастающих бизнес-процессов и быстрой смены общественных потребностей низкая скорость реализации инновационных проектов становится одной из значимых проблем [Желткова, 2012]. «В пример можно привести трагическую для РОСНАНО историю – поликремний. Когда мы начинали строить поликремниевый завод в Иркутской области, в Китае практически отсутствовало аналогичное производство. На момент, когда мы свой завод построили, Китай ввел в работу производства, которые по мощности сопоставимы с объемом всего мирового рынка. Само собой, рынок катастрофически рухнул, а десятки крупнейших компаний обанкротились. И наш проект вместе с ними: начинали с цены 400 долларов за килограмм поликремния, а закончили 16 долларами. 25-кратного снижения было не выдерживать, в итоге проект оказался неудачным» [Доронин, 2014].

Указанная проблема не теряет своей актуальности на протяжении всего периода формирования российской инновационной системы вплоть до пандемии COVID-19. «Были сделаны мощные шаги вперед – принят специальный федеральный закон, создан фонд, приглашены высококлассные специалисты из-за рубежа. Но при этом Сколково физически не построили в нужные сроки. Любимое занятие любых наших бюд-

жетных проектов – строить, строить, строить. В итоге софт – виртуальные резиденты, университет оторвались от харда – исследовательской, образовательной и бытовой инфраструктуры» [Медовников, 2018]. «Идея интересна сегодня – завтра она может оказаться уже не востребованной. Обычно полный цикл R&D в нашей сфере длится лет 5, а НИОКР – 3 года. Но сегодня эти сроки уже выглядят долгими. 2020 год именно это и показал» [Грязневич, 2021].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В начале XXI в. ведущие страны мира в сфере инноваций, такие как США, Китай, Япония, Великобритания, Израиль, вступили в конкурентную борьбу за дальнейшее технологическое развитие и лидерство на мировом рынке инноваций. Российская инновационная система отстает по множеству параметров от развитых стран, демонстрируя, с одной стороны, интеллектуальное превосходство, а с другой стороны – низкую результативность инновационной деятельности. Данная система испытывает на себе как влияние уже сложившейся институциональной среды, унаследованной частично от советской экономики, так и влияние современных модернизационных процессов, связанных с политикой догоняющего развития стран – лидеров на международном рынке. Однако подобная политика имеет ограниченную эффективность вследствие неблагоприятной институциональной среды для инновационной деятельности, некомплементарности институтов и механизмов государственного управления, а также приводит к низкой мотивации акторов к созданию и внедрению инноваций, что препятствует формированию спроса на инновационную продукцию и конкурентную среду.

Изучение «провалов» государственного управления инновационной системой, основанное на нарративном анализе, а также теоретических и практических исследованиях российских и зарубежных авторов, позволяет сделать вывод о том, что эти «провалы» так или иначе связаны с функционированием институциональной среды и обеспечением институциональных условий и инфраструктуры.

Безусловно, в России есть потенциал и ресурсы для дальнейшего развития РИС. Правительство пытается переосмыслить опыт прошлых лет и выработать новую эффективную стратегию инновационной активности. Так, например, государство разработало программу поддержки «национальных чемпионов», возглавляющих рейтинг российских быстрорастущих технологических компаний «ТехУспех» и в дальнейшем способных стать драйверами трансформационных исследований, которые активно развиваются и финансируются странами – лидерами на мировом инновационном рынке. Именно в этих исследованиях зарубежные страны видят потенциал для нового инновационного прорыва.

Большое значение для поддержки инновационной деятельности имеет снижение административных барьеров для средних и малых компаний, борьба с бюрократизацией и «зарегулированностью» инновационного рынка, выстраивание прозрачной системы государственной помощи и финансирования инновационных компаний, создание единого координирующего центра, который сможет регулировать, направ-

лять деятельность акторов инновационной системы, а также осуществлять взаимодействие всех институтов развития инноваций. Кроме того, необходимо пересмотреть приоритетные направления развития науки, технологий и техники, дополнить их актуальными и востребованными на мировом инновационном рынке направлениями инновационной деятельности. ■

Источники

- Бергер П., Лукман Т. (1995). Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. Москва: Медиум.
- Винслав Ю.Б. (2019). Национальная инновационная система: актуальность формирования, контуры концептуальной модели и интеграционные механизмы реализации // Российский экономический журнал. № 2. С. 3–31. DOI: 10.33983/0130-9757-2019-2-3-31.
- Голиченко О.Г. (2014). Национальная инновационная система: от концепции к методологии исследования // Вопросы экономики. № 7. С. 35–50. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-7-35-50>.
- Гохберг Л. (2020). Государство лидирует по объему затрат на исследования. 15.12.2020. <https://rg.ru/2020/12/15/gossredstva-ostaiutsia-krupnejshim-istochnikom-finansirovaniia-nauki.html>.
- Грэхэм Л. (2014). Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России. Москва: Манн, Иванов и Фербер.
- Грязневич В. (2021) Инновационное ускорение. Пандемийный 2020 год дал толчок для развития российского R&D. <https://spb.plus.rbc.ru/news/607d929b7a8aa987c09a5e85>.
- Дежина И.Г. (2006). Механизмы государственного финансирования науки в России // Научные труды Фонда «Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара». № 99. С. 1–130.
- Дежина И.Г., Медовников Д.С., Розмирович С.Д. (2019). О государственной поддержке малых инновационных компаний Фондом содействия инновациям // Социологические исследования. № 11. С. 110–119. DOI: 10.31857/S013216250007447-4.
- Дежина И.Г., Пономарев А.К. (2020). От науки к технологиям: новые тренды государственной политики // Инновации. № 10. С. 30–40.
- Доронин Ф.А. (2014). Индустрия прорывов: интервью с председателем правления УК «Роснано» Анатолием Чубайсом. http://www.nanometer.ru/2014/11/12/anatolij_chubajs_442231.html.
- Друкер П.Ф. (2009). Бизнес и инновации. Москва: Вильямс. 432 с.
- Желткова О.В. (2012). Влияние конкуренции на инновационном рынке и инновационная привлекательность предприятия // Новый университет. Серия «Экономика и право». № 4 (14). С. 17–20.
- Клыпин А.В., Калужный К.А. (2015). Научно-технологические приоритеты России: проблемы формирования, корректировки и реализации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. № 45 (330). С. 18–33.
- Коверзнев О.В. (2018). Управление национальной инновационной системой Российской Федерации // Общество: политика, экономика, право. № 3. С. 18–21. <https://doi.org/10.24158/pep.2018.3.3>.
- Кузнецов Е.Б. (2017). Проблемы перехода на инновационную модель экономики // Мир новой экономики. № 1. С. 15–28.
- Маццукато М. (2021a). Ценность всех вещей: Создание и изъятие в мировой экономике. Москва: Высшая школа экономики. С. 274–276.
- Маццукато М. (2021b). Предпринимательское государство: развеем мифы о государстве и частном секторе // Экономическая социология. № 22 (2). С. 26–41.
- Медовников Д. (2018). Нам нужны великие частные компании. <https://pltf.ru/2018/04/02/nam-nuzhny-velikie-chastnye-kompanii/>.
- Медовников Д. (2020). «Стратегия инновационного развития» провалилась. Новую стратегию лучше пока не писать. <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/07/22/835097-strategiya-innovatsionnogo>.
- Механик А. (2021). Высокотехнологический ответ кризису. <https://imi.hse.ru/news/465323276.html>.
- Переседов И. (2017). В России слишком велика плата за ошибки в инновациях. <http://2035.media/2017/04/03/gritzkih-interview/>.
- Петровская Ю.А., Щекина И.В. (2018). Реализация стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 года: результаты и перспективы // Вестник НГУЭУ. № 4. С. 157–170.
- Ратай Т.В. (2021). Предпринимательский сектор науки в России и за рубежом. <https://issek.hse.ru/news/452498144.html>.
- Рудь В., Власова В., Вонортас Н. (2021). Деньги, институты, репутация: что стоит на пути инноваций. <https://www.hse.ru/news/expertise/469124890.html>.

- Рупосов В.Л., Осипова И.М., Чернышенко М.С. (2011). Методика определения размера инновационного лага для прогнозирования экономических показателей // Вестник ИрГТУ. № 11 (58). С. 266–270.
- Симачев Ю.В., Кузык М.Г. (2021). Взаимодействие российского бизнеса с наукой: точки соприкосновения и камни преткновения // Вопросы экономики. № 6. С. 103–130. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-6-103-138>.
- Соколов А. (2021). Институты развития провалили инновации. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/03/01/859742-instituti-razvitiya>.
- Тамбовцев В.Л. (2018). Инновации и культура: важность методологии анализа // Вопросы экономики. № 9. С. 70–94. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-9-70-94>.
- Яковлев А.А., Ершов Н.В., Уварова О.М. (2020). Каким фирмам государство оказывает поддержку: анализ изменения приоритетов в кризисных условиях // Вопросы экономики. № 3. С. 47–62. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-3-47-62>.
- Aghion P., Van Reenen J., Zingales L. (2013). Innovation and institutional ownership. *American Economic Review*, vol. 103, no. 1, pp. 277–304. <https://doi.org/10.1257/aer.103.1.277>.
- Alves C., Kvangraven I.H. (2020). Changing the narrative: Economics after Covid-19. *Review of Agrarian Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 147–163.
- Banerjee M., Zlatkin-Troitschanskaia O., Roeper J. (2020). Narratives and their impact on students' information seeking and critical online reasoning in higher education economics and medicine. *Frontiers in Education*, 5:570625. <https://doi.org/10.3389/FEDUC.2020.570625>.
- Beckert J., Bronk R. (2018). Uncertain futures: Imaginaries, narratives, and calculation in the economy. In: *Uncertain Futures: Imaginaries, Narratives, and Calculation in the Economy*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198820802.001.0001>.
- Bush P.D. (1987). The theory of institutional change. *Journal of Economic Issues*, vol. 21, no. 3, pp. 1075–1116. DOI: 10.1080/00213624.1987.11504697.
- Damodaran A. (2017). *Narrative and numbers: The value of stories in business*. Columbia University Press.
- Eliasz K., Spiegler R. (2020). A model of competing narratives. *American Economic Review*, vol. 110, no. 12, pp. 3786–3816. <https://doi.org/10.1257/AER.20191099>.
- Elsner W. (2012). The theory of institutional change revisited: The institutional dichotomy, its dynamic, and its policy implications in a more formal analysis. *Journal of Economic Issues*, vol. 46, no. 1, pp. 1–44. DOI: 10.2753/jei0021-3624460101.
- Freitas G.V.R. (2021). Narrative economics and behavioral economics: Contributions to the behavioral insights on post-Keynesian theory. *Brazilian Journal of Political Economy*, vol. 41, no. 2, pp. 372–384. <https://doi.org/10.1590/0101-31572021-3191>.
- Hayek F. (2002). Competition as a discovery procedure. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 5, no. 3, pp. 9–23. <https://doi.org/10.1007/s12113-002-1029-0>.
- Hédoin C. (2020). History, analytic narratives, and the rules-in-equilibrium view of institutions. *Philosophy of the Social Sciences*, vol. 50, issue 5, pp. 391–417. <https://doi.org/10.1177/0048393120903389>.
- Herrmann-Pillath C., Bau Macedo L.O. (2019). Narratives and economic policy: Theoretical explorations and the Brazilian case. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3404023>.
- Hsu C., Yu T., Chen S.-H. (2021). Narrative economics using textual analysis of newspaper data: New insights into the U.S. Silver Purchase Act and Chinese price level in 1928–1936. *Journal of Computational Social Science*, no. 4, pp. 761–785. <https://doi.org/10.1007/s42001-021-00104-0>.
- Jack C.D., Jones R., Burgin L., Daron J. (2020). Climate risk narratives: An iterative reflective process for co-producing and integrating climate knowledge. *Climate Risk Management*, vol. 29, 100239. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2020.100239>.
- Larsen V., Thorsrud L. (2018). *Business cycle narratives*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3130108.
- Laufer A.E., Jones M.D. (2021). Who pays for marine conservation? Processes and narratives that influence marine funding. *Ocean and Coastal Management*, vol. 203, 105504. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2020.105504>.
- Lejano R.P., Nero S.J. (2020). The power of narrative. In: *The power of narrative*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197542101.001.0001>.
- Maslov A., Volchik V. (2014). Institutions and lagging development: The case of the don army region. *Journal of Economic Issues*, vol. 48, no. 3, pp. 727–742. DOI: 10.2753/jei0021-3624480307.
- Mazzucato M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, London: Anthem Press.
- Nelson R.R. (2018). *Economics from an evolutionary perspective. Modern evolutionary economics*. Cambridge University Press, pp. 1–34. DOI: 10.1017/9781108661928.001.
- Newman J.I., Xue H., Watanabe N.M., Yan G., McLeod C.M. (2020). Gaming gone viral: An analysis of the emerging esports narrative economy. *Communication & Sport*, September 25. <https://doi.org/10.1177/2167479520961036>.
- Paugam L., Stolowy H., Gendron Y. (2021). Deploying narrative economics to understand financial market dynamics: An analysis of activist short sellers' rhetoric. *Contemporary Accounting Research*, vol. 38, issue 3, pp. 1809–1848. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12660>.
- Sacco P.L. (2020). 'There are more things in heaven and earth...' A 'narrative turn' in economics? *Journal of Cultural Economics*, vol. 44, no. 1, pp. 173–183. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09377-1>.
- Searle J.R. (1995). *The construction of social reality*. Simon and Schuster.
- Shiller R.J. (2019). Narratives about technology-induced job degradation then and now. *Journal of Policy Modeling*, vol. 41, no. 3, pp. 477–488. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2019.03.015>.
- Shiller R.J. (2020). Popular economic narratives advancing the longest U.S. expansion 2009–2019. *Journal of Policy Modeling*, vol. 42, no. 4, pp. 791–798. DOI: 10.1016/j.jpolmod.2020.03.005.

References

- Berger P., Lukman T. (1995). *Sotsial'noe konstruirovaniye real'nosti. Traktat po sotsiologii znaniya* [Social construction of reality. A treatise on the sociology of knowledge]. Moscow: Medium.
- Vinslav Yu.B. (2019). Natsional'naya innovatsionnaya sistema: aktual'nost' formirovaniya, kontury kontseptual'noy modeli i integratsionnye mekhanizmy realizatsii [National innovative system: relevance of formation, contours of conceptual model and integration mechanisms of realization]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal – Russian Economic Journal*, no. 2, pp. 3–31. DOI: 10.33983/0130-9757-2019-2-3-31.
- Golichenko O.G. (2014). Natsional'naya innovatsionnaya sistema: ot kontseptsii k metodologii issledovaniya [National innovation systems: From conception toward the methodology of analysis]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 7, pp. 35–50. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-7-35-50>.
- Gokhberg L. (2020). *Gosudarstvo lideruet po ob'emnu zatrat na issledovaniya* [The state is the leader in terms of research expenditures]. <https://rg.ru/2020/12/15/gossredstva-ostaiutsia-krupnejshim-istochnikom-finansirovaniia-nauki.html>.
- Graham L. (2014). *Lonely ideas: Can Russia compete?* (Russ. ed.: Smozhet li Rossiya konkurovat'? Istoriya innovatsiy v tsarskoy, sovet'skoy i sovremennoy Rossii. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber).
- Gryaznevich V. (2021). *Innovatsionnoye uskoreniye. Pandemiyunnyy 2020 god dal tolchok dlya razvitiya rossiyskogo R&D* [Innovative acceleration. 2020 pandemic year gave impetus to the development of R&D in Russia]. <https://spb.plus.rbc.ru/news/607d929b7a8aa987c09a5e85>.
- Dezhina I.G. (2006). Mekhanizmy gosudarstvennogo finansirovaniya nauki v Rossii [Mechanisms of state financing of science in Russia]. In: *Nauchnye trudy Fonda «Institut ekonomicheskoy politiki im. E.T. Gaydara»* [Proceedings of the Foundation "Institute of Economic Policy named after E.T. Gaidar"]. No. 99. Pp. 1–130.
- Dezhina I.G., Medovnikov D.S., Rozmirovich S.D. (2019). O gosudarstvennoy podderzhke malyykh innovatsionnykh kompaniy Fondom sodeystviya innovatsiyam [State support of small innovative companies by the fund for assistance to innovations]. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*, no. 11, pp. 110–119. DOI: 10.31857/S013216250007447-4.
- Dezhina I.G., Ponomarev A.K. (2020). Ot nauki k tekhnologiyam: novye trendy gosudarstvennoy politiki [From science to technologies: New trends of government regulations]. *Innovatsii – Innovations*, no. 10, pp. 30–40.
- Doronin F.A. (2014). *Industriya proryvov: interv'y u s predsedatelem pravleniya UK «Rosnano» Anatolijem Chubaysom* [Breakthrough industry: Interview with Anatoly Chubais, Chairman of the Management Board of Rusnano Management Company]. http://www.nanometer.ru/2014/11/12/anatolij_chubajs_442231.html.
- Drucker P.F. (2009). *Innovation and entrepreneurship* (Russ. ed.: Biznes i innovatsii. Moscow: Vil'yams).
- Zheltkova O.V. (2012). Vliyaniye konkurentsii na innovatsionnom rynke i innovatsionnaya privlekatel'nost' predpriyatiya [The influence of competition on the innovation market and the innovative attractiveness of an enterprise]. *Novyy universitet. Seriya «Ekonomika i pravo» – New University. Series: Economics and Law*, no. 4(14), pp. 17–20.
- Klypin A.V., Kalyuzhnyy K.A. (2015). Nauchno-tekhnologicheskie priority Rossii: problemy formirovaniya, korrektyrovki i realizatsii [Scientific and technological priorities of Russia: Problems of formation, adjustment and implementation]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' – National Interests: Priorities and Security*, no. 45(330), pp. 18–33.
- Koverznev O.V. (2018). Upravleniye natsional'noy innovatsionnoy sistemoy Rossiyskoy Federatsii [National innovation system management in the Russian Federation]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo – Society: Politics, Economics, Law*, no. 3, pp. 18–21. <https://doi.org/10.24158/pep.2018.3.3>.
- Kuznetsov E.B. (2017). Problemy perekhoda na innovatsionnyy model' ekonomiki [Problems of transition to an innovation model of economy]. *Mir novoy ekonomiki – The World of New Economy*, no. 1, pp. 15–28.
- Mazzucato M. (2021a). *The value of everything. Making and taking in the global economy* (Russ. ed.: Tsennost' vseh veshchey: Sozhanie i iz'yatiye v mirovoy ekonomike. Moscow: Vysshaya shkola ekonomiki. Pp. 274–276).
- Mazzucato M. (2021b). Predprinimatel'skoye gosudarstvo: razveem mify o gosudarstve i chastnom sektore [The entrepreneurial state: Debunking public vs private sector myths]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya – Journal of Economic Sociology*, no. 22(2), pp. 26–41.
- Medovnikov D. (2018). *Nam nuzhny velikie chastnyye kompanii* [We need great private companies]. <https://pltf.ru/2018/04/02/nam-nuzhny-velikie-chastnyekompanii/>.
- Medovnikov D. (2020). «Strategiya innovatsionnogo razvitiya» provalilas! Novuyu strategiyu luchshe poka ne pisat' [The "Innovative Development Strategy" has failed. It is better not to write a new strategy yet]. <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/07/22/835097-strategiya-innovatsionnogo>.
- Mekhanik A. (2021). *Vysokotekhnologicheskiy otvet krizisu* [A high-tech response to the crisis]. <https://imi.hse.ru/news/465323276.html>.
- Peresedov I. (2017). *V Rossii slizhkom velika plata za oshibki v innovatsiyakh* [In Russia, the price for mistakes in innovations is too high]. <http://2035.media/2017/04/03/gritzkihinterview/>.
- Petrovskaya Yu.A., Shchekina I.V. (2018). Realizatsiya strategii innovatsionnogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii do 2020 goda: rezul'taty i perspektivy [Implementation of the innovative development strategy of the Russian Federation up to 2020: Results and prospects]. *Vestnik NGUEU – Vestnik NSUEM*, no. 4, pp. 157–170.
- Ratay T.V. (2021). *Predprinimatel'skiy sektor nauki v Rossii i za rubezhom* [Entrepreneurial science sector in Russia and abroad]. <https://issek.hse.ru/news/452498144.html>.
- Rud' V., Vlasova V., Vonortas N. (2021). *Den'gi, instituty, reputatsiya: chto stoit na puti innovatsiy* [Money, institutions, reputation: What stands in the way of innovation]. <https://www.hse.ru/news/expertise/469124890.html>.

- Ruposov V.L., Osipova I.M., Chernyshenko M.S. (2011). Metodika opredeleniya razmera innovatsionnogo laga dlya prognozirovaniya ekonomicheskikh pokazateley [Methodology for determining the size of the innovation lag for predicting economic indicators]. *Vestnik IrGTU – Proceedings of Irkutsk State Technical University*, no. 11(58), pp. 266–270.
- Simachev Yu.V., Kuzyk M.G. (2021). Vzaimodeystvie rossiyskogo biznesa s naukoj: tochki soprikosnoveniya i kamni pretkoveniya [Interaction of Russian business with science: Points of contact and stumbling blocks]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 6, pp. 103–130. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-6-103-138>.
- Sokolov A. (2021). *Instituty razvitiya provalili innovatsii* [Development institutions have failed innovation]. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/03/01/859742-instituti-razvitiya>.
- Tambovtsev V.L. (2018). Innovatsii i kul'tura: vazhnost' metodologii analiza [Innovations and culture: Importance of the analysis methodology]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 9, pp. 70–94. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-9-70-94>.
- Yakovlev A.A., Ershov N.V., Uvarova O.M. (2020). Kakim firmam gosudarstvo okazyvaet podderzhku: analiz izmeneniya prioritetov v krizisnykh usloviyakh [What kind of Russian firms get state support? The analysis of changes in priorities under crisis conditions]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 3, pp. 47–62. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-3-47-62>.
- Aghion P., Van Reenen J., Zingales L. (2013). Innovation and institutional ownership. *American Economic Review*, vol. 103, no. 1, pp. 277–304. <https://doi.org/10.1257/aer.103.1.277>.
- Alves C., Kvangraven I.H. (2020). Changing the narrative: Economics after Covid-19. *Review of Agrarian Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 147–163.
- Banerjee M., Zlatkin-Troitschanskaia O., Roeper J. (2020). Narratives and their impact on students' information seeking and critical online reasoning in higher education economics and medicine. *Frontiers in Education*, 5:570625. <https://doi.org/10.3389/FEDUC.2020.570625>.
- Beckert J., Bronk R. (2018). Uncertain futures: Imaginaries, narratives, and calculation in the economy. In: *Uncertain Futures: Imaginaries, Narratives, and Calculation in the Economy*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198820802.001.0001>.
- Bush P.D. (1987). The theory of institutional change. *Journal of Economic Issues*, vol. 21, no. 3, pp. 1075–1116. DOI: 10.1080/00213624.1987.11504697.
- Damodaran A. (2017). *Narrative and numbers: The value of stories in business*. Columbia University Press.
- Eliasz K., Spiegler R. (2020). A model of competing narratives. *American Economic Review*, vol. 110, no. 12, pp. 3786–3816. <https://doi.org/10.1257/AER.20191099>.
- Elsner W. (2012). The theory of institutional change revisited: The institutional dichotomy, its dynamic, and its policy implications in a more formal analysis. *Journal of Economic Issues*, vol. 46, no. 1, pp. 1–44. DOI: 10.2753/jei0021-3624460101.
- Freitas G.V.R. (2021). Narrative economics and behavioral economics: Contributions to the behavioral insights on post-Keynesian theory. *Brazilian Journal of Political Economy*, vol. 41, no. 2, pp. 372–384. <https://doi.org/10.1590/0101-31572021-3191>.
- Hayek F. (2002). Competition as a discovery procedure. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 5, no. 3, pp. 9–23. <https://doi.org/10.1007/s12113-002-1029-0>.
- Hédoin C. (2020). History, analytic narratives, and the rules-in-equilibrium view of institutions. *Philosophy of the Social Sciences*, vol. 50, issue 5, pp. 391–417. <https://doi.org/10.1177/0048393120903389>.
- Herrmann-Pillath C., Bau Macedo L.O. (2019). Narratives and economic policy: Theoretical explorations and the Brazilian case. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3404023>.
- Hsu C., Yu T., Chen S.-H. (2021). Narrative economics using textual analysis of newspaper data: New insights into the U.S. Silver Purchase Act and Chinese price level in 1928–1936. *Journal of Computational Social Science*, no. 4, pp. 761–785. <https://doi.org/10.1007/s42001-021-00104-0>.
- Jack C.D., Jones R., Burgin L., Daron J. (2020). Climate risk narratives: An iterative reflective process for co-producing and integrating climate knowledge. *Climate Risk Management*, vol. 29, 100239. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2020.100239>.
- Larsen V., Thorsrud L. (2018). *Business cycle narratives*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3130108.
- Laufer A.E., Jones M.D. (2021). Who pays for marine conservation? Processes and narratives that influence marine funding. *Ocean and Coastal Management*, vol. 203, 105504. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2020.105504>.
- Lejano R.P., Nero S.J. (2020). The power of narrative. In: *The power of narrative*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197542101.001.0001>.
- Maslov A., Volchik V. (2014). Institutions and lagging development: The case of the don army region. *Journal of Economic Issues*, vol. 48, no. 3, pp. 727–742. DOI: 10.2753/jei0021-3624480307.
- Mazzucato M. (2013) *The entrepreneurial state: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, London: Anthem Press.
- Nelson R.R. (2018). *Economics from an evolutionary perspective. Modern evolutionary economics*. Cambridge University Press, pp. 1–34. DOI: 10.1017/9781108661928.001.
- Newman J.I., Xue H., Watanabe N.M., Yan G., McLeod C.M. (2020). Gaming gone viral: An analysis of the emerging esports narrative economy. *Communication & Sport*, September 25. <https://doi.org/10.1177/2167479520961036>.
- Paugam L., Stolowy H., Gendron Y. (2021). Deploying narrative economics to understand financial market dynamics: An analysis of activist short sellers' rhetoric. *Contemporary Accounting Research*, vol. 38, issue 3, pp. 1809–1848. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12660>.
- Sacco P.L. (2020). 'There are more things in heaven and earth...' A 'narrative turn' in economics? *Journal of Cultural Economics*, vol. 44, no. 1, pp. 173–183. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09377-1>.
- Searle J.R. (1995). *The construction of social reality*. Simon and Schuster.
- Shiller R.J. (2019). Narratives about technology-induced job degradation then and now. *Journal of Policy Modeling*, vol. 41, no. 3, pp. 477–488. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2019.03.015>.

Shiller R.J. (2020). Popular economic narratives advancing the longest U.S. expansion 2009–2019. *Journal of Policy Modeling*, vol. 42, no. 4, pp. 791–798. DOI: 10.1016/j.jpolmod.2020.03.005.

Информация об авторах**Information about the authors****Вольчик Вячеслав Витальевич**

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономической теории. Южный федеральный университет (344006, РФ, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42). E-mail: volchik@sfedu.ru.

Фурса Елена Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории. Южный федеральный университет (344006, РФ, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42). E-mail: efursa@sfedu.ru.

Маслюкова Елена Васильевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической кибернетики. Южный федеральный университет (344006, РФ, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42). E-mail: maslyukova@sfedu.ru.

Vyacheslav V. Volchik

Dr. Sc. (Econ.), Head of Economic Theory Dept. Southern Federal University (105/42 Bolshaya Sadovaya St., Rostov-on-Don, 344006, Russia). E-mail: volchik@sfedu.ru.

Elena V. Fursa

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Theory Dept. Southern Federal University (105/42 Bolshaya Sadovaya St., Rostov-on-Don, 344006, Russia). E-mail: efursa@sfedu.ru.

Elena V. Maslyukova

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Cybernetics Dept. Southern Federal University (105/42 Bolshaya Sadovaya St., Rostov-on-Don, 344006, Russia). E-mail: maslyukova@sfedu.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-4

JEL Classification: F23, L22, L25

The strategy tripod perspective in explaining firms' export performance

Hasan Boztoprak¹, Mehmet Eryilmaz²¹ Beykent University, Istanbul, Turkey² Bursa Uludag University, Bursa, Turkey

Abstract. Current institution-based view studies in the literature have focused on macro-level data, therefore, they provide limited implication on export performance and institutional profile relationship. This is a crucial problem and it is required to look at the relationship more closely by performing organization-level research. The article deals with the institution-based view by introducing a novel methodological perspective. The institution-based view and strategy tripod perspective constitute the methodological basis of the study. The authors reframed conceptual model of Su, Peng and Xie [2016] and viewed the mediating role of institutional and industrial variables instead of the moderating role. In line with this purpose, the authors gathered survey data consisting of a sample of 187 export firms operating in Turkey and used Baron and Kenny method to test the mediating role of variables by applying structural equation modelling. The research findings indicate that institutional profile in which the firms are embedded and the strategic position in the industry have a full mediation role in the relationship between the resources and capabilities of firms and export performance. Also, resource and capabilities might affect the strategic positioning and institution perception of managers. The theoretical and practical implication of the study revealed that institutions matter as emphasized in literature. That is the reason why academicians and managers have to consider the function of institutional profile for better performance, as well as the function of resource acquisition and strategic positioning.

Keywords: strategy tripod perspective; resources; export performance; institution-based view; industry-based view; resource-based view; Turkey.

Paper submitted: June 3, 2021

For citation: Boztoprak H., Eryilmaz M. (2021). The strategy tripod perspective in explaining firms' export performance. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 50–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-4.

Результаты экспортной деятельности фирмы: взгляд с позиции модели триединства стратегической перспективы

Хасан Бозтопрак¹, Мехмет Эрилмаз²¹ Университет Бейкент, г. Стамбул, Турция² Университет Бурса Улудаг, г. Бурса, Турция

Аннотация. Научная литература в области институциональной экономики фокусируется на макроэкономических изменениях и почти не затрагивает вопросов результативности деятельности компаний. Статья посвящена анализу роли институционального профиля (среды) и стратегического позиционирования фирмы как медиаторов зависимости «ресурсы – результаты экспортной деятельности». Методологическую основу исследования составили теоретические положения институциональной экономики и модель триединства стратегической перспективы. В работе использована адаптированная для исследовательских целей концептуальная модель Ж. Су, М. Пэнга и Е. Кси (2016 г.), позволяющая проанализировать роль институциональных и отраслевых факторов как медиаторов зависимости между ресурсами и результатами экспортной деятельности фирмы. Для анализа эффекта медиации с помощью моделей структурных уравнений применялся метод Барона и Кенни. Информационной базой исследования послужили данные опросов 187 турецких компаний-экспортеров. Установлено, что институциональный профиль и стратегическая позиция фирмы в конкретной отрасли являются значимыми факторами – медиаторами взаимодействия между ресурсами (возможностями) фирмы и результатами ее экспортной деятельности. Доказана значимость институциональных факторов в данном взаимодействии и подтверждена гипотеза о возможности применения модели триединства стратегической перспективы при обосновании эффективности деятельности фирмы. При распределении ресурсов и формулировке стратегии компании менеджерам рекомендовано учитывать институциональный профиль страны-партнера, поскольку он оказывает значимое влияние на результаты хозяйственной деятельности фирмы.

Ключевые слова: триединство стратегической перспективы; ресурсы; результаты экспортной деятельности; институциональный подход; отраслевой подход; ресурсный подход; Турция.

Дата поступления статьи: 3 июня 2021 г.

Ссылка для цитирования: Boztoprak H., Eryilmaz M. (2021). The strategy tripod perspective in explaining firms' export performance // *Управленец*. Т. 12, № 5. С. 50–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-4.

INTRODUCTION

Explaining the performance differences between firms and sources of competitive advantage is important theoretical and empirical subject in the field of strategic management (SM) [Hawawini, Subramanian, Verdin, 2003; Martin, Madhok, S anche, 2014]. Since the late 1990s, scholars have initiated a discussion on problems associated with universalization of the competitive advantage arising from the institutional context in the SM field. So, strategy, organizational structure and managerial concept that yield good results in a given institutional context cannot provide the same results in others. To solve this problem, it is required to take institutional structures into consideration [Hoskisson et al., 1999]. In particular, institutional differences between developed and emerging economies have reduced the impact of traditional views [Peng, Wang, Jiang, 2008] and highlighted institutional theory in developing countries [Nguyen, Le, Bryant, 2013]. Martin, Madhok and S anche [2014] stated that institutional theory has occupied a unique place in the literature on strategic management since 2000. Today, the SM literature recognizes the determining role of external actors, by laying aside the rational actor perspective. However, the context in which the institutional constituents will be positioned within the SM literature remains a central research problem.

As a result of the attempts to bridge this gap, the institution-based view (IBV) and the strategy tripod perspective (STP) occurred in the SM literature. The concepts were introduced by Peng [2002]. The IBV emerged as a complementary idea to the industry- and resource-based views, and originated from institutional theory and institutional economics [Peng et al., 2009; Peng et al., 2018]. In spite of being still substantial, former views are not sufficient to explain complex phenomena entirely [Su, Peng, Xie, 2016] and therefore the STP combined all the three views. Later on, the IBV became a fruitful research field for numerous scholars (see, for example, [Meyer, Peng, 2005; Yamakawa, Peng, Deeds, 2008; Peng, Wang, Jiang, 2008; Peng, 2009; Peng et al., 2009; Su, Peng, Xie, 2016; Peng et al., 2018]).

However, the STP literature is not completely monolithic and is characterized by a considerable diversity of theoretical and empirical studies. In some works (see, for example, [Ngo et al., 2016]), three factors were considered as independent variables, whilst other publications (see, for example, [Su, Peng, Xie, 2016; Ju, Zhao, Wang, 2014; Nguyen, Le, Bryant, 2013; Lu, Liu, Wang, 2010]) treated institutional and industrial variables as moderators. Nevertheless, the mediating roles of industrial positioning and institutional profile may yield promising results for the theoretical evolution of STP as the mediating analysis can explain the indirect relationship between determinants and export performance [Carlos, Sousa, He, 2014]. Therefore, the current research trend needs more elaborate analysis of the dynamic interaction be-

tween organizations and institutions highlighted by Peng [2002]. Methodologically, some recent studies (see, for example, [Garrido et al., 2014; Cruz, Boehe, Ogasavara, 2015; Vecchi, Piana, Vivacqua, 2015; Lee et al., 2015]) defined the institutional profile at country level through a number of indices (e.g. Global Competitiveness Report, Global Innovation Index, Ease of Doing Business Index of World Bank, etc.). However, data based on this definition may present some challenges in explaining how institutions affect firm performance because of lacking micro-level data [Ya sar, Paul, Ward, 2011]. Moreover, the institutional factors were measured within a relatively constricted framework in numerous studies (e.g., with government support and dysfunctional competition by Su, Peng and Xie [2016]; with free market mechanism and intermediate institutions development by Gao et al. [2010], and with supportive government policies by Lu, Liu and Wang [2010]). Indeed, the difficulty in defining institutions was expressed by Garrido et al. [2014]. Making the institutional environment operational in a generic form will provide useful methodology for future studies.

Likewise, the industry-based view and resource-based view (RBV) were operationalized within a constricted framework in previous studies. For example, Su, Peng and Xie [2016] operationalized the IBV through competitive intensity and technological turbulence, and the RBV through knowledge creation capacity. In a similar vein, Lu, Liu and Wang [2010] operationalized the industry-based view through industry competition and industry R&D intensity, and the RBV through export experience and technology-based competitive advantage. To operationalize the IBV, focusing on the position of the firm against the five forces defined by Porter [1980], rather than focusing on the industry structure, will clarify the industry-related impacts on firm performance. On this subject, it was believed that the attractive relative position concept of Porter [1991] may be of use.

The present research was designed in the context of export activities in order to define the home country institutional profile clearly. Export activities are an important focus of interest for economic development in Turkey. Therefore, the country has features that can be examined within the framework of the IBV due to both institutional structure and the internationalization efforts of firms. Hence, Yaprak, Yosun and Cetindamar [2018] highlighted the importance of institutional arrangements for export in Turkey. The research in the country-specific context will also have a potential for contribution to the theoretical development of the IBV. So, Peng, Wang and Jiang [2008] stated that IBV research conducted in emerging economies were going to take an important theoretical path because institutions in emerging economies might affect the strategy and performance of firms [Gao et al., 2010].

Export activities have recently been subject to a large number of studies within the framework of the IBV [Gao et al., 2010; Wang et al., 2013; He, Brouthers, Filatotchev, 2013; Ju, Zhao, Wang, 2014; Wu, Chen, 2014; Gaur, Kumar, Singh, 2014; Cruz, Boehe, Ogasavara, 2015; Ngo et al., 2016; Ngo, Janssen, 2016; Boehe, Qian, Peng, 2016; Monticelli et al., 2017]. This approach coincides with the practical aims of the IBV. Therefore, one of its practical implications is to enable firms operating in emerging countries to strengthen their competitiveness [Peng et al., 2008]. Indeed, the institutional quality in emerging markets has captured an increasing amount of attention in recent years [Eren, Jimenez, 2015]. With research in developing nations such as Turkey, Vietnam and China, many authors (see, for example, [Gao et al., 2010; Nguyen, Le, Bryant, 2013; Wu, Chen, 2014; Lee et al., 2015; Sun et al., 2015; Ngo et al., 2016; Monticelli et al., 2017; Han et al., 2018; Yaprak, Yosun, Cetindamar, 2018]) have highlighted the importance of the institutional structure of the home country for exporting firms.

Current institution-based view researches have focused on macro-level data, that is why they provide limited explanation on export performance and institutional profile relation. Here, we aim to address the relationship more closely by conducting an organization-level study. To do this, we propose survey-based research and a novel methodology. We regard the conceptual model of Su, Peng and Xie [2016] as significant. However, it is required to reframe the model to view the mediating role of institutional and industrial variables because the mediator effect of these factors might shed light on the theoretical orientation in the STP literature and this methodological manner might elicit institutions matter as institution-based view emphasized.

THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

Strategy Tripod Perspective. In a pioneering study, Peng [2002] proposed the IBV integrated with the RBV as a result of examination of various company strategies to find the answer to the question “why do strategies of firms

from different countries differ?”. In the paper, Peng [2002, p. 253] explained the IBV as follows: “...*We are much more conscious of the importance of the relationships between organizations and institutions. Treating institutions as independent variables, an institution-based view on business strategy, therefore, focuses on the dynamic interaction between institutions and organizations, and considers strategic choices as the outcome of such an interaction. Specifically, strategic choices are not only driven by industry conditions and firm-specific resources that traditional strategy research emphasizes [Barney, 1991; Porter, 1980], but are also a reflection of the formal and informal constraints of a particular institutional framework that decision makers confront...*” Meyer and Peng [2005] integrated the industry-based view (organizational economics) in addition to the RBV and introduced Strategy Tripod Perspective shown in Fig. 1. Peng, Wang and Jiang [2008] have shed light on how the STP can explain firm strategy and performance in the context of international business.

Institutions and Export Performance. The impact of the institutional environment on the strategic choice and performance emanates from the permitting/facilitative or inhibiting/restrictive roles of the regulatory, normative and cognitive institutional pillars [Ngo et al., 2016]. Therefore, the IBV suggests that firms have to consider influential factors, such as the state and society, while formulating strategies [Peng, 2009]. Firms also endeavor to optimize performance depending on the institutional context in which they are embedded [Monticelli et al., 2017]. Ahuja et al. [2018] conceptualized the institution-based strategy to portray the interplay between strategic choice, firm performance, industry structure and institutions. The authors also coined the notion of the institutional envelope to describe the institutions by highlighting their influence on organizational activities.

The institutions might have positive or negative effects on the export activities and performance [Gao et al., 2010]. Carlos, Sousa and He [2014] theoretically indicated the importance of country level institutional factors for export performance. Firms in emerging econo-

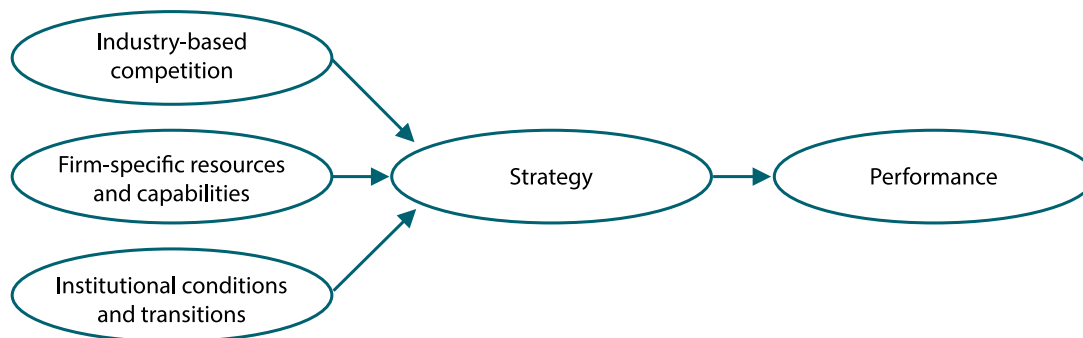


Fig. 1. The strategy tripod perspective¹

Рис. 1. Модель триединства стратегической перспективы

¹ Source: Peng [2009].

mies must operate under resource constraints and weak institutional structure [Gaur, Kumar, Singh, 2014]. Weak institutional structure in the home country might bring both advantages and disadvantages for export firms [Boehe, Qian, Peng, 2016]. Sun et al. [2015] argued that there are two views on the role of the home country in the internationalization of firms, known as escape and fostering. Nguyen, Le and Bryant [2013] assigned the role of institutions in categories that push and pull factors. LiPuma, Newbert and Doh [2013] empirically demonstrated that institutional quality factors in the home country affect export performance. However, Ngo et al. [2016] stated that the supportive and preventive role of the institutional profile on the export performance in the home country is ignored. Also, Lee et al. [2015] claimed that the institutional structure of the host country was emphasized much more than of the home country to analyze export activities.

Ju, Zhao and Wang [2014] tried to explain empirically the export performance through the STP within the framework of relational management (RBV), industry uncertainty (industry-based view) and institutional distance (IBV). The authors concluded that relational management is valuable for export performance in the environment where institutional distance is high and uncertainty in industry is low. Nguyen, Le and Bryant [2013] also demonstrated that local institutions have a moderating role in the relationship between firm strategy and performance. Su, Peng and Xie [2016] provided an important model for the operationalization of the STP in the context of performance. Inspired by the study of Lu, Liu and Wang [2010], Su and colleagues [2016] empirically examined the impact of knowledge creation capability on firm performance on the basis of the STP and concluded that the relationship varies depending on the situation in the industry and the institutional structure.

Hypothesis Development. We reframed the model of Su, Peng and Xie [2016] and designed the institutional and industrial variables as mediator variables. Exporting companies in developing countries must hold valuable, rare and inimitable resources to perform better [Boehe, Qian, Peng, 2016]. Indeed, various studies (see, for example, [Dhanaraj, Beamish, 2003; Leonidou, Palihawadana, Theodosiou, 2011; He, Brouthers, Filatotchev, 2013]) have examined how the firm-specific resources and capabilities affect export performance. Within the framework of the STP, Ju, Zhao and Wang [2014] found that resources (relational governance) affect firm performance. Thus, it is assumed that firms' export related resources and capabilities would have a positive effect on their export performances.

Hypothesis 1a. The resources and capabilities of a firm significantly increase the firm's export performance.

Some previous studies (see, for example, [Hooley et al., 2001; Kim, Song, Koo, 2008]) have drawn attention to the relationships between resource-capability endowment

and strategic positioning. Firms possessing resources and capabilities might have a unique strategic position in the industry. By adopting the STP, Xie et al. [2011] demonstrated that the resources of a firm can affect its strategic positioning. Considering this finding, it is hypothesized that:

Hypothesis 1b. The resources and capabilities of a firm significantly increase the strategic position of the firm in the industry.

In the institutional entrepreneurship literature, it is stated that firms can utilize their resources for creation or transformation of the institutions [Maguire, Hardy, Lawrence, 2004]. In the context of institutional theory literature, some studies point out the interplay between resources and institutions [Oliver, 1997; Moser, Kuklinski, Weidmann, 2014]. In a similar vein, Peng [2002] also indicated the importance of the dynamic interaction between organizations and institutions. Based on this conception, we assumed that firms might leverage export-related resources and capabilities to shape the export-related institutional profile. Therefore, it is hypothesized that:

Hypothesis 1c. The resources and capabilities of a firm significantly increase the firm's institutional profile in which they are embedded.

Organizations in emerging economies face various problems due to lack of sufficient resources in internationalization and try to overcome this shortage through opportunities provided by the industrial structure or the institutional profile [Elango, Pattnaik, 2007; Cuervo-Cazurra, Genç, 2008; Gaur, Kumar, Singh, 2014]. Kim, Song and Koo [2008] demonstrated empirically the effect of strategic positioning on firm performance. A few studies (see, for example, [Hawawini, Subramanian, Verdin, 2003; Rivard, Raymond, Verreault, 2016]) have empirically analyzed the integrity of the RBV and the IBV. In contrast, Çavuşgil and Zou [1994] empirically indicated that industrial structure effects export strategy and performance. By adopting the STP, Ju, Zhao and Wang [2014] found industry uncertainty as an industry-related factor that can affect firm performance. Therefore, it is suggested that:

Hypothesis 2a. The strategic position of the firm in the industry significantly increases the firm's export performance.

Ahuja et al. [2018] stated that institutions shape not only the firm's strategy, but also firm performance. Martin, Madhok and Sánche [2014] conceptualized the relationships between institutions and firm performance as an institutional advantage. Gaur, Kumar and Singh [2014] supported this approach and stated that the nature of emerging market institutions may lead to institution-based advantages that motivate exporting firms to utilize more resources for export activities. LiPuma, Newbert and Doh [2013] indicated the importance of institutional quality in emerging countries for export performance. According to the IBV, firms can perform

better by conforming to the institutional environment [Peng, 2003]. By adopting the IBV, Ngo et al. [2016] also demonstrated the importance of institutions for export performance. Similarly, Wang et al. [2013] confirmed empirically the relationship between institutions and export performance. By considering these views, it is hypothesized that:

Hypothesis 2b. The institutional profile in which the firm is embedded significantly increases the firm's export performance.

Firms can overcome constraints of industrial and institutional factors by leveraging resource and capabilities. This idea reveals that effectiveness and efficiency of resources might be limited by these external constituents. It is assumed that analysis of the mediating role of external factors will exhibit the dynamic interaction among those factors. Indeed, Carlos, Sousa and He [2014, p. 630] underlined the interplay between external forces (institutional and industrial) and internal resources: "...Furthermore, the competitive advantage derived from a firm's resources, and influenced by institutions, is neither fixed nor infallible. It is, instead, conditioned by the co-alignment between internal resources and external forces".

Guo, Xu and Jacobs [2014] indicated that institutional support, legitimacy and entrepreneurship opportunity recognition have a mediating role between the political ties of managers and firm performance. Zhou, Wu and Luo [2007] depicted empirically the mediating role of Chinese social network forms, known as guanxi, on the relationships between inward/outward internationalization and export performance. In this context, the hypothesis was formed as:

Hypothesis 3. The relationship between the resources and capabilities of the firm and its export performance shall be mediated through the institutional profile in which the firm is embedded and the strategic position of the firm in the industry (Fig. 2).

RESEARCH METHODOLOGY

Population and Sample. Gao et al. [2010] stated that industry meets the concept of organizational field in institutional theory due to the intensity of mimetic actions among firms in same industry. Indeed, a few studies (see, for example, [Wu, Ding, Chen, 2012]) in institutional theory focused on export firms in specific industries. Here we focused on the textile industry that has an important place in Turkey's exports. Turkey has been an important exporting country in the textile industry for many years [Yaprak, Yosun, Cetindamar, 2018].

We used a list published by Istanbul Textile and Apparel Exporters' Association to designate the population. The list included 11,439 firms but we detected that only 10,860 firms had contact information and 1,258 firms were accessible by telephone.

Data Collection. By adopting a simple random sampling method, we attempted to contact managers by telephone, but we were able to get in touch with 205 respondents. At this stage, the return rate was 16.3 %. We excluded 18 questionnaires because of incomplete data, and the final sample included 187 firms. Baruch and Holtom [2008] stated that the survey response rate in firm level studies is very low compared to individual level research. In addition, it is known to be low in studies where respondents are senior managers [Boyd, Reuning-Elliott, 1998].

We designed a questionnaire consisting of five parts: demographic data; scales of resources and capabilities; strategic positioning; institutional profile; and export performance (see Appendix).

The RBV is often subjected to criticism when it comes to the resources and capabilities definition related issues [Collis, 1994; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000]. Regarding this criticism, we adopted the scales developed by Leonidou, Paliawadana and Theodosiou [2011], which allow measuring resources and capabilities in the context of export activities. The authors designed

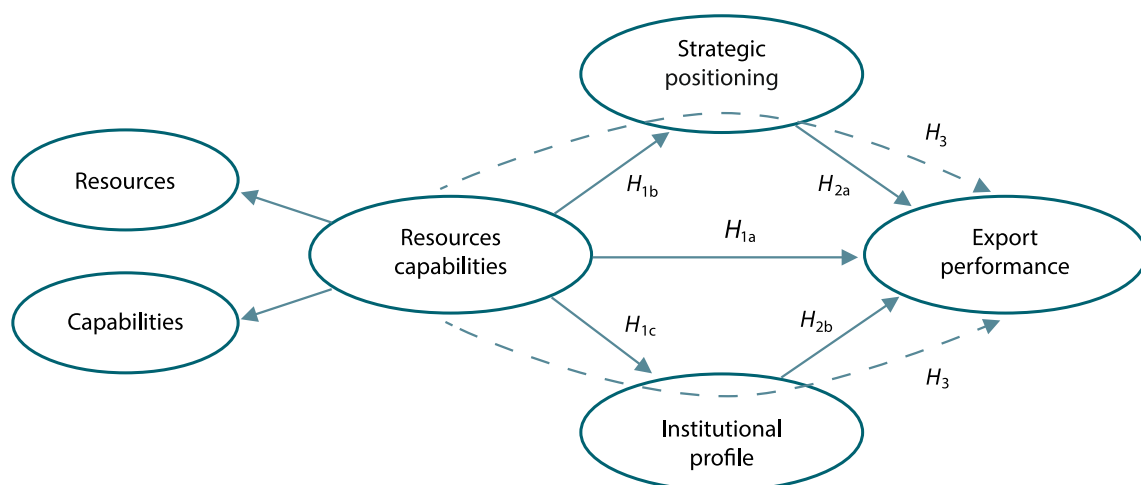


Fig. 2. Research model

Рис. 2. Модель исследования

two separate scales. The one for resources consists of three factors embracing 15 items. The other for capabilities consists of three factors including 12 items. The responses for both scales range from “not existing at all” to “very high existence” but unlike the original study, we preferred 5-point Likert scale.

In empirical studies on industrial structure, Porter's five forces model is often used (see, for example, [Powel, 1996; Weerawardena, O'Cass, Julian, 2006; Dobbs, 2014]). In this study, we adopted the scale redesigned by Weerawardena, O'Cass and Julian [2006]. The original scale consisting of 54 items was developed by Pecotich [1999], which was later refined and reduced to 25 items by Weerawardena, O'Cass and Julian [2006]. Responses are given on a 5-point Likert scale, ranging from “strongly agree” to “strongly disagree”.

Survey-based empirical studies were conducted within the framework of institutional environment, institutional pressures, institutional factors, and the country's institutional profile [Kostova, 1997; Busenitz, Gómez, Spencer, 2000; Teo, Wei, Benbasat, 2003; Descotes, Walliser, Guo, 2007; Descotes et al., 2011; Wu, Ding, Chen, 2012; Stenholm, Acs, Wuebker, 2013; Wu, Chen, 2014; Ngo et al., 2016; Su, Peng, Xie, 2016]. The regulatory, normative and cultural-cognitive institutional pillars defined by Scott [2005] have also been used in some studies (see, for example, [Kostova, 1997; Busenitz, Gómez, Spencer, 2000; Descotes, Walliser, Guo, 2007; Torre-Castro, Lindström, 2012; Stenholm, Acs, Wuebker, 2013; Lamb, Roundy, 2018]). In a conceptual discussion, Yamakawa, Peng and Deeds [2008] indicated the institutional pillars to operationalize the IBV. Kostova and Hult [2016] pointed out institutional pillars in their recent critical study on the IBV. Similarly, Meyer and Peng [2016] acknowledged that institutional pillars might define institutional pressures in the IBV. Taking the insights into consideration, we adopted the scale developed by Descotes, Walliser and Guo [2007], since the scale provides comprehensive measurement opportunities and addresses export activities. Such that, Peng et al. [2009] emphasized the need for stronger measurement for institutions. We believe the scale developed by Descotes and colleagues will help to solve this problem. The scale consists of 19

items with 3 factors (regulatory, normative and cognitive), and reflects institutional influences on international firms such as regulatory structures, government agencies, laws, judicial authorities, professional associations, public opinion and culture [Scott, 2003; Ferreira, Li, Suk, 2009]. The authors tested the scale in a survey of companies in Romania and France in 2011. Responses are given using a 5-point Likert scale ranging from “strongly agree” to “strongly disagree”.

Sousa [2004] discussed objective and subjective measures of export performance. According to Sousa, the sub-dimensions can be estimated with the subjective form of measurement designed as a questionnaire and this is used more widely. However, it is an important problem that the Likert scale affects the reliability of the measurement. In this regard, Filatotchev et al. [2009] suggested that it is more appropriate to measure the satisfaction level about export performance. Taking into consideration these evaluations, we adopted the scale developed by Lages and Montgomery [2004]. The measurement consisted of a single factor and 5 items. We utilized a 5-point Likert scale ranging from “not satisfied at all” to “extremely satisfied”.

Method of Data Analysis. At first descriptive, reliability, validity and correlation analyses were performed in the SPSS software. SmartPLS was used to obtain other reliability and validity values of the variables (C.R. and AVE). We used the AMOS software for confirmatory factor analysis and hypothesis testing through structural equation modeling (SEM). Most SM studies testing the mediation role of variables are based on the causal-steps procedure proposed by Baron and Kenny [Baron, Kenny, 1986; Aguinis, Edwards, Bradley, 2017].

RESEARCH RESULTS

Demographics, Reliability, Validity and Descriptive Statistics. The profiles of the respondent firms are given in Table 1. It can be seen that more than half of the companies were established after 2001 and 93.6 % are SMEs. In addition, more than half of the firms have been exporting for less than 5 years.

We removed some items from the scales because of validity and reliability results, and the final values are

Table 1 – Profile of respondent firms
Таблица 1 – Характеристики фирм-респондентов

Feature	Date	n	%	Feature	Year	n	%
Date of establishment	1980 and before	10	5.3	Export experience	0–5	97	51.9
	1981–1990	28	15.0		6–10	27	14.4
	1991–2000	28	15.0		11–15	25	13.4
	2001–2010	60	32.1		16–20	14	7.5
	2011–2018	61	32.6		Over 21	24	12.8
	Total	187	100.0		Total	187	100.0

Table 1 (concluded)
Окончание таблицы 1

Feature	Employee	n	%	Feature	Year	n	%
Number of employees	1–9	64	34.2	Export revenue rate in total revenues	0–20	75	40.1
	10–49	73	39.0		21–40	14	7.5
	50–249	38	20.3		41–60	17	9.1
	Over 250	12	6.4		61–80	19	10.2
	Total	187	100.0		81–100	62	33.2
				Total	187	100.0	

presented in Table 2. The minimum Cronbach's alpha coefficient of variables was .86 (for "New entrants"), which was above the recommended limit (.70) for reliability. The minimum composite reliability coefficient was .90 (for "New entrants"), which was above the recommended limit (.70) for reliability. We computed the convergent validity through average variance extracted (AVE), using the SmartPLS software and the Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) using the SPSS software. The KMO values are higher than .50 and satisfactory. Similarly, the AVE values are above .50.

Discriminant validity is the extent to which measurement A discriminates from other measurements, and if the AVE for each construct is greater than its shared variance with any other construct, discriminant validity is supported [Farrell, Rudd, 2009]. AVE values were greater than their shared variance, and discrimination for measurement validity was fulfilled. We performed Confirmative Factor Analysis (CFA) for all measurements. The goodness of fit values of variables indicates good fit in general (Table 3). Only some values of strategic positioning have problem, although those indicate acceptable fit according to

Table 2 – Reliability and convergent validity of variables
Таблица 2 – Надежность и конвергентная валидность переменных

Factor	Items	Alpha	C.R.	AVE	KMO	Total Var.	Var. Ex.
Managerial resources	3	.975	.984	.953	.873	85.649	30.273
Production and (R&D) resources	4	.865	.911	.720			29.853
Intellectual resources	3	.932	.958	.884			25.523
Business identification capabilities	3	.970	.980	.943	.897	93.584	47.056
Innovation capabilities	3	.957	.972	.921			46.528
Industry structure competition	3	.877	.924	.802	.816	78.380	19.624
New entrants	5	.864	.905	.661			19.960
Substitutes	4	.925	.947	.817			21.864
Buyers	3	.899	.939	.838			16.932
Regulative institutions	6	.969	.974	.861	.853	88.169	37.126
Normative institutions	4	.977	.983	.936			27.059
Cognitive institutions	4	.932	.951	.828			23.984
Export performance	4	.967	–	–	.846	91.061	91.061

Table 3 – The goodness of fit values of the scales
Таблица 3 – Оценка адекватности значений используемых шкал

Scale	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
Export-related organizational resources	2.816	.915	.915	.972	.099	.074
Export-related organizational capabilities	1.656	.986	.939	.998	.059	.004
Strategic positioning	2.673	.869	.806	.937	.095	.050
Institutional profile	2.119	.979	.851	.979	.078	.027
Export performance	.597	.997	.984	1.00	.000	.003
Good fit	≤ 3	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .97$	$\leq .05$	$\leq .05$
Acceptable fit	≤ 5	$\geq .85$	$\geq .85$	$\geq .95$	$\leq .08$	$\leq .08$

Note: GFI denotes goodness of fit index; AGFI is adjusted goodness of fit index; CFI denotes comparative fit index; RMSEA is root mean square error of approximation; RMR stands for root mean square residual.

Source: Meydan, Şeşen [2015].

some suggestions in the literature. For example, adjusted goodness of fit index (AGFI) $\geq .80$ and comparative fit index (CFI) $> .90$ are acceptable values [Reis, Hino, Añez, 2010]. MacCallum, Browne and Sugawara [1996] also suggested that RMSEA values in the range of .08 to .10 indicate mediocre fit.

The descriptive statistics and the correlation coefficients are shown in Table 4. We found means of variables between 2.39 and 3.58 and the standard deviations were between .52 and .86 which meant that the averages of variables were close to the central value. We found significant correlations ($p < .001$) between dependent and independent variables except strategic positioning and export performance. In addition, we explored skewness and kurtosis values and they are in between acceptable level which Brown stated to implement SEM [Brown, 2006; Griffin, Steinbrecher, 2013].

Then we analyzed skewness and kurtosis to determine how the measurements met the normality assumption.

Hypothesis Testing. The method developed by Baron and Kenny [1986] is widely used in mediation tests using SEM. The authors presented an analysis technique that proceeds in three-steps.

In this context, in order to find the effect of resources and capabilities on export performance, the SEM (Model I) was established as shown in Fig. 3. The goodness of fit index given in Table 5 indicates that the model fits well. Only the RMSEA value is .054, but it displays acceptable fit. The model explains 23.3 % of the variance of export performance ($R^2 = .233$). The results indicate that coefficient is positive and significant, consistent with the hypothesis ($\beta = .483$, $p < .001$), and H_{1a} is accepted.

At the second stage, we added mediator variables and established the path analysis (Model II) given in Fig. 4. The values presented in Table 6 show path analysis model has acceptable goodness of fit values. The model including mediating variables represents 57.7 % of variance of the export performance ($R^2 = .577$) which is satisfactory.

As seen from Table 6, in the second model, standardized regression coefficients for all paths are significant and only H_{1b} is rejected. The impact of the firm's resources and capabilities on the firm's strategic position in the sector is significant, but contrary to expectations, it is negative ($\beta = -.171$; $p < .05$). The effect of resources and capabilities on the institutional profile in which firm was embedded

Table 4 – Descriptive statistics and the correlation coefficients
Таблица 4 – Описательная статистика и коэффициенты корреляции

Variable	1	2	3	4	M.	SD.
Resources and capabilities	1				3.48	.82
Strategic positioning	-.119	1			2.39	.52
Institutional profile	.235***	-.269***	1		3.58	.53
Export performance	.469***	.086	.417***	.288***	3.32	.86

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. M denotes mean; SD denotes standard deviation.

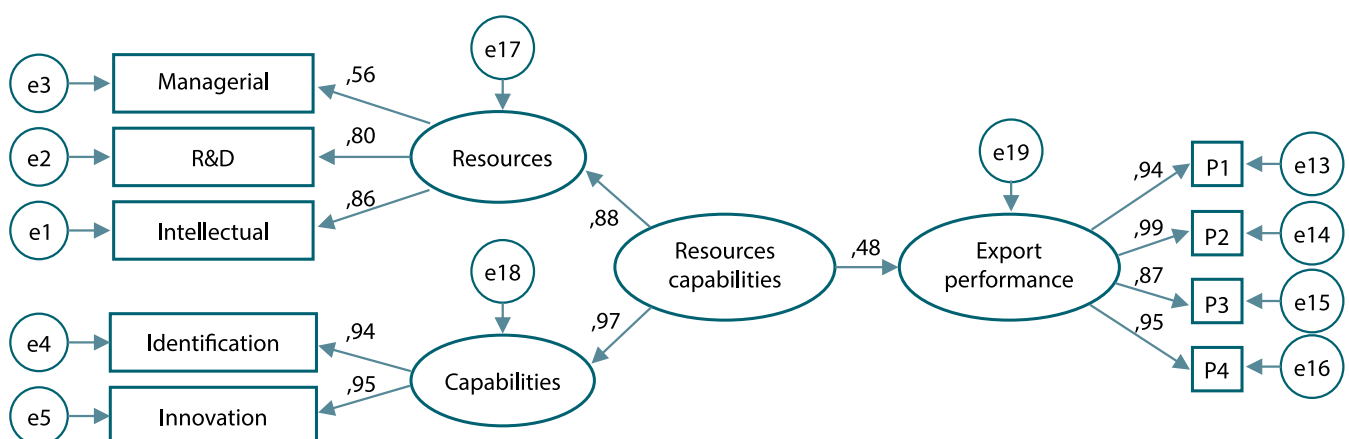


Fig. 3. Initial model (Model I)

Рис. 3. Исходная модель (модель I)

Table 5 – Goodness of fit statistics of mediation test
Таблица 5 – Оценка адекватности статистических показателей теста на медиацию

Scale	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
Model I	1.548	.958	.920	.992	.054	.030
Model II	1.877	.899	.856	.959	.069	.042

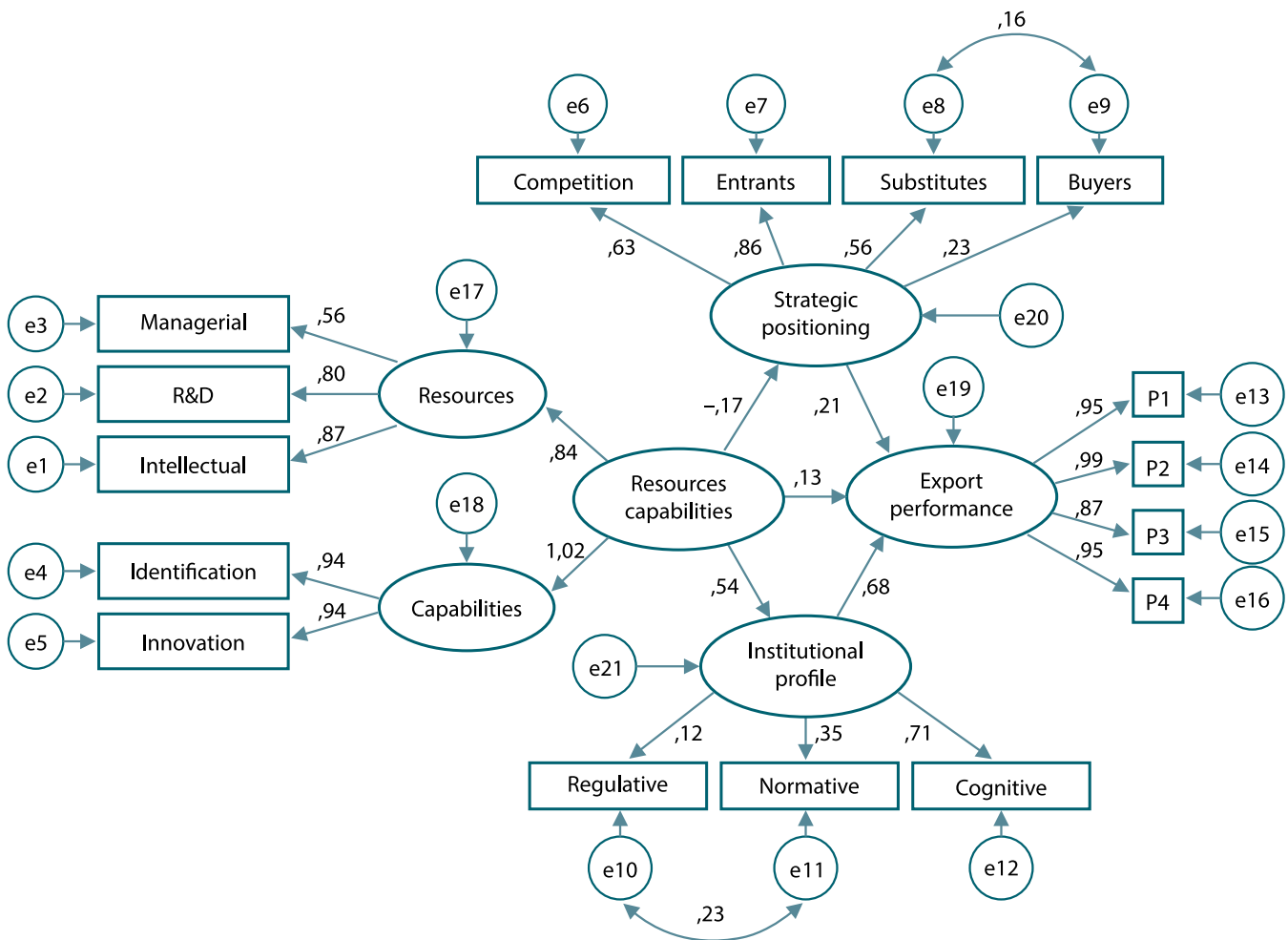


Fig. 4. Path analysis for mediation test (Model II)

Рис. 4. Анализ связей для теста на медиацию (модель II)

Table 6 – Hypotheses testing

Таблица 6 – Результаты тестирования гипотез

Model	Path specified			H	Coefficient		Result
	Independent variable	Path	Dependent variable		Std. Est.	Std. Ind. Effect	
Model I (without mediator) R ² = .233	Resources and capabilities	→	Export performance	H _{1a}	.483***	–	Accepted
Model II (with mediator) R ² = .577	Resources and capabilities	→	Strategic positioning	H _{1b}	-.171*	–	Rejected
	Resources and capabilities	→	Institutional profile	H _{1c}	.535***	–	Accepted
	Strategic positioning	→	Export performance	H _{2a}	.206**	–	Accepted
	Institutional profile	→	Export performance	H _{2b}	.678**	–	Accepted
	Resources and capabilities	→	Export performance	H ₃	.129(ns)	.328**	Accepted

Note: *p < .05, **p < .01, ***p < .001.

is significant and positive ($\beta = .535$; $p < .001$) and thereby, H_{1c} is accepted. The effect of strategic positioning on export performance is significant and positive ($\beta = .206$; $p < .01$) and thus H_{2a} is accepted. Again, the effect of the institutional profile on export performance is significant and positive, consistent with the hypothesis ($\beta = .678$; $p < .01$), and thereby, H_{2b} is accepted.

Finally, the effect of resources and capabilities on export performance is not significant ($\beta = .129$; $p > .05$) and

the conditions propounded by Baron and Kenny [1986] were met and consequently H_3 is accepted. According to this result, the impact of resources and capabilities on export performance is fully mediated by the firm's strategic positioning and institutional profile. In other words, the impact of the firm's resources and capabilities on export performance depends on its position in the industry and the institutional profile in which it is embedded.

DISCUSSION

The main finding of the study was that the STP can explain firm performance. Indeed, the STP theoretically asserts that institutional environment plays an important role [Krull, Smith, Ge, 2012]. Reinforcing this theoretical idea, the research findings indicate that institutional profile has an enhancing effect on firm performance, as well as the resources and capabilities of the firms and their position in the industry. Overall, the findings support the view that institutional theory is an important theoretical instrument for understanding competitive structure in emerging economies [Peng, Wang, Jiang, 2008; Gao et al., 2010]. In addition, the findings provide an empirical cornerstone to answer the question "how organizations affect firm strategy and performance" pondered by Peng, Wang and Jiang [2008].

The research findings support the core claim of the RBV [Barney, 1991]. We found that export-related resources and capabilities increase export performance positively. In the context of the STP, the findings also support the research result of Ju, Zhao and Wang [2014]. However, the findings of this study do not provide supportive results for studies of Hooley et al. [2001] and Kim, Song and Koo [2008] which highlight the relationships between resources and strategic positioning. This result might stem from the characteristics of resources and capabilities that are related to export activities. So, firms holding export-related resources and capabilities perceive favorable the export-related institutional profile. This finding encourages the idea that the institutional entrepreneurship concept might occupy an important position in the STP for analyzing the firm-level responses to institutions. The findings are consistent results of some previous studies (see, for example, [Kim, Song, Koo, 2008; Ju, Zhao, Wang, 2014]) which claim that strategic positioning in the industry affects export performance. The research findings also support the studies (see, for example, [Wang et al., 2013; Ju, Zhao, Wang, 2014; Ngo et al., 2016]) asserting that institutional environment affects export performance and demonstrate that further studies in this field would be viable, when evaluated in terms of the IBV and export performance.

These findings support the arguments in some studies (see, for example, [Lu, Liu, Wang, 2010; Nguyen, 2013; Ju, Zhao, Wang, 2014; Su, Peng, Xie, 2016]) that emphasize the interaction between resource, industry and IBVs. The findings indicated that IBV, which has been examined in the moderating role in previous studies, has a mediating role together with the industry-based view. This result reveals the facilitative and restrictive role of institutions and strategic positioning for the utilization of resources.

CONCLUSION

In this study, we aimed to make a humble contribution to the IBV (and also strategy tripod perspective) literature. In previous studies the moderator role of the IBV

and industry-based view was considered, but analyzing the moderator role of the views has the capacity to produce original implications to draw interaction between the three pillars of the strategy. Thus, the present study also moderately contributes to the literature by incorporating SEM, which is a method used in SM literature since the 1990s [Shook et al., 2004], into the IBV and strategy tripod studies.

Overall, the research results support the view that institutions matter. Another important theoretical implication is that terminology and arguments in the IBV differ from the institutional theory literature. Indeed, the IBV reflects the effort to incorporate institutional theory into the SM field. However, the IBV builds its theoretical background not only on institutional theory but also on institutional economics [Peng et al., 2009]. We deduced that the specific IBV methodology, jargon and arguments gradually emerge and shall be enriched.

In addition to theoretical implications, the study indicated that institutional theory and IBV studies can be methodologically conducted at the firm level. It was proved that institutional theory and IBV studies can be carried out through survey research instead of using macro-level data. It was also demonstrated that the institutional pillars (regulatory, normative and cognitive) proposed by Scott [2005] can be used in IBV research.

Another methodological and theoretical contribution of the study is on international business. The results showed that the IBV is an important theoretical instrument for firms' export performance. The study also contributes theoretically and empirically to studies analyzing the effect of institutional environment on export performance in the context of Turkey. The findings of the study indicated that institutional profile is a matter for firms' export performance and deeper studies in this direction are required. Again, the findings demonstrated that institutional profile contributes to explaining the performance of the firms in textile sector.

The study offers essential practical implications. For example, managers have to regard not only the resources and capabilities or the industry structure but also the institutional profile affecting firm performance and they have to consider the institutional profile as a factor in the strategy formulation stage. In particular, managers should understand the regulatory, normative and cognitive elements in the institutional profile and they should cultivate relationships with institutional constituents. In addition, the use of PEST analysis is important for identifying and understanding the institutional profile and the content of this analysis needs to be redesigned to cover the institutional profile.

Despite the theoretical and practical implications, the present study has significant limitations. First, the empirical research targeted export activities. An IBV research analyzing different activities such as entrepreneurship and innovation can provide different implications for the STP

and firm performance. However, we addressed the firms in the textile industry in Turkey. Studies surveying the firms in different countries or industries may also produce different implications regarding the STP and the IBV. Again, we regarded only the institutional context of the home country. In order to understand the impact of institutions and global competition on export performance, IBV research regarding host countries may produce different results.

Due to the time constraint, we preferred questionnaire. However, the survey method does not show the dynamic relationship between institutions and organizations, but only depicts the situation in a certain period of time [He, Brouthers, Filatotchev, 2013]. The data obtained by the survey method provide limited information about the real situations in the field of management and organization [Erdemir, 2008] and remain in the perceptual dimension. In particular, the subjective export performance measurement limits the results of the study. In order to overcome these disadvantages, studies adopting longitudinal and objective measurements may produce different results. Moreover, sample size and content are important limiting factors. Different results can be obtained by forming

a larger and multi-industry sample. Moreover, an important part of the sample is composed of SME enterprises, and empirical research on a sample of large enterprises may also produce different results.

Briefly, present study revealed that institutional profile leads to differences in performance among firms. In this respect, the results slightly expand the view that the institutional profile has a differentiating effect on firms. In other words, the study demonstrated that institutions matter [Meyer, Peng, 2005; Peng et al., 2009] but did not explain how they have become so. The research findings provided important implications for future studies. In order to receive the answer to the question of how the institutions matter, future studies should utilize the variables in the STP as independent variables to test the direct effects of variables on firm performance and strategy. In particular, the identification of institutional impacts on firm performance will reveal the differentiating effect of the institutional profile on firm performance. This will then open the door to an approach which produces an answer to the question of how institutions matter. ■

Appendix. Questionnaires
Приложение. Используемые опросники

Part I: Company profile				
General information about your company is asked in the questions listed below				
Your business?				
Your job in company?				
Company establishment date				
Before 1980	1981–1990	1991–2000	2001–2010	2011–2020
Company type				
Corporation	Limited company	Unlimited company	Other	
Total number of employees in company				
1–10	11–50	51–250	251 and more	
How many of your sales revenues in the last year are obtained from overseas sales?				
1–20 %	21–40 %	41–60 %	61–80 %	81–100 %
How many years are you exporting?				
0–5	6–10	11–15	16–20	21 and more

Part II: Scale of resources and capabilities for export (adopted from [Leonidou, Palihawadana, Theodosiou, 2011])					
Please specify the availability of the following resources and capabilities in your company					
5-point Likert scale ranging from “not existing at all” to “very high existence”	1	2	3	4	5
Special managerial interest/commitment in exporting					
Specialized managerial skills/competence in exporting					
Management experience/exposure in foreign markets					
Favorable managerial attitude towards exports					
Allocation of sufficient number of personnel to exporting					
Personnel specially trained in export activities					

Appendix (continued)
Продолжение приложения

5-point Likert scale ranging from "not existing at all" to "very high existence"	1	2	3	4	5
Modern production technology and equipment for exporting					
Availability of production capacity for exports					
Possession of unique/patented products for foreign markets					
Possession of proprietary technical knowledge for exports					
Amount of money spent on R&D for exports					
Knowledge about foreign market demand					
Knowledge about foreign business practices					
Knowledge about export regulations and paperwork					
Knowledge about export logistical requirements					
Locating/analyzing potential foreign markets					
Identifying attractive foreign business opportunities					
Contacting prospective foreign customers					
Acquiring specialized information in foreign markets					
Understanding overseas customer requirements					
Obtaining reliable representation in foreign markets					
Establishing business ties with other organizations in foreign markets					
Establishing and maintaining close supplier relationships					
Adopting new methods and ideas in the production process					
Developing new/innovative products for foreign markets					
Adopting innovative export marketing techniques and methods					
Sensing trends and competitors' movements in overseas markets					

Part III: Strategic positioning scale (adopted from [Weerawardena, O'Cass, Julian, 2006])					
The questions listed below are related to your company's position in the industry, and please indicate your opinion by evaluating it according to the statement in the question					
5-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree"	1	2	3	4	5
Firms compete intensely					
Competitive moves have noticeable effects					
Price competition					
Price cutting					
Competition is intense, fierce					
Suppliers are important in industry					
Suppliers can raise prices or reduce quality					
Suppliers are powerful					
Suppliers can gain concessions					
Small number of suppliers contribute a large proportion of inputs					
New entrants risk strong reaction					
Industry can prevent new entrants					
Retaliation by established firms on new entrants					
New entrants spend heavily to overcome existing brand loyalties					
Small scale entrants face considerable cost disadvantages					
New entrants risk strong reaction					
Strong competition from substitutes					
Substitute products limit profitability					
Products serve function easily serve by others					
Large numbers of substitutes					
Buyers are highly concentrated					
Buyers are mainly wholesalers or retailers					
Buyers are powerful					
Buyers demand concessions					

Part IV: Institutional profile scale (adopted from [Descotes et al., 2007])					
The following questions are aimed at understanding the impact of various institutions on your company's export activities					
5-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree"	1	2	3	4	5
Governmental organizations in this country assist SMEs in exporting					
The government sets support programs for SMEs willing to export					
At both local and national levels, governmental bodies provide special support available for SMEs willing to internationalize					
There are governmental financial aids targeted to help small business to export					
Even after failing in an earlier try, the government assists small business in starting exporting again					
Our government sets clear rules relative to the development of international activities of exporting SMEs					
Rules for the development of international activities are very well communicated towards exporting SMEs					
The governmental bodies pay much attention to the respect of the procedural exporting rules					
The governmental bodies sanction on a regular basis SMEs not respecting the rules for the development of international activities					
Firms to export are not financially supported by the government ^a					
Doing exporting is admired in this country					
In this country, exporting is viewed as the route to success					
People in this country tend to greatly admire exporting enterprises					
Doing exporting in this country is seen as a proof of performance					
Exporting is a synonym to success in this country					
Exporting is synonymous with the concept of "failure" in our country ^a					
Most exporters know where to find information about foreign markets for their products ^b					
Generally speaking, enterprises are aware of how to procedurally develop their exporting activities before actually starting exporting activities ^b					
Most of exporting enterprises know how to find out whether their products respond to the needs and expectations of a given foreign market ^b					
Exporters are able to deal with high levels of uncertainty related to foreign markets ^b					
Exporters know where to search for foreign customers ^b					
Our managers do not know where to find the necessary information about the overseas markets that are suitable for our products ^{a,b}					

^a These items are not included in the original questionnaire but only are included in this study.

^b We adjusted these items and we preferred "our managers" instead of exporters, and enterprises concepts.

Part V: Export performance scale (adopted from [Lages, Montgomery, 2004])					
Please indicate your satisfaction level regarding your company's performance. Note: Please regard the last 1 (one) year					
5-point Likert scale ranging from "we are not satisfied at all" to "we are extremely satisfied"	1	2	3	4	5
Export sales volume					
Export sales revenue					
Export profitability					
Market share in the main importing market					
Overall export performance					

References

- Aguinis H.J., Edwards R., Bradley K.J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, vol. 20, no. 4, pp. 665–685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>.
- Ahuja G., Capron L., Lenox M., Yao D.A. (2018). Strategy and the institutional envelope. *Strategy Science*, vol. 3, no. 2, pp. 1, II–V. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0062>.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 998–120.
- Baron R.M., Kenny D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173–1182.
- Baruch Y., Holtom B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, vol. 61, no. 8, pp. 1139–1160.
- Boehe D.M., Qian G., Peng M.W. (2016). Export intensity, scope, and destinations: Evidence from Brazil. *Industrial Marketing Management*, vol. 57, pp. 127–138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.006>.
- Boyd B.K., Reuning-Elliott E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, vol. 19, issue 2, pp. 181–192. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<181::AID-SMJ945>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<181::AID-SMJ945>3.0.CO;2-Z).
- Brown T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Busenitz L.W., Gómez C., Spencer J.W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 5, pp. 994–1003.
- Carlos J.C., Sousa M.P., He X. (2014). The determinants of export performance: A review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, vol. 33, no. 5, pp. 626–670. DOI: 10.1108/IMR-10-2015-0212.
- Çavuşgil S.T., Zou S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 1, pp. 1–21.
- Collis D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal, Special issue: Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage*, vol. 15, no. 1, pp. 143–152.
- Cruz L.B., Boehe D.M., Ogasavara M.H. (2015). CSR-based differentiation strategy of export firms from developing countries: An exploratory study of the strategy tripod. *Business & Society*, vol. 54, no. 6, pp. 723–762. <https://doi.org/10.1177/0007650312473728>.
- Cuervo-Cazurra A., Genç M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, no. 6, pp. 957–979. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400390.
- Descotes R.M., Walliser B., Guo X. (2007). Capturing the relevant institutional profile for exporting SMEs: Empirical evidence from France and Romania. *International Management Review*, vol. 3, no. 3, pp. 16–26.
- Descotes R.M., Walliser B., Holzmüller H., Guo X. (2011). Capturing institutional home country conditions for exporting SMEs. *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 12, pp. 1303–1310. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.12.023.
- Dhanaraj C., Beamish P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 41, no. 3, pp. 242–261. DOI: 10.1111/1540-627X.00080.
- Dobbs M.E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, vol. 24, no. 1, pp. 32–45. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10/11, pp. 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Elango B., Pattnaik C. (2007). Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 541–555. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400280.
- Erdemir E. (2008). Yönetim ve örgüt araştırmalarında ölçek kullanımı: Yönetim organizasyon kongre bildirileri örneği. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, May 16–18, pp. 397–403, Antalya.
- Eren T.M., Jimenez A. (2015). Institutional quality similarity, corruption distance and inward FDI in Turkey. *Journal of East European Management Studies*, vol. 20, no. 1, pp. 88–101. DOI: 10.5771/0949-6181-2015-1-88.
- Farrell A.M., Rudd J.M. (2009). Factor analysis and discriminant validity: A brief review of some practical issues. http://publications.aston.ac.uk/id/eprint/7644/1/factor_analysis_ANZMAC_2009.pdf.
- Ferreira M.P., Li D., Suk J.Y. (2009). Foreign entry strategies: Strategic adaptation to various facets of the institutional environments. *Development and Society*, vol. 38, no. 1, pp. 27–55.
- Filatotchev I., Liu X., Buck T., Wright M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1005–1021. DOI: 10.1057/jibs.2008.105.
- Gao G.Y., Murray J.Y., Kotabe M., Lu J. (2010). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, vol. 41, no. 3, pp. 377–396. DOI: 10.1057/jibs.2009.27.
- Garrido E., Gomez J., Maicas J.P., Orcos R. (2014). The institution-based view of strategy: How to measure it. *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17, no. 2, pp. 82–101. DOI: 10.1016/j.brq.2013.11.001.
- Gaur A.S., Kumar V., Singh D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, vol. 49, no. 1, pp. 12–20. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.04.002.
- Griffin M.M., Steinbrecher T.D. (2013). Chapter four – Large-scale datasets in special education research. *International Review of Research in Developmental Disabilities*, vol. 45, pp. 155–183. DOI: 10.1016/B978-0-12-407760-7.00004-9.

- Guo H., Xu E., Jacobs M. (2014). Managerial political ties and firm performance during institutional transitions: An analysis of mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, vol. 67, no. 2, pp. 116–127. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.11.009.
- Han X., Liu X., Xia T., Gao L. (2018). Home-country government support, interstate relations and the subsidiary performance of emerging market multinational enterprises. *Journal of Business Research*, vol. 93(C), pp. 160–172. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.04.021.
- Hawawini G., Subramanian V., Verdin P. (2003). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 1–16.
- He X., Brouthers K.D., Filatotchev I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, vol. 13, no. 1, pp. 27–47. <https://doi.org/10.1177/0149206312445926>.
- Hooley G., Greenley G., Fahy J., Cadogan J. (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no. 5-6, pp. 503–520. DOI: 10.1362/026725701323366908.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 417–456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>.
- Ju M., Zhao H., Wang T. (2014). The boundary conditions of export relational governance: A “strategy tripod” perspective. *Journal of International Marketing*, vol. 22, no. 2, pp. 89–106. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0114>.
- Kim Y., Song J.J., Koo C. (2008). Exploring the effect of strategic positioning on firm performance in the e-business context. *International Journal of Information Management*, vol. 28, pp. 203–214. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2008.02.004.
- Kostova T. (1997). Country institutional profile: Concept and measurement. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, vol. 1997, no. 1, pp. 180–184.
- Kostova T., Hult T.M. (2016). Meyer and Peng’s 2005 article as a foundation for an expanded and refined international business research agenda: Context, organizations, and theories. *Journal of International Business Studies*, vol. 47, issue 1, pp. 23–32.
- Krull E., Smith P., Ge G.L. (2012). The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective. *The Service Industries Journal*, vol. 32, no. 7, pp. 1097–1119. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.662758>.
- Lages L.F., Montgomery D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, vol. 38, no. 9/10, pp. 1186–1214.
- Lamb N.H., Roundy P.T. (2018). Institutional, stakeholder, and cultural influences on corporate social performance: an institution-based view. *International Journal of Comparative Management*, vol. 1, no. 1, pp. 4–18. DOI: 10.1504/IJCM.2018.10012494.
- Lee M., Yin X., Lee S. Weng D.H., Peng M. (2015). The impact of home country institutions on new venture export: examining new ventures in transition economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, no. 4, pp. 823–848. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0316-5>.
- Leonidou L.C., Paliawadana D., Theodosiou M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, vol. 19, no. 2, pp. 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1>.
- Lipuma J.A., Newbert S.L., Doh J.P. (2013). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: A contingency model of firm age and size. *Small Business Economics*, vol. 40, no. 4, pp. 817–841. DOI: 10.1007/s11187-011-9395-7.
- Lu J., Liu X., Wang H. (2010). Motives for outward FDI of Chinese private firms: Firm resources, industry dynamics, and government policies. *Management and Organization Review*, vol. 7, no. 2, pp. 223–248. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00184.x>.
- MacCallum R.C., Browne M.W., Sugawara H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, vol. 1, no. 2, pp. 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>.
- Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 5, pp. 657–679. <https://doi.org/10.2307/20159610>.
- Martin L.A.G., Madhok A., Sánche Á.M. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17, no. 2, pp. 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>.
- Meydan C.H., Şeşen H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayınları, ANKARA.
- Meyer K.E., Peng M.W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, vol. 36, issue 6, pp. 600–621. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400167.
- Meyer K.E., Peng M.W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, vol. 47, pp. 3–22. DOI: 10.1057/jibs.2015.34.
- Monticelli J.M., Calixto C.V. Vasconcellos S.L., Garrido I.L. (2017). The influence of formal institutions on the internationalization of companies in an emerging country. *Review of Business Management*, vol. 19, no. 65, pp. 358–374. DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3040.
- Moser R., Kuklinski C.P.J.W., Weidmann M. (2014). The impact of institutions on the resources of foreign companies: The case of third-party logistics service providers in Russia. *Journal of East European Management Studies*, vol. 19, no. 3, pp. 305–326. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2014-3>.
- Ngo V.D., Janssen F. (2016). Resources investment and export competitive advantage of firms in a transition economy: The moderating role of domestic institutional environment and competitive pressures. *International Journal of Export Marketing*, vol. 1, no. 2, pp. 166–192.
- Ngo V.D., Janssen F., Leonidou L.C., Christodoulides P. (2016). Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. *Journal of Business Research*, vol. 69, no. 8, pp. 2911–2922. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.12.060.

- Nguyen T.V., Le N.T.B., Bryant S.E. (2013). Sub-national institutions, firm strategies, and firm performance: A multilevel study of private manufacturing firms in Vietnam. *Journal of World Business*, vol. 48, no. 1, pp. 68–76. DOI: 10.1016/j.jwb.2012.06.008.
- Oliver C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, vol. 18, issue 9, pp. 697–713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C).
- Pecotich A., Hattie J., Low L.P. (1999). Development of industruct: A scale for the measurement of perceptions of industry structure. *Marketing Letters*, vol. 10, issue 4, pp. 409–422. <https://doi.org/10.1023/A:1008174623201>.
- Peng M.W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, pp. 251–267. <https://doi.org/10.1023/A:1016291702714>.
- Peng M.W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 275–296. <https://doi.org/10.2307/30040713>.
- Peng M.W. (2009). *Global Strategy*. (2nd ed.). Cincinnati, OH: South–Western Cengage Learning.
- Peng M.W., Sun S.L., Pinkham B., Chen H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, no. 3, pp. 63–81.
- Peng M.W., Sun W., Vlas C., Minichilli A., Corbetta G. (2018). An institution-based view of large family firms: A recap and overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 42, no. 2, pp. 187–205. DOI: 10.1177/1042258717749234.
- Peng M.W., Wang D.Y.L., Jiang Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, pp. 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>.
- Porter M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics*, vol. 12, pp. 95–117.
- Powel T.C. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 4, pp. 323–334.
- Reis R.S., Hino A.A.F., Añez C.R.R. (2010). Perceived stress scale: Reliability and validity study in Brazil. *Journal of Health Psychology*, vol. 15, no. 1, pp. 107–114. DOI: 10.1177/1359105309346343.
- Rivard S., Raymond L., Verreault D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 15, pp. 29–50. DOI: 10.1016/j.jsis.2005.06.003.
- Scott W.R. (2005). *Institutional theory: Contributing to a theoretical research program*. In: K.G. Smith, M.A. Hitt (Eds.). *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
- Shook C.L., Ketchen D.J., Hult G.T.M., Kacmar K.M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, vol. 25, issue 4, pp. 397–404. <https://doi.org/10.1002/smj.385>.
- Sousa C.M.P. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 4. <http://www.amsreview.org/articles/sousa09-2004.pdf>.
- Stenholm P., Acs Z.J., Wuebker R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, vol. 28, no. 1, pp. 176–193. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2011.11.002.
- Su Z., Peng M.W., Xie E. (2016). A strategy tripod perspective on knowledge creation capability. *British Journal of Management*, vol. 27, issue 1, pp. 58–76. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12097>.
- Sun S.L., Peng M.W., Lee R.P., Tan W. (2015). Institutional open access at home and outward internationalization. *Journal of World Business*, vol. 50, no. 1, 234–246. DOI: 10.1016/j.jwb.2014.04.003.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, issue 7, pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Teo H.H., Wei K.K., Benbasat I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 1, pp. 19–49. <https://doi.org/10.2307/30036518>.
- Torre-Castro M., Lindström L. (2012). Fishing institutions: Addressing regulative, normative and cultural-cognitive elements to enhance fisheries management. *Marine Policy*, vol. 34, no. 1, pp. 77–84. DOI: 10.1016/j.marpol.2009.04.012.
- Vecchi A., Piana B.D., Vivacqua E. (2015). An institutional-based view of innovation – an explorative comparison of business groups in China and India. *International Journal of Innovation Management*, vol. 19, no. 5, pp. 1–30. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500516>.
- Wang Y., Cao W., Zhou Z., Ning L. (2013). Does external technology acquisition determine export performance? Evidence from Chinese manufacturing firms. *International Business Review*, vol. 22, no. 6, pp. 1079–1091. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.02.009>.
- Weerawardena J., O’Cass A., Julian C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, vol. 59, no. 1, pp. 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.02.004>.
- Wu G.C., Ding J.H., Chen P.S. (2012). The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan’s textile and apparel industry. *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no. 2, pp. 618–636. DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.05.023.
- Wu J., Chen X. (2014). Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms. *International Business Review*, vol. 23, no. 5, pp. 862–872. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.01.004>.
- Xie Y.H., Zhao H.J., Xie Q.J., Arnold M. (2011). On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A “strategy tripod” perspective. *International Business Review*, vol. 20, no. 4, pp. 477–490.
- Yamakawa Y., Peng M.W., Deeds D.L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, no. 1, pp. 59–82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>.

- Yaprak A., Yosun T., Cetindamar D. (2018). The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey. *International Business Review*, vol. 27, no. 1, pp. 198–207. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2017.07.001.
- Yaşar M., Paul C.J.M., Ward M.R. (2011). Property rights institutions and firm performance: A cross-country analysis. *World Development*, vol. 39, no. 4, pp. 648–661.
- Zhou L., Wu W., Luo X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 673–690. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400282.

Источники

- Aguinis H.J., Edwards R., Bradley K.J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, vol. 20, no. 4, pp. 665–685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>.
- Ahuja G., Capron L., Lenox M., Yao D.A. (2018). Strategy and the institutional envelope. *Strategy Science*, vol. 3, no. 2, pp. 1, II–V. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0062>.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 998–120.
- Baron R.M., Kenny D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173–1182.
- Baruch Y., Holtom B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, vol. 61, no. 8, pp. 1139–1160.
- Boehe D.M., Qian G., Peng M.W. (2016). Export intensity, scope, and destinations: Evidence from Brazil. *Industrial Marketing Management*, vol. 57, pp. 127–138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.006>.
- Boyd B.K., Reuning-Elliot E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, vol. 19, issue 2, pp. 181–192. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<181::AID-SMJ945>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<181::AID-SMJ945>3.0.CO;2-Z).
- Brown T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Busenitz L.W., Gómez C., Spencer J.W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 5, pp. 994–1003.
- Carlos J.C., Sousa M.P., He X. (2014). The determinants of export performance: A review of the literature 2006–2014. *International Marketing Review*, vol. 33, no. 5, pp. 626–670. DOI: 10.1108/IMR-10-2015-0212.
- Çavuşgil S.T., Zou S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 1, pp. 1–21.
- Collis D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal, Special issue: Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage*, vol. 15, no. 1, pp. 143–152.
- Cruz L.B., Boehe D.M., Ogasavara M.H. (2015). CSR-based differentiation strategy of export firms from developing countries: An exploratory study of the strategy tripod. *Business & Society*, vol. 54, no. 6, pp. 723–762. <https://doi.org/10.1177/0007650312473728>.
- Cuervo-Cazurra A., Genç M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, no. 6, pp. 957–979. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400390.
- Descotes R.M., Walliser B., Guo X. (2007). Capturing the relevant institutional profile for exporting SMEs: Empirical evidence from France and Romania. *International Management Review*, vol. 3, no. 3, pp. 16–26.
- Descotes R.M., Walliser B., Holzmüller H., Guo X. (2011). Capturing institutional home country conditions for exporting SMEs. *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 12, pp. 1303–1310. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.12.023.
- Dhanaraj C., Beamish P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 41, no. 3, pp. 242–261. DOI: 10.1111/1540-627X.00080.
- Dobbs M.E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, vol. 24, no. 1, pp. 32–45. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10/11, pp. 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Elango B., Pattnaik C. (2007). Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 541–555. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400280.
- Erdemir E. (2008). Yönetim ve örgüt araştırmalarında ölçek kullanımı: Yönetim organizasyon kongre bildirileri örneği. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, May 16–18, pp. 397–403, Antalya.
- Eren T.M., Jimenez A. (2015). Institutional quality similarity, corruption distance and inward FDI in Turkey. *Journal of East European Management Studies*, vol. 20, no. 1, pp. 88–101. DOI: 10.5771/0949-6181-2015-1-88.
- Farrell A.M., Rudd J.M. (2009). Factor analysis and discriminant validity: A brief review of some practical issues. http://publications.aston.ac.uk/id/eprint/7644/1/factor_analysis_ANZMAC_2009.pdf.
- Ferreira M.P., Li D., Suk J.Y. (2009). Foreign entry strategies: Strategic adaptation to various facets of the institutional environments. *Development and Society*, vol. 38, no. 1, pp. 27–55.
- Filatotchev I., Liu X., Buck T., Wright M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1005–1021. DOI: 10.1057/jibs.2008.105.

- Gao G.Y., Murray J.Y., Kotabe M., Lu J. (2010). A "strategy tripod" perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, vol. 41, no. 3, pp. 377–396. DOI: 10.1057/jibs.2009.27.
- Garrido E., Gomez J., Maicas J.P., Orcos R. (2014). The institution-based view of strategy: How to measure it. *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17, no. 2, pp. 82–101. DOI: 10.1016/j.brq.2013.11.001.
- Gaur A.S., Kumar V., Singh D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, vol. 49, no. 1, pp. 12–20. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.04.002.
- Griffin M.M., Steinbrecher T.D. (2013). Chapter four – Large-scale datasets in special education research. *International Review of Research in Developmental Disabilities*, vol. 45, pp. 155–183. DOI: 10.1016/B978-0-12-407760-7.00004-9.
- Guo H., Xu E., Jacobs M. (2014). Managerial political ties and firm performance during institutional transitions: An analysis of mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, vol. 67, no. 2, pp. 116–127. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.11.009.
- Han X., Liu X., Xia T., Gao L. (2018). Home-country government support, interstate relations and the subsidiary performance of emerging market multinational enterprises. *Journal of Business Research*, vol. 93(C), pp. 160–172. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.04.021.
- Hawawini G., Subramanian V., Verdin P. (2003). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 1–16.
- He X., Brouthers K.D., Filatotchev I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, vol. 13, no. 1, pp. 27–47. <https://doi.org/10.1177/0149206312445926>.
- Hooley G., Greenley G., Fahy J., Cadogan J. (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no. 5-6, pp. 503–520. DOI: 10.1362/026725701323366908.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 417–456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>.
- Ju M., Zhao H., Wang T. (2014). The boundary conditions of export relational governance: A "strategy tripod" perspective. *Journal of International Marketing*, vol. 22, no. 2, pp. 89–106. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0114>.
- Kim Y., Song J.J., Koo C. (2008). Exploring the effect of strategic positioning on firm performance in the e-business context. *International Journal of Information Management*, vol. 28, pp. 203–214. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2008.02.004.
- Kostova T. (1997). Country institutional profile: Concept and measurement. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, vol. 1997, no. 1, pp. 180–184.
- Kostova T., Hult T.M. (2016). Meyer and Peng's 2005 article as a foundation for an expanded and refined international business research agenda: Context, organizations, and theories. *Journal of International Business Studies*, vol. 47, issue 1, pp. 23–32.
- Krull E., Smith P., Ge G.L. (2012). The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective. *The Service Industries Journal*, vol. 32, no. 7, pp. 1097–1119. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.662758>.
- Lages L.F., Montgomery D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, vol. 38, no. 9/10, pp. 1186–1214.
- Lamb N.H., Roundy P.T. (2018). Institutional, stakeholder, and cultural influences on corporate social performance: an institution-based view. *International Journal of Comparative Management*, vol. 1, no. 1, pp. 4–18. DOI: 10.1504/IJCM.2018.10012494.
- Lee M., Yin X., Lee S., Weng D.H., Peng M. (2015). The impact of home country institutions on new venture export: examining new ventures in transition economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, no. 4, pp. 823–848. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0316-5>.
- Leonidou L.C., Paliawadana D., Theodosiou M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, vol. 19, no. 2, pp. 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1>.
- Lipuma J.A., Newbert S.L., Doh J.P. (2013). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: A contingency model of firm age and size. *Small Business Economics*, vol. 40, no. 4, pp. 817–841. DOI: 10.1007/s11187-011-9395-7.
- Lu J., Liu X., Wang H. (2010). Motives for outward FDI of Chinese private firms: Firm resources, industry dynamics, and government policies. *Management and Organization Review*, vol. 7, no. 2, pp. 223–248. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00184.x>.
- MacCallum R.C., Browne M.W., Sugawara H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, vol. 1, no. 2, pp. 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>.
- Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 5, pp. 657–679. <https://doi.org/10.2307/20159610>.
- Martin L.Á.G., Madhok A., Sánche Á.M. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17, no. 2, pp. 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>.
- Meydan C.H., Şeşen H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayınları, ANKARA.
- Meyer K.E., Peng M.W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, vol. 36, issue 6, pp. 600–621. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400167.
- Meyer K.E., Peng M.W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, vol. 47, pp. 3–22. DOI: 10.1057/jibs.2015.34.
- Monticelli J.M., Calixto C.V., Vasconcellos S.L., Garrido I.L. (2017). The influence of formal institutions on the internationalization of companies in an emerging country. *Review of Business Management*, vol. 19, no. 65, pp. 358–374. DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3040.

- Moser R., Kuklinski C.P.J.W., Weidmann M. (2014). The impact of institutions on the resources of foreign companies: The case of third-party logistics service providers in Russia. *Journal of East European Management Studies*, vol. 19, no. 3, pp. 305–326. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2014-3>.
- Ngo V.D., Janssen F. (2016). Resources investment and export competitive advantage of firms in a transition economy: The moderating role of domestic institutional environment and competitive pressures. *International Journal of Export Marketing*, vol. 1, no. 2, pp. 166–192.
- Ngo V.D., Janssen F., Leonidou L.C., Christodoulides P. (2016). Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. *Journal of Business Research*, vol. 69, no. 8, pp. 2911–2922. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.12.060.
- Nguyen T.V., Le N.T.B., Bryant S.E. (2013). Sub-national institutions, firm strategies, and firm performance: A multilevel study of private manufacturing firms in Vietnam. *Journal of World Business*, vol. 48, no. 1, pp. 68–76. DOI: 10.1016/j.jwb.2012.06.008.
- Oliver C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, vol. 18, issue 9, pp. 697–713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C).
- Pecotich A., Hattie J., Low L.P. (1999). Development of industruct: A scale for the measurement of perceptions of industry structure. *Marketing Letters*, vol. 10, issue 4, pp. 409–422. <https://doi.org/10.1023/A:1008174623201>.
- Peng M.W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, pp. 251–267. <https://doi.org/10.1023/A:1016291702714>.
- Peng M.W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 275–296. <https://doi.org/10.2307/30040713>.
- Peng M.W. (2009). *Global Strategy*. (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning.
- Peng M.W., Sun S.L., Pinkham B., Chen H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, no. 3, pp. 63–81.
- Peng M.W., Sun W., Vlas C., Minichilli A., Corbetta G. (2018). An institution-based view of large family firms: A recap and overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 42, no. 2, pp. 187–205. DOI: 10.1177/1042258717749234.
- Peng M.W., Wang D.Y.L., Jiang Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, pp. 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>.
- Porter M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics*, vol. 12, pp. 95–117.
- Powel T.C. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 4, pp. 323–334.
- Reis R.S., Hino A.A.F., Añez C.R.R. (2010). Perceived stress scale: Reliability and validity study in Brazil. *Journal of Health Psychology*, vol. 15, no. 1, pp. 107–114. DOI: 10.1177/1359105309346343.
- Rivard S., Raymond L., Verreault D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 15, pp. 29–50. DOI: 10.1016/j.jsis.2005.06.003.
- Scott W.R. (2005). *Institutional theory: Contributing to a theoretical research program*. In: K.G. Smith, M.A. Hitt (Eds.). *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
- Shook C.L., Ketchen D.J., Hult G.T.M., Kacmar K.M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, vol. 25, issue 4, pp. 397–404. <https://doi.org/10.1002/smj.385>.
- Sousa C.M.P. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 4. <http://www.amsreview.org/articles/sousa09-2004.pdf>.
- Stenholm P., Acs Z.J., Wuebker R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, vol. 28, no. 1, pp. 176–193. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2011.11.002.
- Su Z., Peng M.W., Xie E. (2016). A strategy tripod perspective on knowledge creation capability. *British Journal of Management*, vol. 27, issue 1, pp. 58–76. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12097>.
- Sun S.L., Peng M.W., Lee R.P., Tan W. (2015). Institutional open access at home and outward internationalization. *Journal of World Business*, vol. 50, no. 1, pp. 234–246. DOI: 10.1016/j.jwb.2014.04.003.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, issue 7, pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Teo H.H., Wei K.K., Benbasat I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 1, pp. 19–49. <https://doi.org/10.2307/30036518>.
- Torre-Castro M., Lindström L. (2012). Fishing institutions: Addressing regulative, normative and cultural-cognitive elements to enhance fisheries management. *Marine Policy*, vol. 34, no. 1, pp. 77–84. DOI: 10.1016/j.marpol.2009.04.012.
- Vecchi A., Piana B.D., Vivacqua E. (2015). An institutional-based view of innovation – an explorative comparison of business groups in China and India. *International Journal of Innovation Management*, vol. 19, no. 5, pp. 1–30. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500516>.
- Wang Y., Cao W., Zhou Z., Ning L. (2013). Does external technology acquisition determine export performance? Evidence from Chinese manufacturing firms. *International Business Review*, vol. 22, no. 6, pp. 1079–1091. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.02.009>.
- Weerawardena J., O’Cass A., Julian C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, vol. 59, no. 1, pp. 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.02.004>.

- Wu G.C., Ding J.H., Chen P.S. (2012). The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan's textile and apparel industry. *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no. 2, pp. 618–636. DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.05.023.
- Wu J., Chen X. (2014). Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms. *International Business Review*, vol. 23, no. 5, pp. 862–872. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.01.004>.
- Xie Y.H., Zhao H.J., Xie Q.J., Arnold M. (2011). On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A "strategy tripod" perspective. *International Business Review*, vol. 20, no. 4, pp. 477–490.
- Yamakawa Y., Peng M.W., Deeds D.L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, no. 1, pp. 59–82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>.
- Yaprak A., Yosun T., Cetindamar D. (2018). The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey. *International Business Review*, vol. 27, no. 1, pp. 198–207. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2017.07.001.
- Yaşar M., Paul C.J.M., Ward M.R. (2011). Property rights institutions and firm performance: A cross-country analysis. *World Development*, vol. 39, no. 4, pp. 648–661.
- Zhou L., Wu W., Luo X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 673–690. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400282.

Information about the authors**Информация об авторах****Hasan Boztoprak**

PhD, Assistant Professor of Business Administration Dept. **Beykent University** (Ayazağa Campus, 34396, Sarıyer, Istanbul, Turkey). E-mail: hasanboztoprak@beykent.edu.tr.

Mehmet Eryilmaz

PhD, Professor of Business Administration Dept. **Bursa Uludag University** (Görükle Campus, 16240, Nilüfer, Bursa, Turkey). E-mail: mehmetery@uludag.edu.tr.

Хасан Бозтопрак

PhD, доцент кафедры бизнес-администрирования. **Университет Бейкент** (34396, Турция, г. Стамбул, р-н Сарыер, Кампус Айзага). E-mail: hasanboztoprak@beykent.edu.tr.

Мехмет Эрилмаз

PhD, профессор кафедры бизнес-администрирования. **Университет Бурса Улудог** (16240, Турция, г. Бурса, р-н Нилюфер, Кампус Гёрюкле). E-mail: mehmetery@uludag.edu.tr.

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-5

JEL Classification: O25, P13, Q18

Кооперативные бизнес-стратегии предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии COVID-19

О.А. Чернова¹, Б. Али¹¹ Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ

Аннотация. В условиях пандемии возникла угроза стабильности функционирования предприятий пищевой промышленности и перестали работать эффективные ранее стратегии их деятельности. Статья посвящена проверке гипотезы о связи кооперативных бизнес-стратегий в пищевой промышленности с адаптивностью хозяйствующих субъектов к факторам пандемии на основе изучения зарубежной практики реализации данных стратегий в ситуации распространения COVID-19. Методологический базис исследования представлен теорией интеграции и трансакционных издержек, а также экосистемным подходом. Методы исследования – кейс-стади, методы описательной статистики, структурно-логический анализ, SWOT-анализ. Определены основные типы бизнес-моделей кооперативного взаимодействия: циркулярное предпринимательство, виртуализация логистических взаимодействий, экологическое иммуностимулирующее производство, сервис-ориентированное деловое сотрудничество. Сравнительный анализ данных моделей с точки зрения их способности поддержать устойчивое функционирование предприятий в условиях пандемии показал, что возможности реализации кооперативного сотрудничества в пищевой промышленности во многом связаны с развитием институциональной, информационной и инфраструктурной среды. Исследование позволяет понять перспективы деятельности предприятий пищевой промышленности в новых реалиях, определить направления потенциальных инноваций в отрасли, сформировать меры проактивного реагирования на кризисы.

Ключевые слова: кооперативные стратегии; продовольственные экосистемы; адаптивность; пищевая промышленность; устойчивое развитие; пандемия.

Дата поступления статьи: 23 мая 2021 г.

Ссылка для цитирования: Чернова О.А., Али Б. (2021). Кооперативные бизнес-стратегии предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии COVID-19 // Управленец. Т. 12, № 5. С. 70–83. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-5.

Cooperative strategies of food enterprises amid the COVID-19 pandemic

Olga A. Chernova¹, Baraa Ali¹¹ Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. The factors of the pandemic threaten the stability of enterprises engaged the food industry and put them in a situation where previously successful strategies are no longer effective. Based on the global practice of implementing cooperative strategies amid the COVID-19 pandemic, the article tests the hypothesis that there is a correlation between cooperative strategies in the food industry and the adaptability of business entities to the pandemic factors. The methodological framework includes the theory of integration and transaction cost, as well as the ecosystem approach. The methods of case study, descriptive statistics, structural-logical analysis and SWOT analysis were applied. The authors identify the main types of cooperative business models, these are circular entrepreneurship, virtualization and digitalization of logistical interactions, ecological and immunostimulating production, and service-oriented business cooperation. Having compared the models according to their capability to support sustainable development of the enterprise amid the pandemic, we found that the opportunities for cooperating in the food industry were largely associated with the development potential of institutional, information and infrastructural environment. The research reveals the prospects for the functioning of the food industry in the new reality, determines the avenues for potential innovations in the industry, and develops the measures for a proactive response to crises.

Keywords: cooperative strategies; food ecosystems; adaptability; food industry; sustainable development; pandemic.

Paper submitted: May 23, 2021

For citation: Chernova O.A., Ali B. (2021). Cooperative strategies of food enterprises amid the COVID-19 pandemic. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 70–83. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-5.

ВВЕДЕНИЕ

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на формирование траекторий развития бизнеса в разных отраслях и сферах деятельности, включая пищевую промышленность. На параметры ее устойчивого развития существенно повлияли ограничения социальной и деловой активности во всех странах: изменение потребительского поведения; повышение требований к качеству и экологичности производимой продукции; нарушение цепочек поставок сельскохозяйственного сырья и продовольствия, рост заболеваемости работников и пр. Поскольку предприятия пищевой промышленности не имеют возможности быстро менять местоположение для снижения удельных издержек, повысить устойчивость развития в условиях кризиса они могут посредством бизнес-стратегий.

Факторы пандемии привели к тому, что эффективные ранее стратегии данных предприятий перестали работать. Потребовалось переосмысление критериев устойчивого развития. Основным мотивом экономической деятельности в рамках ограничительных мер стало формирование цепочки продвижения производимой продукции от производителя к потребителю. Для этих целей многие предприятия различных отраслей и сфер деятельности начали использовать современные цифровые технологии. Однако низкий уровень материально-технической оснащенности производства и неспособность оптимально загрузить высокопроизводительную технику значительно сократили возможности данного направления. Стало очевидно, что для поддержания параметров устойчивого развития предприятиям нужно переориентировать свои бизнес-стратегии на реализацию кооперативных взаимодействий, позволяющих получить синергетические эффекты от объединения ресурсных возможностей.

Цель статьи – на основе изучения зарубежной практики реализации кооперативных стратегий развития бизнеса в пищевой промышленности в условиях распространения COVID-19 проверить гипотезу о том, что бизнес-модели кооперативного взаимодействия связаны с адаптивностью хозяйствующих субъектов к факторам пандемии.

Первая часть статьи содержит обзор литературы по проблемам поддержания устойчивого развития пищевой промышленности в условиях пандемии на основе реализации кооперативных взаимодействий. Во второй части описаны методы и методология исследования, источники данных. Третья часть посвящена изучению бизнес-моделей кооперативного взаимодействия предприятий пищевой промышленности в условиях распространения COVID-19. В заключении сделаны выводы относительно роли кооперативных стратегий бизнеса в повышении устойчивости развития пищевой промышленности в новых реалиях.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Исследованию кооперативных форм бизнеса в АПК посвящено довольно большое количество как отечественных, так и зарубежных научных работ. Это связано с тем, что многоукладность сельскохозяйственных, перерабатывающих и агросервисных предприятий изначально способствовала развитию кооперативных отношений [Фролов, 2006] и соответственно требовалось осмысление содержания данных процессов, а также выявление факторов повышения их эффективности. Индустриализация АПК привела к возникновению дисбалансов в цепочке поставок, поставив под угрозу жизнеспособность предприятий малого и среднего бизнеса и требуя их кооперации. Исследователи отмечают, что сильные рыночные позиции аграрных производителей могут быть обеспечены только через кооперацию [Нилссон, Негайнов, 2008; Hooks et al., 2017]. Причем данная практика особенно важна для регионов, имеющих сельскохозяйственную специализацию.

Несмотря на значительные ресурсные возможности, процессы развития кооперации в пищевой промышленности в допандемический период находились в стадии застоя. Это было вызвано отсутствием интереса крупных компаний к кооперативному движению, а также низким уровнем доверительных отношений малого и среднего бизнеса. Однако в условиях коронакризиса тенденция к кооперативному сотрудничеству значительно усилилась.

Масштабность и направления данного сотрудничества в пищевой промышленности в условиях новой реальности показали значительные отличия от сложившихся к концу XX в. тенденций развития агропромышленной интеграции. В прошлом столетии существующие направления кооперативных взаимодействий предусматривали прежде всего установление интеграционных цепочек и формировались по инициативе «сверху». Кооперативам была свойственна инклюзивность, т. е. ориентация на решение собственных проблем, как правило, связанных со снижением издержек. В результате многие субъекты малого и среднего бизнеса были исключены из интеграционных процессов как не представляющие интерес для кооперативного бизнеса [Bijman, Wijers, 2019].

Особенностью современных форм кооперации является наличие заинтересованности «снизу», со стороны тех предприятий, бизнес-модели которых перестали соответствовать новой среде функционирования. При этом традиционно доминирующая у кооперативов стратегия сокращения издержек в целях повышения устойчивости развития в условиях пандемии оказалась неэффективной. Более того, преодоление возникших препятствий, по мнению исследователей, не может быть достигнуто путем экономии на издержках [Galanakis et al., 2021], поскольку на первый план выходят инновации, связанные с цифровизацией про-

изводства и сбыта [Kennedy, Stitzinger, Burke, 2020; Demirci et al., 2020].

Сейчас основная цель кооперативных стратегий предприятий пищевой промышленности состоит в обеспечении непрерывной цепочки движения агропродукции от производителя к потребителю. Бизнес-стратегии стали более рыночно ориентированы, т. е. кооперационные взаимодействия определяются не только интересами их участников, но и необходимостью выполнения определенных условий, связанных с ограничениями деловой и социальной активности, а также необходимостью соблюдения санитарно-гигиенических требований. При этом кооперативное сотрудничество не ограничивается только партнерами по цепочке создания стоимости (с целью преодоления проблемы нехватки ресурсов), но и включает конкурентов (для реализации совместных преимуществ) [Crick, Crick, 2000]. Фактически в той или иной форме оно затронуло все заинтересованные стороны продовольственной экосистемы, в которую входят научно-исследовательские организации, сельскохозяйственные и торговые предприятия, предприятия по производству продуктов питания, правительственные учреждения и пр.

Обоснование целесообразности развития кооперационных отношений традиционно базируется на теории интеграции и трансакционных издержек Р. Коуза, в соответствии с которой интеграция независимо от формы ее проявления способствует минимизации издержек и позволяет получить эффект от масштаба и разнообразия [Коуз, 1937]. В современных исследованиях кооперация рассматривается в большей степени как направление повышения устойчивости развития малых форм хозяйствования, когда ее участники образуют некий экономический симбиоз, сокращая до минимума риск оппортунистического поведения [Май-Борода, 2011]. Кооперативные стратегии характеризуют рациональность отношений, строящихся на таком ресурсном обмене, при котором формируются условия для возрастания социально-экономического потенциала всех участников [Mont, Curtis, Palgan, 2021].

Пандемия COVID-19 послужила толчком к появлению нового витка изучения факторов и условий устойчивого развития бизнеса в ситуации внешних шоков. При этом в публикациях последних лет, как отмечают ученые, наблюдается смещение исследовательского интереса от стратегий к бизнес-моделям [Орехова, Мисюра, Баусова, 2020]. В значительной степени это связано с тем, что в управленческой теории и практике начинают превалировать подходы, которые сфокусированы на решении текущих и среднесрочных задач, связанных с инкорпорированием новых технологий в экосистему бизнеса. При этом выстраивание бизнес-стратегии осуществляется «в логике будущего» с ориентацией на повышение устойчивости рыночной позиции компании в долгосрочном периоде, а

бизнес-модель концентрируется на характеристике способов создания компанией ценности в текущих условиях хозяйствования [Орехова, Баусова, 2020]. Соответственно в научной литературе появился целый пласт исследований, посвященных изучению новых бизнес-моделей (методов и технологий построения партнерских отношений и ценностных предложений).

Большинство дискуссий по поводу обеспечения устойчивого развития пищевой промышленности в условиях пандемии связано с разработкой стратегии сохранения устойчивости цепочки поставок [Ali et al., 2021; Chitrakar, Zhang, Bhandari, 2021; Marusak et al., 2021; Priyadarshini, Abhilash, 2021]. Исследователи анализируют бизнес-модели при формировании цепочки поставок для разных объемов и видов продукции [Hailu, 2020], определяют различные каналы продвижения продовольственной продукции [Richards, Rickard, 2020], изучают цепочку поставок со стороны спроса и предложения [Chitrakar, Zhang, Bhandari, 2021]. Однако в работах по указанной тематике не учитываются другие звенья создания ценности, в том числе включающие возможности сервитизации, перехода к замкнутым системам, а также формирования более широкой продовольственной сети. Соответствующие типы бизнес-моделей в пищевой промышленности рассмотрены в нашем исследовании.

ДАННЫЕ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основные этапы исследования обозначены на рис. 1.

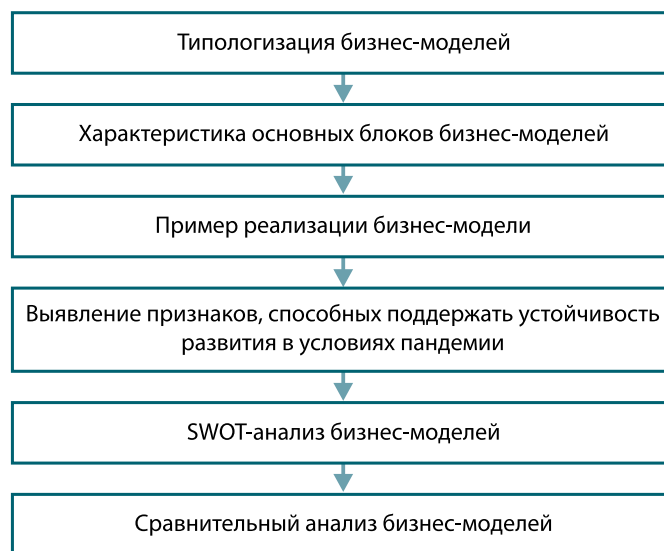


Рис. 1. Этапы проведения исследования

Fig. 1. Stages of the study

На начальном этапе работы рассматривались основные модели кооперативного взаимодействия предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии. Для этого был проведен анализ представленных в международных базах данных Scopus и WoS научных источников, описывающих кейсы развития пищевой промышленности в условиях коронакризиса.

Выбранные публикации содержали обзор стратегических кооперативных инициатив пищевой промышленности в тех географических субъектах (странах, регионах), где эта промышленность имеет высокий уровень развития. С технологической точки зрения внимание уделялось различным типам бизнес-моделей компаний, занятых в сфере производства продуктов питания в готовом виде или полуфабрикатов, а также напитков.

Было проанализировано более 50 научных публикаций, из которых основные представлены в списке источников. Использовался метод кейс-стади, достоинство которого выражается в возможности получить представление об исследуемом объекте или явлении в его реальном контексте, когда границы между феноменом и контекстом не являются очевидными [Yin, 2009]. Кроме того, данный метод позволяет лучше понять природу и сложность исследуемого явления [Voss, Tsiriktsis, Frohlich, 2002].

Типологизация бизнес-моделей осуществлялась на основе признака «виды создаваемой ценности» в соответствии с рассуждениями М. Портера о том, что для создания компанией цепочки ценности следует выделить стратегические виды ее деятельности для выявления существующих и возможных средств дифференциации [Портер, 2005]. При описании бизнес-моделей мы концентрировались на характеристиках выделенных исследователями основных блоков: ключевой вид деятельности, партнеры и ресурсы как стратегические компоненты; потребительские сегменты и каналы взаимодействия с ними; этапы цепочки создания добавленной стоимости, на которых реализуются кооперативные взаимодействия [Osterwalder, Pigneur, 2010]. Полученные характеристики стали основой проведения SWOT-анализа для каждой бизнес-модели.

Далее был выполнен сравнительный анализ выделенных типов моделей с точки зрения их шокоустойчивости – способности поддержать устойчивое развитие предприятия в условиях вызванных пандемией шоков. В трактовке термина «шокоустойчивость» мы опирались на исследования Б.С. Жихаревича, В.В. Климанова и В.Г. Марачи [2020], которые связывают это понятие с восстановительными ресурсами системы, позволяющими ей вернуться в исходное состояние или обрести новое устойчивое состояние. С учетом основных функций бизнес-моделей кооперативных взаимодействий предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии был определен следующий перечень показателей-свойств, характеризующих способности модели:

- обеспечить взаимодействие с партнерами;
- сформировать страховые запасы ресурсов;
- диверсифицировать виды деятельности;
- расширить ценностное предложение;
- обеспечить взаимодействие с клиентами;
- сохранить и расширить каналы сбыта;
- охватить новые потребительские сегменты.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Типологизация моделей кооперативного взаимодействия в пищевой промышленности

Пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на пищевую промышленность, затронув все виды деятельности продовольственной системы. Возникшие проблемы были обусловлены в основном нарушением потоков поставок сельскохозяйственного сырья, необходимого для производства, а также упаковки. Производители испытывали нехватку рабочей силы по причине болезни работников. Наряду с этим отмечался значительный рост спроса на продукты питания в результате панических настроений населения [Marusak et al., 2021]. Не имея запасов и буферов емкости, многие производители продовольствия не смогли быстро отреагировать на внезапное изменение спроса и дефицит предложения. Если ранее наиболее устойчивыми были предприятия пищевой промышленности, которые характеризовались диверсифицированным производством, широкой продуктовой линейкой, эффективной системой распределения, то в период пандемии большую устойчивость показали предприятия, ориентированные на региональные рынки с короткими расстояниями транспортировки, а также имеющие короткие каналы продаж. Лидерство на рынке продовольствия демонстрировали предприятия, сфокусированные на производстве недорогих продуктов или продуктов, нечувствительных к цене.

Как показывают результаты проведенного исследования, возможности «выживания» предприятий пищевой промышленности во многом обеспечивались осуществлением кооперативных стратегий в рамках реализации различных типов бизнес-моделей.

Как известно, бизнес-модель характеризует способ создания ценности для заинтересованных сторон с учетом социально-экономического потенциала компании и конкретных потребностей клиентов [Орехова, Мисюра, Баусова, 2020; Casadesus-Masanell, Ricart, 2010]. Главной задачей реализуемых в рамках кооперативных стратегий бизнес-моделей является, как правило, получение экономической выгоды от отношений сотрудничества (партнерства) [Лубков, Бобылев, 2009]. Следует отметить, что в условиях пандемии повысилась интенсивность конкуренции на рынке продовольствия, что создало менеджерам возможности выбирать «партнеров».

Различные типы бизнес-моделей кооперативного взаимодействия формировались на отдельных этапах цепочки создания добавленной стоимости в рамках основного и вспомогательных видов деятельности, в том числе с образованием микс-типов кооперации, позволяя при этом решать те или иные задачи повышения устойчивости развития (табл. 1).

Кооперативные стратегии играли значительную роль в укреплении потенциала устойчивого развития пищевой промышленности в период коронакризиса –

Таблица 1 – Возможности повышения устойчивости развития пищевой промышленности при осуществлении кооперативных взаимодействий

Table 1 – Opportunities for enhancing the sustainability of the food industry in the context of cooperative interactions

Этапы цепочки создания добавленной стоимости	Субъекты кооперативных взаимодействий	Факторы повышения устойчивого развития
Исследования и разработки	Научно-исследовательские организации, предприятия пищевой промышленности	Направленность научных исследований и разработок на решение конкретных проблем, стоящих перед пищевой промышленностью
Производство	Предприятия пищевой промышленности, производственная и финансовая инфраструктура	Повышение ресурсоэффективности производственной деятельности, финансовое обеспечение реализации модернизационных проектов
Логистика и сбыт	Поставщики, транспортные компании, предприятия пищевой промышленности	Повышение устойчивости цепочек движения сельскохозяйственного сырья и продовольствия
Сервис и послепродажное обслуживание	Предприятия пищевой промышленности, высокотехнологичные компании, службы доставки	Организация взаимодействий с обеспечением выполнения санитарно-гигиенических норм; предоставление инновационных видов услуг, повышение уровня экологичности деятельности

в 46 % реализуемых инициатив ключевая роль отводилась кооперации и синергетическим отношениям [Tittonell et al., 2021]. Сотрудничество включало организацию коммерческих сетей, транспортировку товаров, совместное использование объектов и оборудования.

Основу типологизации бизнес-моделей, как уже отмечалось, составил признак «виды создаваемой ценности», различаемой по виду деятельности, в рамках которой происходило формирование ценности, и по уровню персонализации создаваемой ценности.

В рамках исследования выделены две укрупненные группы видов деятельности: основные и вспомогательные. С точки зрения использования средств дифференциации для обеспечения ценности для своих клиентов выделены персонализированная и разделяемая (общая) ценность. Соответственно указанным признакам определены следующие типы бизнес-моделей, реализуемых в пищевой промышленности: экологическое иммуностимулирующее производство; циркулярное предпринимательство; виртуализация логистических взаимодействий; сервис-ориентированное деловое сотрудничество (табл. 2).

Представленные бизнес-модели кооперационных взаимодействий существовали еще до коронакризиса,

но с его развитием они, как правило, укрепились и расширились. Исследователи отмечают, что в пищевой промышленности такие модели получили наибольшее распространение среди предприятий малого и среднего бизнеса, расположенного в отдаленных от крупных продовольственных ритейлеров районах, поскольку позволили сформировать конкурентные преимущества по отношению к крупным продовольственным компаниям [Prosser, Lane, Jones, 2021]. Большинство предприятий пищевой промышленности в развитии сотрудничества сосредоточилось на закупках сельскохозяйственного сырья у местных фермеров. Кооперативы дали возможность сформировать локальные цепочки поставок, открыли пути к новым рынкам и потребительским сегментам, стимулировали внедрение новейших цифровых инструментов для эффективной логистики. В результате тенденция к сотрудничеству стала ключевым фактором выживаемости предприятий пищевой промышленности.

Анализ разных типов бизнес-моделей кооперативных взаимодействий: обзор зарубежного опыта

Экологическое и иммуностимулирующее производство продуктов, содержащих биоактивные вещества. Воздействие коронакризиса изменило потребительские предпочтения в пользу более здоровой и эко-

Таблица 2 – Типы бизнес-моделей

Table 2 – Typology of business models

Тип бизнес-модели	Признаки типологизации	
	Виды деятельности, в рамках которых формируется ценность	Уровень персонализации ценности
Экологическое иммуностимулирующее производство	Основные	Персонализированная ценность
Циркулярное предпринимательство		Разделяемая (общая) ценность
Виртуализация логистических взаимодействий	Вспомогательные	Персонализированная ценность
Сервис-ориентированное деловое сотрудничество		Разделяемая (общая) ценность

логически чистой пищи [Чернова, 2015; Hassen et al., 2021; Espinoza-Ortega et al., 2021; Tribst, Tramont, Baraldi, 2021]. В этой связи многие производители продовольствия стали уделять внимание тому, как выращиваются ингредиенты, используемые ими в производстве. В стремлении производить «полезные» продукты, укрепляющие иммунную систему, компании пищевой промышленности сосредоточили внимание на развитии взаимодействий с местными фермерами. Это привело к появлению новых партнерских отношений между производителями и потребителями с образованием коротких продовольственных цепочек, связывающих предприятия, расположенные в сельских и городских территориях.

Характеристика основных блоков модели экологического иммуностимулирующего производства представлена в табл. 3.

Примером реализации этой бизнес-модели является функционирование платформы Agrosat Platform, объединяющей фермерские ассоциации в районах Апулия и Эмилия-Романья (Италия) с глобальной производственной компанией Barilla, производящей макаронные изделия и соусы. Это партнерство ориентировано на обеспечение экологической ценности производимой продукции [Manyise, Dentoni, 2021].

Рассматриваемая модель способствует расширению взаимодействия с местными сельскохозяйственными производителями, снижая зависимость от «ино-региональных» поставщиков, что особо актуально в

условиях ограничения деловой и социальной активности в период пандемии. Ее применение обеспечивает возможность формировать страховые запасы сельскохозяйственных ресурсов за счет взаимодействий с местными поставщиками. Наряду с этим экологическое и иммуностимулирующее производство позволяет расширить ценностное предложение компании, диверсифицировать виды деятельности с охватом новых потребительских сегментов.

Особенности модели экологического иммуностимулирующего производства обозначены на рис. 2.

Циркулярное предпринимательство на основе валоризации отходов и побочных продуктов пищевого производства. Развитие циркулярных моделей производства, как известно, ориентировано на повышение экологической и социальной устойчивости бизнеса за счет увеличения эффективности использования ресурсов и извлечения ценности из отходов производства. В пищевой промышленности циркулярное предпринимательство в период пандемии было связано в основном с возможностями валоризации отходов производства и его побочных продуктов. Модель циркулярного предпринимательства получила наибольшее распространение в виноделии и зерновом производстве, основные отходы и побочные продукты которых приобретают ценность за счет эффективного каскадирования в линейку продуктов для различных отраслей (питание человека и животных, косметическая и нутрицевтическая промышленность) [Donner,

Таблица 3 – Характеристика модели экологического иммуностимулирующего производства
Table 3 – Characteristics of the ecological and immunostimulating production model

Блок бизнес-модели	Характеристика блока
Ключевой вид деятельности	Производство продуктов питания
Основные партнеры	Местные сельхозпроизводители, фермеры
Основные ресурсы	Отходы пищевого производства
Потребительские сегменты	Граждане, заинтересованные в поддержке функций организма, улучшении здоровья. Предприятия сферы здравоохранения, рекреационной сферы
Этап цепочки добавленной стоимости, на котором реализуются кооперативные взаимодействия	Производство

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> Производство экологически чистой продукции Поддержка потребления полезных продуктов Низкие транзакционные издержки за счет формирования коротких каналов взаимодействий Поддержка местных производителей 	<ul style="list-style-type: none"> Высокая степень зависимости от местных производителей Сложности интеграции крупных компаний с местными производителями ввиду значительных различий в используемых технологиях производства и реализуемых бизнес-моделях
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> Диверсификация видов деятельности Расширение каналов сбыта Охват новых потребительских сегментов 	<ul style="list-style-type: none"> Экономические проблемы основных партнеров Природно-климатические риски, связанные с неурожайностью местных культур

Рис. 2. Модель экологического иммуностимулирующего производства: результаты SWOT-анализа

Fig. 2. Model of ecological and immunostimulating production: A SWOT analysis

Gohier, De Vries, 2020]. Рассматриваемая модель охарактеризована в табл. 4.

Примером компании, реализующей модель циркулярного предпринимательства, является один из крупнейших агропродовольственных консорциумов Farmuיל (Польша), сотрудничающий с более чем 20 производственными и сервисными подразделениями. Система управления производством, применяемая данным концерном, выражается в использовании мясных отходов для производства мясо-костной муки. В одной из публикаций представлен кейс, характеризующий технологию реализации бизнес-моделей данного концерна в отношении применения основных элементов циркулярной экономики, позволивших обеспечить ему общее устойчивое производство в условиях пандемии [Kowalski, Makara, 2021].

Еще одним примером кооперации с использованием циркулярных моделей производства для повышения устойчивости развития является опыт взаимодействия предприятий пищевой промышленности в Агуаскальентесе (Мексика) с компаниями по очистке воды, где отходы агропромышленного производства используются как адсорбенты [Landin-Sandoval et al., 2020]. В частности, биомассы, полученные из скорлупы кокосового ореха, а также побочные продукты цветной капусты и брокколи (корни), образующиеся при производстве соответственно кокосового масла и замороженных овощей, приобретались химическими компаниями для производства биосорбентов.

Как показывает опыт, реализация циркулярных моделей производства в пищевой промышленности для поддержания устойчивого развития предприятий в условиях шоков пандемии позволяет обеспечить создание разделяемой (общей) ценности на основе расширения каналов сбыта, развития способности охватить новые потребительские сегменты. Следует отметить, что эффективная реализация стратегии циркулярного предпринимательства с точки зрения экологических и экономических выгод предполагает необходимость межотраслевой кооперации.

Результаты SWOT-анализа модели циркулярного предпринимательства на основе валоризации отходов и побочных продуктов пищевого производства представлены на рис. 3.

Виртуализация, цифровое усиление логистических взаимодействий между производителями продовольственной продукции и торговыми сетями, розничными магазинами. Применение соответствующей стратегии способствует устойчивому развитию участников взаимодействия за счет эффективной логистики в условиях повышенного спроса на продукты питания. Усовершенствованные на основе использования цифровых технологий логистические системы позволяют расширить доступ потребителей к продуктам регионального производства. Кроме того, потребителей привлекает удобство совершения покупок с доставкой на дом.

Таблица 4 – Характеристика модели циркулярного предпринимательства в пищевой промышленности
Table 4 – Characteristics of the model of circular entrepreneurship in the food industry

Блок бизнес-модели	Характеристика блока
Ключевой вид деятельности	Переработка отходов производства
Основные партнеры	Косметическая и нутрицевтическая промышленность, производители удобрений и пр.
Основные ресурсы	Отходы пищевого производства
Потребительские сегменты	Граждане, заинтересованные в поддержке функций организма, улучшении здоровья; фермеры и сельскохозяйственные производители
Этап цепочки добавленной стоимости, на котором реализуются кооперативные взаимодействия	Производство и сбыт

Сильные стороны	Слабые стороны
Ресурсосберегающее производство Безотходное производство	Неразвитость средовых подсистем взаимодействий: институциональной, инфраструктурной, информационной Сложности интеграции предприятий с различными бизнес-моделями
Возможности	Угрозы
Расширение каналов сбыта Охват новых потребительских сегментов	Экономические проблемы основных партнеров Низкий спрос на продукцию, производимую из отходов производства

Рис. 3. Модель циркулярного предпринимательства на основе валоризации отходов и побочных продуктов пищевого производства: результаты SWOT-анализа
Fig. 3. Model of circular entrepreneurship based on the valorization of food waste and by-products of food production: A SWOT analysis

Характеристика основных блоков рассматриваемой модели содержится в табл. 5.

В одном из исследований представлен обзор передовых практик развития кооперативных взаимодействий фермеров, региональных производителей пищевой продукции и дистрибьюторов Техаса и Айовы в период пандемии COVID-19 [Marusak et al., 2021]. Реализуемые компаниями бизнес-модели предполагали объединение их активов (производственные мощности, транспорт) для снижения логистических издержек. Типовым примером таких взаимодействий является сотрудничество регионального дистрибьютора техасских продуктов Common Market с некоммерческой организацией «Техасский центр местного питания (TCLF) и сертифицированными фермами по производству органических кормов г. Элгин. Данное взаимодействие позволило расширить продажи продуктов регионального производства с окрестностей Хьюстона и Остина по всему Центральному и Юго-Восточному Техасу.

Цифровое усиление логистических взаимодействий предприятий пищевой промышленности включало в себя не только новый коммерческий канал, возникновение которого было связано с адаптацией к факторам пандемии, но и стало новой формой помощи уязвимым слоям населения (пожилым людям, бездомным и пр.) и социальным учреждениям. Во многих случаях доставка продуктов питания осуществлялась

непосредственно от производителя. Основной платформой для информирования потребителей о ценах и характеристиках заказа стал WhatsApp [Tittonell et al., 2021]. Значительную роль в реализации взаимодействий играли социальные сети и разнообразные онлайн-инструменты [Kumar, Shah, 2021]. Например, компания Deepthrough Microfarms (Мексика), поставлявшая свою продукцию преимущественно ресторанам, столкнувшись со снижением спроса с развитием пандемии, перешла на прямую онлайн-дистрибуцию этой продукции через социальные сети. В результате рост продаж с начала пандемии увеличился на 250 % по сравнению с предпандемическим периодом. Одновременно Deepthrough Microfarms расширила сеть взаимодействий с местными фермерами, транспортными компаниями, а также региональными шеф-поварами, которые дополняют предложение продуктов товарами с добавленной стоимостью (рецептами блюд, полуфабрикатами и пр.) [Marusak et al., 2021].

Бизнес-модель виртуализации и цифрового усиления логистических взаимодействий позволяет в значительной степени поддержать устойчивое развитие предприятий в условиях шоков пандемии за счет способности сохранить и расширить взаимодействие с партнерами и клиентами, развивая каналы сбыта.

Результаты SWOT-анализа данной модели представлены на рис. 4.

Таблица 5 – Характеристика бизнес-модели виртуализации и цифрового усиления логистических взаимодействий
Table 5 – Characteristics of the model of virtualization and digitalization of logistical interactions

Блок бизнес-модели	Характеристика блока
Ключевой вид деятельности	Поставка продовольствия
Основные партнеры	Транспортные компании, службы курьерской доставки, торговые компании
Основные ресурсы	Продукты местного производства, программные продукты и современные ИКТ
Потребительские сегменты	Граждане, находящиеся на самоизоляции, а также заинтересованные в снижении физических контактов при совершении покупки. Предприятия общественного питания
Этап цепочки добавленной стоимости, на которой реализуются кооперативные взаимодействия	Логистика и сбыт

Сильные стороны	Слабые стороны
Реализация социальных функций поддержки наиболее уязвимых в условиях пандемии слоев населения Расширение возможности доступа к продукции в условиях ограниченной деловой и социальной активности	Неразвитость средовых подсистем взаимодействий: институциональной, инфраструктурной, информационной Сложность кооперации при разном уровне цифровизации партнеров Разный уровень цифровой грамотности населения
Возможности	Угрозы
Расширение каналов сбыта Охват новых потребительских сегментов	Повышение требований к обеспечению информационной безопасности Рост конкуренции в реализации логистических решений

Рис. 4. Модель виртуализации и цифрового усиления логистических взаимодействий: результаты SWOT-анализа

Fig. 4. Model of virtualization and digitalization of logistical interactions: A SWOT analysis

Сервис-ориентированное деловое сотрудничество на основе использования инновационных технологий. Данное сотрудничество производителей продовольствия развивалось как ответ на разрушение цепочек поставок и налаженных закупочных отношений. Большинство новаторских решений было связано с осуществлением бесконтактных взаимодействий при совершении покупок. Следует отметить, что модель сервис-ориентированного сотрудничества является одной из тех, которые были реализованы как прямой ответ на воздействие пандемии.

Характеристика основных блоков модели сервис-ориентированного делового сотрудничества представлена в табл. 6.

Данная форма кооперации реализована в объединении 17 производителей продуктов питания долины Уай (Уэльс). Их сервис функционирует как интернет-магазин с бесконтактным способом доставки продуктов. Еще одним примером кооперативного сотрудничества, также осуществленного в Уэльсе, является партнерство производителя продуктов питания Menter Mon с сетью ресторанов [Prosser, Lane, Jones, 2021].

Другие инновации в сфере сервис-ориентированного делового сотрудничества были направлены на достижение социальных целей для поддержки населения, которое остается дома, чтобы избежать инфекции.

К таким инновациям относятся дроны для доставки продуктов; Интернет вещей, помогающий контролировать срок годности продукции и обеспечивать ее заказ; предложение рецептов приготовления пищи из имеющихся продуктов. Активно развивалось соответствующее сотрудничество производителей продовольствия и производителей упаковки, поскольку с развитием онлайн-доставки продуктов питания требовались новые упаковочные решения.

Таким образом, повышение устойчивости развития предприятий в условиях пандемии в рамках реализации данной бизнес-модели обеспечивалось возможностью расширить каналы сбыта, сохранив деловые отношения с партнерами и клиентами. Кроме того, расширялось ценностное предложение компаний на основе более удобных и безопасных способов доставки продуктов.

Результаты SWOT-анализа модели сервис-ориентированного делового сотрудничества представлены на рис. 5.

Осмысление возможностей использования бизнес-моделей кооперативного взаимодействия для повышения устойчивости развития предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии

Указанные возможности выражаются в формировании условий для перехода в новое устойчивое со-

Таблица 6 – Характеристика бизнес-модели сервис-ориентированного делового сотрудничества
Table 6 – Characteristics of the service-oriented business cooperation model

Блок модели	Характеристика блока
Ключевой вид деятельности	Мониторинг качества продуктов питания. Онлайн-доставка продуктов питания, сельскохозяйственного сырья
Основные партнеры	Службы курьерской доставки, организации общественного питания, производители упаковки
Основные ресурсы	Продукты питания, программные продукты и современные ИКТ
Потребительские сегменты	Граждане, находящиеся на самоизоляции, а также заинтересованные в снижении физических контактов при совершении покупки. Граждане, заинтересованные в поддержке функций организма, улучшении здоровья. Предприятия общественного питания
Этап цепочки добавленной стоимости, на котором реализуются кооперативные взаимодействия	Логистика и сбыт

Сильные стороны	Слабые стороны
Реализация социальных функций поддержки наиболее уязвимых в условиях пандемии слоев населения Расширение возможности доступа к продукции в условиях ограниченной деловой и социальной активности.	Неразвитость инфраструктуры взаимодействия Необходимость дополнительных затрат на реализацию инновационных решений
Возможности	Угрозы
Диверсификация видов деятельности Расширение каналов сбыта Охват новых потребительских сегментов	Рост конкуренции в реализации сервис-ориентированных решений

Рис. 5. Модель сервис-ориентированного делового сотрудничества: результаты SWOT-анализа
Fig. 5. Model of service-oriented business cooperation: A SWOT analysis

стояние посредством поддержания и развития процессов создания цепочки ценностей. Важно сознавать, что каждый тип бизнес-модели кооперативных взаимодействий позволяет создать свой «набор» параметров, повышающих устойчивость развития бизнеса в новых реалиях (табл. 7).

Таблица 7 – Способности бизнес-моделей кооперативных взаимодействий поддержать устойчивое развитие предприятий пищевой промышленности
Table 7 – Capabilities of cooperative business models to support sustainable development of food processing enterprises

Способность	Тип бизнес-модели			
	Экологическое иммуностимулирующее производство	Циркулярное предпринимательство	Виртуализация логистических взаимодействий	Сервис-ориентированное деловое сотрудничество
Обеспечить взаимодействие с партнерами			+	
Сформировать страховые запасы ресурсов	+			
Диверсифицировать виды деятельности	+			+
Расширить ценностное предложение	+	+	+	+
Обеспечить взаимодействие с клиентами			+	
Сохранить и расширить каналы сбыта	+	+	+	+
Охватить новые потребительские сегменты	+	+	+	+

Согласно представленным данным, все перечисленные модели обеспечивают предприятиям возможность расширить ценностное предложение, а также сохранить и расширить каналы сбыта с охватом новых потребительских сегментов. Наряду с этим модель экологического и иммуностимулирующего производства и модель сервис-ориентированного сотрудничества в большей степени содействуют диверсификации производства, в том числе посредством его сервитизации. Основным преимуществом модели виртуализации логистических взаимодействий является способность обеспечить взаимодействия с партнерами и клиентами в условиях ограничений деловой и социальной активности. Экологическое иммуностимулирующее производство, ориентированное на развитие взаи-

модействий с местными сельскохозяйственными производителями и потребителями, позволяет снизить уровень зависимости от межстрановых и межрегиональных поставок сельскохозяйственных ресурсов и сформировать их страховые запасы. В этой связи следует отметить, что в условиях закрытия ввиду пандемии предприятий общественного питания, гостиниц, санаториев и прочих крупных потребителей пищевых продуктов, а также в результате ограничений возможностей экспорта у многих сельхозпроизводителей возникли излишки запасов, которые можно было бы эффективно использовать в рамках кооперации.

Заметим, что эффективная реализация рассмотренных бизнес-моделей кооперативных взаимодействий предполагает активное использование цифровых технологий и инструментов как важнейших факторов повышения уровня «выживаемости» любой отрасли. Это требует не только значительных инвестиций, но и масштабной переподготовки кадров в сфере формирования smart-компетенций. Выполнение данных решений в краткосрочной перспективе невозможно для предприятий, имеющих недостаточный материально-технический базис производства. Поэтому ключевым элементом поддержания устойчивости развития предприятий пищевой промышленности в условиях пандемии является осознание властями необходимости государственной поддержки процессов цифровизации в продовольственных системах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Долгосрочные последствия пандемии ставят под угрозу стабильность работы пищевой промышленности ввиду разрывов цепочки поставок продовольствия, изменения покупательской модели поведения населения в отношении продуктов питания, ограничения деловой и социальной активности и ряда других причин. Результаты исследования подтвердили гипотезу о том, что реализация кооперативных стратегий позволяет повысить уровень адаптивности хозяйствующих субъектов к факторам пандемии. Установлено, что в зарубежной практике получили распространение такие бизнес-модели кооперативных взаимодействий предприятий пищевой промышленности, как циркулярное предпринимательство; виртуализация логистических взаимодействий; экологическое иммуностимулирующее производство; сервис-ориентированное деловое сотрудничество. Реализация данных моделей имеет стратегическую ценность не только для предприятий, но и для продовольственной экосистемы регионов и национальных экономик в целом.

Анализ различных типов бизнес-моделей кооперативного взаимодействия показал очевидные преимущества кооперации для повышения устойчивости развития пищевой промышленности в условиях пандемии. Возможности применения таких моделей во многом связаны с перспективами развития институцио-

нальной, информационной и инфраструктурной среды взаимодействий. Отметим, однако, что эти вопросы требуют дальнейшего изучения, поскольку в данном случае предвзятость может отрицательно повлиять на региональную политику.

Статья вносит важный вклад в исследование проблем развития пищевой промышленности в условиях пандемии. С точки зрения теории она способствует заполнению пробела по возможностям использования кооперативных стратегий для адаптации предприятий пищевой промышленности к факторам коронакризиса. С практической точки зрения представленная типология бизнес-моделей позволяет понять текущее позиционирование и перспективы развития российской пищевой промышленности в новых реалиях. Она может также стать основой для выявления потенциальных инноваций. Анализ практик реализации раз-

личных кооперативных бизнес-моделей позволяет сформировать меры проактивного реагирования на потенциально возможные кризисы.

В исследовании рассмотрены первые шаги в области реагирования предприятий пищевой промышленности на пандемию COVID-19. По мере развития ситуации необходимо четкое понимание рисков и выгод совместной деятельности. Закономерно возникает вопрос, целесообразно ли продолжать кооперативное сотрудничество и после того, как закончится пандемия, или следует вернуться к индивидуалистическим бизнес-моделям. Наряду с этим важной исследовательской задачей является определение факторов, стимулирующих кооперативные взаимодействия в пищевой промышленности российских регионов. Обозначенные проблемы будут рассмотрены в дальнейших исследованиях авторов. ■

Источники

- Жихаревич Б.С., Климанов В.В., Марача В.Г. (2020). Шокоустойчивость территории: концепция, измерение, управление // Региональные исследования. № 3 (69). С. 4–15. DOI: 10.5922/1994-5280-2020-3-1.
- Лубков А.Н., Бобылев Д.С. (2009). Интеграция и кооперация: симбиоз или бифуркация // Аграрный вестник Урала. № 8. С. 4–9.
- Май-Борода Г.Н. (2011). Методология оценки эффективности кооперационного и интеграционного взаимодействия в АПК // Terra Economicus. Т. 9. № 1-2. С. 57–61.
- Нилссон Й., Неганов С.А. (2008). Аграрная кооперация в России: проблемы выбора организационной модели // Экономика региона. № 3. С. 199–207.
- Орехова С.В., Баусова Ю.С. (2020). К вопросу о феномене бизнес-модели // Современная конкуренция. Т. 14. № 1 (77). С. 58–75. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75.
- Орехова С.В., Мисюра А.В., Баусова Ю.С. (2020). Стратегия vs бизнес-модель: эволюция и дифференциация // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика. № 3. С. 160–181.
- Портер М. (2005). Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс.
- Фролов С.Ю. (2006). Развитие кооперации в системе аграрного предпринимательства // Terra Economicus. № 4. С. 21–24.
- Чернова О.А. (2015). Анализ потребительских предпочтений населения в отношении продовольственных товаров (на примере Ростовской области) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. № 1 (125). С. 51–59. DOI: 10.14515/monitoring.2015.1.05.
- Ali M.H., Suleiman N., Khalid N., Tan K.H., Tseng M.-L., Kumar M. (2021). Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis. *Trends in Food Science & Technology*, vol. 109, pp. 94–102. DOI: 10.1016/j.tifs.2021.01.021.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2-3, pp. 195–215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- Bijman J., Wijers G. (2019). Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 41, pp. 74–79. DOI: 10.1016/j.cosust.2019.11.005.
- Chitrakar B., Zhang M., Bhandari B. (2021). Improvement strategies of food supply chain through novel food processing technologies during COVID-19 pandemic. *Food Control*, vol. 125, p. 108010. DOI: 10.1016/j.foodcont.2021.108010.
- Crick J.M., Crick D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 206–213. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.05.016.
- Demirci A., Feng H., Krishnamurthy K. (2020). *Food safety engineering*. Springer Nature Switzerland. DOI: 10.1007/978-3-030-42660-6.
- Donner M., Gohier R., De Vries H. (2020). A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of The Total Environment*, vol. 716, pp. 137065. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2020.137065.
- Espinoza-Ortega A., Martínez-García C., Rojas-Rivas E., Fernández-Sánchez Y., Escobar-López S., Sánchez-Vegas L. (2021). Consumer and food changes in Mexican households during maximal contingency in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, vol. 24, p. 100357. DOI: 10.1016/j.ijgfs.2021.100357.

- Galanakis Ch.M., Rizou M., Aldawoud T., Ucak I., Rowan N.J. (2021). Innovations and technology disruptions in the food sector within the COVID-19 pandemic and post-lockdown era. *Trends in Food Science & Technology*, vol. 110, pp. 193–200. DOI: 10.1016/j.tifs.2021.02.002.
- Hailu G. (2020). Economic thoughts on COVID-19 for Canadian food processors. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 68, no. 2, pp. 163–169. DOI: 10.1111/cjag.12241.
- Hassen T., Bilali H., Allahyari M., Berjan S., Fotina O. (2021). Food purchase and eating behavior during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey of Russian adults. *Appetite*, vol. 165, p. 105309. DOI: 10.1016/j.appet.2021.105309.
- Hooks T., McCarthy O., Power C., Macken-Walsh Á. (2017). A co-operative business approach in a values-based supply chain: A case study of a beef co-operative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, vol. 5, issue 2, pp. 65–72. DOI: 10.1016/j.jcom.2017.10.001.
- Kennedy A., Stitzinger J., Burke T. (2020). Food traceability (pp. 227–245). In: *Food Safety Engineering*. DOI: 10.1007/978-3-030-42660-6_10.
- Kowalski Z., Makara A. (2021). The circular economy model used in the polish agro-food consortium: A case study. *Journal of Cleaner Production*, vol. 284, p. 124751. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.124751.
- Kumar S., Shah A. (2021). Revisiting food delivery apps during COVID-19 pandemic? Investigating the role of emotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 62, p. 102595. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102595.
- Landin-Sandoval V.J., Mendoza-Castillo D.I., Bonilla-Petriciolet A., Aguayo-Villarreal I.A., Reynel-Avila H.E., Gonzalez-Ponce H.A. (2020). Valorization of agri-food industry wastes to prepare adsorbents for heavy metal removal from water. *Journal of Environmental Chemical Engineering*, vol. 8, issue 5, p. 104067. DOI: 10.1016/j.jece.2020.104067.
- Manyise T., Dentoni D. (2021). Value chain partnerships and farmer entrepreneurship as balancing ecosystem services: Implications for agri-food systems resilience. *Ecosystem Services*, vol. 49, p. 101279. DOI: 10.1016/j.ecoser.2021.101279.
- Marusak A., Sadeghiamirshahidi N., Krejci C., Mittal A., Beckwith S., Cantu J., Morris M., Grimm J. (2021). Resilient regional food supply chains and rethinking the way forward: Key takeaways from the COVID-19 pandemic. *Agricultural Systems*, vol. 190, p. 103101. DOI: 10.1016/j.agsy.2021.103101.
- Mont O., Curtis S., Palgan Y. (2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption*, vol. 28, pp. 52–70. DOI: 10.1016/j.spc.2021.03.025.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, vol. 5, p. 1–5.
- Priyadarshini P., Abhilash P. (2021). Agri-food systems in India: Concerns and policy recommendations for building resilience in post COVID-19 pandemic times. *Global Food Security*, vol. 29, p. 100537. DOI: 10.1016/j.gfs.2021.100537.
- Prosser L., Lane E., Jones R. (2021). Collaboration for innovative routes to market: COVID-19 and the food system. *Agricultural Systems*, vol. 188, p. 103038. DOI: 10.1016/j.agsy.2020.103038.
- Richards T.J., Rickard B. (2020). COVID-19 impact on fruit and vegetable markets. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, no. 68(2), pp. 189–194. DOI: 10.1111/cjag.12231.
- Tittonell P., Fernandez M., El Mujtar V.E., Preiss P.V., Sarapura S., Laborda L., Mendonca M.A., Alvarez V.E., Fernandes G.B., Petersen P., Cardoso I.M. (2021). Emerging responses to the COVID-19 crisis from family farming and the agroecology movement in Latin America – A rediscovery of food, farmers and collective action. *Agricultural Systems*, vol. 190, p. 103098. DOI: 10.1016/j.agsy.2021.103098.
- Tribst A., Tramontt C., Baraldi L. (2021). Factors associated with diet changes during the COVID-19 pandemic period in Brazilian adults: Time, skills, habits, feelings and beliefs. *Appetite*, vol. 163, p. 105220. DOI: 10.1016/j.appet.2021.105220.
- Vlasova V., Roud V. (2020). Cooperative strategies in the age of open innovation: Choice of partners, geography and duration. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no. 4, pp. 80–94. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.80.94.
- Voss C., Tsiriktsis N., Frohlich M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, pp. 195–219. DOI: 10.1108/01443570210414329.
- Yin R.K. (2009). Case study research: Design and methods. *Australasian Emergency Nursing Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 59–60. DOI: 10.1016/j.aenj.2009.01.005.

References

- Zhikharevich B.S., Klimanov V.V., Maracha V.G. (2020). Shokoustoychivost' territorii: kontseptsiya, izmerenie, upravlenie [Resilience of the territory: Concept, measurement, governance]. *Regional'nye issledovaniya –Regional Studies*, vol. 3, no. 69, pp. 4–15. DOI: 10.5922/1994-5280-2020-3-1.
- Lubkov A.N., Bobylev D.S. (2009). Integratsiya i kooperatsiya: simbioz ili bifurkatsiya [Integration and cooperation: Symbiosis or bifurcation]. *Agrarnyy vestnik Urala – Agrarian Bulletin of the Urals*, no. 8, pp. 4–9.
- May-Boroda G.N. (2011). Metodologiya otsenki effektivnosti kooperatsionnogo i integratsionnogo vzaimodeystviya v APK [Methodology for assessing the effectiveness of cooperation and integration interaction in the agro-industrial complex]. *Terra Economicus*, vol. 9, no. 1-2, pp. 57–61.
- Nilsson Y., Neganov S.A. (2008). Agrarnaya kooperatsiya v Rossii: problemy vybora organizatsionnoy modeli [Agrarian cooperation in Russia: Problems of choosing an organizational model]. *Ekonomika Regiona – Economy of Region*, no. 3, pp. 199–207.
- Orekhova S.V., Bausova Yu.S. (2020). K voprosu o fenomene biznes-modeli [On the phenomenon of business models]. *Sovremennaya konkurentsya – Journal of Modern Competition*, vol. 14, no. 1(77), pp. 58–75. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75.

- Orekhova S.V., Misyura A.V., Bausova Yu.S. (2020). Strategiya vs biznes-model': evolyutsiya i differentsiatsiya [Strategy vs. business model: Evolution and differentiation]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika – Moscow University Economic Bulletin*, no. 3, pp. 160–181.
- Porter M. (2005). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (Russ. ed.: Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'. Moscow: Al'pina Biznes Buks).
- Frolov S.Yu. (2006). Razvitiye kooperatsii v sisteme agrarnogo predprinimatel'stva [Development of cooperation in the system of agricultural entrepreneurship]. *Terra Economicus*, no. 4, pp. 21–24.
- Chernova O.A. (2015). Analiz potrebitel'skikh predpochteniy naseleniya v otnoshenii prodovol'stvennykh tovarov (na primere Rostovskoy oblasti) [Analysis of the consumer preferences regarding consumer goods (Rostov region case study)]. *Monitoring Obshchestvennogo Mneniya: Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny – Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 1(125), pp. 51–59. DOI: 10.14515/monitoring.2015.1.05.
- Ali M.H., Suleiman N., Khalid N., Tan K.H., Tseng M.-L., Kumar M. (2021). Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis. *Trends in Food Science & Technology*, vol. 109, pp. 94–102. DOI: 10.1016/j.tifs.2021.01.021.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2-3, pp. 195–215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- Bijman J., Wijers G. (2019). Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 41, pp. 74–79. DOI: 10.1016/j.cosust.2019.11.005.
- Chitrakar B., Zhang M., Bhandari B. (2021). Improvement strategies of food supply chain through novel food processing technologies during COVID-19 pandemic. *Food Control*, vol. 125, p. 108010. DOI: 10.1016/j.foodcont.2021.108010.
- Crick J.M., Crick D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 206–213. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.05.016.
- Demirci A., Feng H., Krishnamurthy K. (2020). *Food safety engineering*. Springer Nature Switzerland. DOI: 10.1007/978-3-030-42660-6.
- Donner M., Gohier R., De Vries H. (2020). A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of The Total Environment*, vol. 716, pp. 137065. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2020.13706.
- Espinoza-Ortega A., Martínez-García C., Rojas-Rivas E., Fernández-Sánchez Y., Escobar-López S., Sánchez-Vegas L. (2021). Consumer and food changes in Mexican households during maximal contingency in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, vol. 24, p. 100357. DOI: 10.1016/j.ijgfs.2021.100357.
- Galanakis Ch.M., Rizou M., Aldawoud T., Ucak I., Rowan N.J. (2021). Innovations and technology disruptions in the food sector within the COVID-19 pandemic and post-lockdown era. *Trends in Food Science & Technology*, vol. 110, pp. 193–200. DOI: 10.1016/j.tifs.2021.02.002.
- Hailu G. (2020). Economic thoughts on COVID-19 for Canadian food processors. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 68, no. 2, pp. 163–169. DOI: 10.1111/cjag.12241.
- Hassen T., Bilali H., Allahyari M., Berjan S., Fotina O. (2021). Food purchase and eating behavior during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey of Russian adults. *Appetite*, vol. 165, p. 105309. DOI: 10.1016/j.appet.2021.105309.
- Hooks T., McCarthy O., Power C., Macken-Walsh Á. (2017). A co-operative business approach in a values-based supply chain: A case study of a beef co-operative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, vol. 5, issue 2, pp. 65–72. DOI: 10.1016/j.jcom.2017.10.001.
- Kennedy A., Stitzinger J., Burke T. (2020). Food traceability (pp. 227–245). In: *Food Safety Engineering*. DOI: 10.1007/978-3-030-42660-6_10.
- Kowalski Z., Makara A. (2021). The circular economy model used in the polish agro-food consortium: A case study. *Journal of Cleaner Production*, vol. 284, p. 124751. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.124751.
- Kumar S., Shah A. (2021). Revisiting food delivery apps during COVID-19 pandemic? Investigating the role of emotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 62, p. 102595. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102595.
- Landin-Sandoval V.J., Mendoza-Castillo D.I., Bonilla-Petriciolet A., Aguayo-Villarreal I.A., Reynel-Avila H.E., Gonzalez-Ponce H.A. (2020). Valorization of agri-food industry wastes to prepare adsorbents for heavy metal removal from water. *Journal of Environmental Chemical Engineering*, vol. 8, issue 5, p. 104067. DOI: 10.1016/j.jece.2020.104067.
- Manyise T., Dentoni D. (2021). Value chain partnerships and farmer entrepreneurship as balancing ecosystem services: Implications for agri-food systems resilience. *Ecosystem Services*, vol. 49, p. 101279. DOI: 10.1016/j.ecoser.2021.101279.
- Marusak A., Sadeghiamirshahidi N., Krejci C., Mittal A., Beckwith S., Cantu J., Morris M., Grimm J. (2021). Resilient regional food supply chains and rethinking the way forward: Key takeaways from the COVID-19 pandemic. *Agricultural Systems*, vol. 190, p. 103101. DOI: 10.1016/j.agsy.2021.103101.
- Mont O., Curtis S., Palgan Y. (2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption*, vol. 28, pp. 52–70. DOI: 10.1016/j.spc.2021.03.025.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, vol. 5, p. 1–5.
- Priyadarshini P., Abhilash P. (2021). Agri-food systems in India: Concerns and policy recommendations for building resilience in post COVID-19 pandemic times. *Global Food Security*, vol. 29, p. 100537. DOI: 10.1016/j.gfs.2021.100537.
- Prosser L., Lane E., Jones R. (2021). Collaboration for innovative routes to market: COVID-19 and the food system. *Agricultural Systems*, vol. 188, p. 103038. DOI: 10.1016/j.agsy.2020.103038.
- Richards T.J., Rickard B. (2020). COVID-19 impact on fruit and vegetable markets. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, no. 68(2), pp. 189–194. DOI: 10.1111/cjag.12231.

- Tittonell P., Fernandez M., El Mujtar V.E., Preiss P.V., Sarapura S., Laborda L., Mendonca M.A., Alvarez V.E., Fernandes G.B., Petersen P., Cardoso I.M. (2021). Emerging responses to the COVID-19 crisis from family farming and the agroecology movement in Latin America – A rediscovery of food, farmers and collective action. *Agricultural Systems*, vol. 190, p. 103098. DOI: 10.1016/j.agsy.2021.103098.
- Tribst A., Tramontt C., Baraldi L. (2021). Factors associated with diet changes during the COVID-19 pandemic period in Brazilian adults: Time, skills, habits, feelings and beliefs. *Appetite*, vol. 163, p. 105220. DOI: 10.1016/j.appet.2021.105220.
- Vlasova V., Roud V. (2020). Cooperative strategies in the age of open innovation: Choice of partners, geography and duration. *Foresight and STI Governance*, vol. 14, no. 4, pp. 80–94. DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.80.94.
- Voss C., Tsiriktsis N., Frohlich M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, pp. 195–219. DOI: 10.1108/01443570210414329.
- Yin R.K. (2009). Case study research: Design and methods. *Australasian Emergency Nursing Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 59–60. DOI: 10.1016/j.aenj.2009.01.005.

Информация об авторах**Information about the authors****Чернова Ольга Анатольевна**

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационной экономики. Южный федеральный университет (344007, РФ, г. Ростов-на-Дону, ул. Максима Горького, 88). E-mail: chernova.olga71@yandex.ru.

Али Бараа

Аспирант кафедры информационной экономики. Южный федеральный университет (344007, РФ, г. Ростов-на-Дону, ул. Максима Горького, 88). E-mail: baraaali595@gmail.com.

Olga A. Chernova

Dr. Sc. (Econ.), Associate Professor, Professor of Information Economics Dept. Southern Federal University (88 Maksima Gorkogo St., Rostov-on-Don, 344007, Russia). E-mail: chernova.olga71@yandex.ru.

Baraa Ali

Postgraduate of Information Economics Dept. Southern Federal University (88 Maksima Gorkogo St., Rostov-on-Don, 344007, Russia). E-mail: baraaali595@gmail.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-6

JEL Classification: M13, L26, L25

Serial entrepreneurs' strategies for innovative business: A typology and assessment

Pavel L. Glukhikh¹, Alla N. Golovina²¹Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS, Ekaterinburg, Russia²Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. In the context of uncertainty, the problem of insufficient economic involvement of the Russian population is becoming increasingly acute, and it should be resolved to stimulate the country's technological development. At the same time, the state administration ignores the significant potential of serial entrepreneurs in setting up new companies. The paper assesses the strategies followed by serial entrepreneurs when creating innovative business and develops their typology. The theories of entrepreneurship and strategic management, as well as the concept of serial entrepreneurship constitute the methodological basis of the study. Among the research methods are retrospective, case and indicative analysis. The information base includes the data retrieved from the SPARK database on the activities of Russian technology entrepreneurs included in the TechUspekh-2019 ranking. The article provides a comprehensive definition of serial technology entrepreneurship embracing its two varieties – sequential and parallel entrepreneurship. Based on retrospective analysis, the authors formulate their own typology of strategies for setting up innovative companies by serial entrepreneurs: cross-sectoral non-technological and sectoral technological diversification, sectoral and cross-sectoral search (accumulation). We highlight the importance of establishing subsequent businesses and propose a set of methods for assessing the effectiveness of the strategies. The research results indicate that the strategy "From technological services to production" proves to be the most effective and beneficial in term of cumulative performance. The study empirically tests the assumption about high performance of serial technology entrepreneurs and provides the outcomes achieved by public authorities when introducing the developed recommendations to stimulate positive serial entrepreneurial behaviour.

Keywords: serial entrepreneurship; innovative business; effectiveness; company strategy; a firm start; serial entrepreneurial behaviour; technology entrepreneurship.

Funding: The paper was funded by the grant of the Russian Science Foundation, project no. 20-78-00063.

Paper submitted: June 11, 2021

For citation: Glukhikh P.L., Golovina A.N. (2021). Serial entrepreneurs' strategies for innovative business: A typology and assessment. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 84–95. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-6.

Стратегии серийных предпринимателей при создании инновационного бизнеса: типология и оценка

П.Л. Глухих¹, А.Н. Головина²¹Институт экономики УрО РАН, г. Екатеринбург, РФ²Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. В условиях неопределенности обостряется проблема недостаточной экономической активности населения, которая требует решения для обеспечения технологического развития России. Вместе с тем в российском государственном управлении не учитывается потенциал серийных предпринимателей в создании новых компаний. Статья посвящена разработке типологии и оценке стратегий создания серийными предпринимателями инновационного бизнеса. Методологию исследования составили теории предпринимательства и стратегического управления и концепция серийного предпринимательства. Методами работы выступили ретроспективный анализ, анализ кейсов и индикативный анализ. Информационной основой послужили сведения базы данных «СПАРК» о деятельности российских технологических предпринимателей, в 2019 г. вошедших в рейтинг «ТехУспех». Разработано комплексное определение серийного технологического предпринимательства, учитывающее две его разновидности – последовательное и параллельное предпринимательство. На основе ретроспективного анализа по признакам технологичности и очередности создания бизнеса сформирована авторская типология стратегий создания предпринимателями инновационных компаний: межотраслевая нетехнологическая и отраслевая технологическая диверсификация, отраслевой и межотраслевой поиск (накопление). Установлена востребованность открытия последующих бизнесов. Разработан авторский методический инструментарий оценки результативности стратегий. Его апробация подтвердила, что самой выгодной по совокупной результативности является стратегия «От услуг в технологической сфере к производству». Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в эмпирической проверке предположения о высокой результативности серийных технологических предпринимателей и внедрении разработанных рекомендаций органами власти для активизации положительного серийного поведения.

Ключевые слова: серийное предпринимательство; инновационный бизнес; результативность; стратегии компании; создание бизнеса; серийное поведение; технологическое предпринимательство.

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 20-78-00063).

Дата поступления статьи: 11 июня 2021 г.

Ссылка для цитирования: Glukhikh P.L., Golovina A.N. (2021). Serial entrepreneurs' strategies for innovative business: A typology and assessment // *Управленец*. Т. 12, № 5. С. 84–95. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-6.

INTRODUCTION

In the context of economic turmoil, it is of strategic importance to address the issue of poor entrepreneurial activity of the Russian population to ensure the sufficient technological development of the country. This problem is due to the following factors.

1. The level of technological innovation in Russia is low. According to the Federal State Statistics Service (Rosstat), only 20.8 % of Russian companies were involved in technological innovation in 2017; in 2018, this share reduced to 19.8 %; and only in 2019, a moderate growth to 21.6 % was recorded¹. One of the numerous reasons behind this situation is a lack of business entities introducing innovation.

2. A failure to completely implement the state priority of increasing the number of business entities as a source of economic growth. Through the development of entrepreneurship, the country's leaders expect to resolve social problems, such as growing unemployment and poverty rates. In view of this, it is necessary to reach the target of the national project "Small and Medium-Sized Enterprises and Support for Individual Entrepreneurial Initiatives": "by 2024, the number of workers employed in small and medium-sized businesses, including sole entrepreneurs, will be at least 25 million people" (in 2020, this number was 22.9 million²). According to the Global Entrepreneurship Monitor data, in 2019, Russia was ranked the 13th of 23 countries of Europe and North America by the total early-stage entrepreneurial activity [Verkhovskaya et al., 2020, p. 38].

3. This is not the general population in Russia but active entrepreneurs wishing to start another company (the so-called "serial entrepreneurs") who demonstrate the greatest potential in setting up innovative business, especially a technological one. For instance, in 2019, 60 % of entrepreneurial initiatives were launched by the acting businesspeople [Verkhovskaya et al., 2019, p. 27]. A considerable practical and research interest in the phenom-

enon of serial entrepreneurs is due to foreign academic publications emphasizing their increased performance (in comparison with non-serial entrepreneurs) because of operating not a single, but several companies.

The study aims to develop and test the theoretical provisions on the strategies adopted by serial entrepreneurs to establish innovative business in Russia. To achieve the stated purpose, the following objectives were attained:

- 1) to generalize the theoretical and methodological approach and clarify the definition of the term "serial technology entrepreneurship";
- 2) to identify the strategies followed by successful serial technology entrepreneurs when starting new (including innovative) businesses and propose their typology;
- 3) to develop and test a new methodological toolkit for evaluating the effectiveness of serial technology entrepreneurs' strategies and formulating practical recommendations for government authorities.

The novelty of the research lies in the empirical verification of the assumption about the significant performance demonstrated by Russian serial technology entrepreneurs.

SERIAL TECHNOLOGY ENTREPRENEURS AS A DISTINCT SOURCE OF BUSINESS

The existing studies discuss various aspects of both the functioning of serial entrepreneurs and their effectiveness in creating a new business. However, the array of the research has a number of special features.

Firstly, the methodological foundations of the concept of serial entrepreneurship are highlighted. Storey [1989] became one of the first researchers to address the phenomenon of serial entrepreneurship. He found that many owners of fast-growing small firms had a percentage ownership in one or more other businesses. Moreover, the behavioural pattern of multiple ownership is quite stable. For example, Hyytinen and Ilmakunnas [2007] conducted a longitudinal survey of employees and found that those with entrepreneurial experience were more likely to aspire to again become entrepreneurs. Subsequently, the researchers analyzed in more detail the role of the entrepreneur in this process: whether they created a new business themselves or invested in someone else's firms.

Analysis of the definitions of the term "serial entrepreneurship" allows us to conclude that scholars adhere to several theoretical approaches to interpreting its content (Table 1).

¹ The share of organizations that carried out technological innovations in the reporting year, in the total number of surveyed organizations. Rosstat. <https://www.gks.ru/folder/14477>.

² Maxim Reshetnikov: in 2020, the number of people employed in SMEs increased to 23 million people. Official website of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_v_2020_godu_chislennost_zanyatyh_v_msp_vyrosla_do_23 mln_chelovek.html#:~:text=Общее%20количество%20занятых%20в%20МСП,в%202019-м%22%2С%20-%20подчеркнул%20он.

Table 1 – Theoretical approaches to the essence of the term “serial entrepreneurship”
Таблица 1 – Теоретические подходы к сущности термина «серийное предпринимательство»

Authors	Definition
<i>No type of serial entrepreneurial behaviour distinguished</i>	
Holmes and Schmitz [1990]	Serial entrepreneurs are those individuals who decide to sell (or close) their business if they find that someone else has a better ability to develop it
<i>Sequential serial entrepreneurial behaviour</i>	
Stam, Audretsch and Meijaard [2006]	Renascent entrepreneurs are those who are more likely to have successfully sold their prior business before a new firm start
Landier and Thesmar [2008]	Serial entrepreneur is a businessperson who has started at least one business before this one
Baptista, Karaöz and Mendonça [2014]	Serial entrepreneurs are those individuals who start a business subsequent to selling or closing
Vaillant and Lafuente [2019]	Serial entrepreneurs are individuals who consistently move from the development of one enterprise to another
<i>Parallel serial entrepreneurial behaviour</i>	
Amaral, Baptista and Lima [2008]	Serial entrepreneurs are individuals who own several businesses simultaneously, i.e. have stakes in two or more independent ventures

The literature analysis shows that since the 2000s researchers have distinguished between two types of serial entrepreneurial behaviour: sequential and parallel entrepreneurship.

Sequential entrepreneurship refers to the activity of entrepreneurs who have already had a prior business [Landier, Thesmar, 2008] and started a new one [Stam, Audretsch, Meijaard, 2006; Baptista, Karaöz, Mendonça, 2014]. At that, their previous business was either successfully sold [Stam, Audretsch, Meijaard, 2006; Baptista, Karaöz, Mendonça, 2014] or closed [Baptista, Karaöz, Mendonça, 2014]. Eggers and Lin [2014] found that serial entrepreneurs whose previous business failed were more likely to set up their new business in a different industry.

Parallel entrepreneurship is the activity of an individual (entrepreneur) who aspires to expand their business by establishing several ventures [Amaral, Baptista, Lima, 2008]. In Russia, the concept of parallel entrepreneurship was first used in the international project “Global Entrepreneurship Monitor”. The phenomenon of parallel entrepreneurship is regarded by researchers as a strategy for reducing the risk and losses of the existing business by giving it an umbrella structure [Filatova, 2010]. In this case, the term “strategy” is utilized in its broad sense. The Economic Dictionary defines strategy as a plan of actions in the context of uncertainty¹. Since the described approaches characterize different behavioural patterns of entrepreneurs, it is of importance to explore both sequential and parallel entrepreneurship.

A number of studies (see, for example, [Amaral, Baptista, Lima, 2008]) interpret serial entrepreneurship as the activity of an individual aimed at expanding their business, among other things, through partial or full ownership of another business. The main disadvantage of this approach

is that serial entrepreneurship is partially substituted with cross-investment or redistribution of property by considering the entrepreneur’s participation in the capital of the existing companies, but not in creating a business. We believe that it is necessary to determine the existence of serial entrepreneurship based the entrepreneur identifying characteristics, such as risk-related activities [Sombart, 1994, p. 57]; profit generating activities [Smith, 2009]; combination of factors of production [Say, 2000]; initiative and innovation [Schumpeter, 2007]; special economic thinking and behaviour [Chepurenko, 2012], etc.

Secondly, some research studies investigate the increased performance of serial entrepreneurs in creating new business. The correlation between companies’ fast growth and serial entrepreneurial behaviour, first revealed by Storey [1989], was attributed to a positive relationship between the growth of several businesses in which this entrepreneur was involved. Wright, Robbie and Ennew [1997] undertook one of the first attempts to compare the performance of serial and non-serial entrepreneurs using the sample of businesspeople from the UK. The data obtained did not demonstrate a significant difference between the performance of serial and early-stage entrepreneurs. Later, venture capitalists were added to the group for analysis. While comparing entrepreneurs from Scotland, Westhead, Ucbasaran, Wright and Binks [2004] find that venture capitalists are more productive due to having access to more diverse resources. The fact that the researchers do not view venture capitalists as serial entrepreneurs supports the position stating that the entrepreneur’s dominant role in initiating a second or subsequent company is one of the signs of serial entrepreneurial behaviour. Later, the great performance of serial entrepreneurs was repeatedly confirmed by researchers from different countries (see, for example, [Chen, 2013]). Shaw and Sørensen [2017] prove that companies owned

¹ Strategy. The Economic Dictionary. https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736.

by serial entrepreneurs in Denmark have higher sales (67 % higher than non-serial entrepreneurs) and better capital and labor productivity (39 % higher). One of the central reasons behind such indicators is that entrepreneurs gain their own useful experience, i.e. learning by doing [Simmons et al., 2016; Birley, Westhead, 1993].

The concept of serial entrepreneurship in advanced economics is seen as the reason for the increased performance of companies. However, this concept was not properly worked out in Russia. There are only a scarce number of empirical studies by Russian scholars on the topic, therefore, it is impossible to determine the significance of serial behaviour and the expedience of stimulating serial entrepreneurship in Russia.

Based on the analysis of the scientific approaches to the concept of technology entrepreneurship [Andreeva et al., 2016; Glukhikh, Krasnykh, Osintsev, 2019, p. 18] and the concept of serial entrepreneurship, the authors formulate their own generalizing definition. *Serial technology entrepreneurship* refers to simultaneous (or sequential) activities of an individual or a group of individuals that includes: 1) owning the existing business or establishing a new one after selling/closing the prior firm; 2) initiating, creating and developing a second (subsequent) fully functioning business that produces innovative goods, works, and services with greater value added based on advanced scientific achievements and technologies.

This expanded definition covers both types of serial entrepreneurial behaviour – parallel and sequential. A mandatory feature of serial technology entrepreneurship is the creation of a second or subsequent business entity producing innovative goods and/or services. The scientific significance of the proposed term lies in the possibility to empirically verify the assumption about the significant performance of Russian serial technology entrepreneurs. In today's situation, increased performance can partially compensate for the insufficient entrepreneurial activity of the population.

The existing methodological toolkit does not allow assessing the strategies of serial entrepreneurs. Therefore, the authors made an attempt to identify, propose a typology and evaluate the strategies adopted by Russian serial entrepreneurs when setting up innovative business.

RESEARCH METHODS AND MATERIALS

To uncover the strategies, we applied a retrospective analysis of entrepreneurial activity focused on creating new economic entities, including those engaged in the production of innovative products. The actual performance of serial entrepreneurs was evaluated using the method of case analysis, and the efficiency of entrepreneurial activity – through methods of mathematical and statistical analysis, such as indicative analysis to compare the effectiveness of the strategies under study.

The extensive array of empirical data about the economic activities of Russian small and medium-sized com-

panies established by technology entrepreneurs was retrieved from the SPARK-Interfax database. At the moment, considerable experience in using this database in the field of empirical studies has been accumulated. In particular, its application makes it possible to overcome the limitedness of statistical information for such dynamic entities as technology companies [Kravchenko, Yusupova, 2019; Khalimova, Yusupova, 2019]. In addition, this database is of use when examining entrepreneurial activity and analyzing cases of typical groups of entrepreneurs [Antsygina, Zhukov, Sypchenko, 2017].

The SPARK-Interfax database includes official information on the main stages of the companies' functioning (dates of establishment, reorganization and liquidation of the business). Shares in the authorized capital, displayed chronologically, allow identifying founders (entrepreneurs) and co-founders of the firms, as well as to track changes in their roles over time. Interconnections existing within the database makes it simple to measure the number of companies established by a particular entrepreneur, identify the sectors they operate in and obtain their major performance indicators.

Since the research concentrates on serial technology entrepreneurs, the basis for the analysis is the authoritative TechUspekhn ranking¹, annually compiled by the Russian Venture Company with the involvement of a wide range of industry experts and academic researchers. In view of the purpose stated, it was required to select successful, but not typical (average), Russian serial technology entrepreneurs, which is consistent with the approaches of other authors [Agamirova, Dzagurova, 2018].

In fact, to obtain the primary sample of companies, the method of expert assessment used in the TechUspekhn ranking was applied. Based on the expert selection, we explored all 60 successful technological small enterprises included in the 2019 ranking in the "Small innovative companies" category. To compare the effectiveness of the strategies, we used data from the SPARK database on the most important economic and financial indicators of these companies. The search was carried out by a company's name. Due to the lack of information on some firms, the final sample included 55 tech entrepreneurs corresponding to the aforementioned characteristics of serial entrepreneurship. Moreover, due to the ambiguity of the entrepreneur's role, a university-based technology company was excluded from the sample. The significance of the entrepreneurs' role is confirmed by the fact that in the sample there are no small innovative enterprises created by corporations. The rest of small innovative enterprises were established directly by entrepreneurs. The main production and financial indicators of the companies included by the study sample are given in Table 2.

¹ The TechUspekhn ranking. The national ranking of Russian fast-growing technological companies. <http://ratingtechup.ru/rate/?SIZE=3&BY=INNOVATION>.

Table 2 – Summarized production and financial indicators of the companies included in the study sample
Таблица 2 – Обобщенные производственные и финансовые результаты исследуемых компаний

Industry	Number of companies	Number of employees	Net profit, thousand rubles	Amount of taxes and insurance premiums paid, thousand rubles
Engineering	5	57	60.416	37.791
Information technology	17	68	9.671	15.936
Chemicals	4	123	12.624	48.143
Mechanic engineering	4	69	9.320	28.799
Medical equipment	2	117	109.842	25.077
Industrial equipment	7	65	21.082	37.141
Electronics and instrumentation	11	59	14.568	24.498
Energy	3	49	14.086	18.839
Company's actual value				
Biotechnology	1	110	21.951	24.863
Common consumption goods	1	50	115.271	24.228
<i>Average median value</i>	4	66	17.825	24.970
<i>Total</i>	55	766	388.830	285.314

Note: calculated using the data from the SPARK database.

The largest group of the sample is comprised of 17 companies operating in the information technology industry. For the convenience of comparing different industries, the data in Table 2 are given per one medium-sized company (taking into account the large scatter of values and the specifics of the sample, the use of the average median value of all companies in the same industry is justified). The chemical industry provides the highest average employment of 123 workers per company, while the average employment in the sample is only 66 people, and the minimum level is 49 people working for the energy industry. The largest net profit of 115 million rubles is generated by the only consumer goods company in the sample (growing oilseeds) and a medium-sized company functioning in the medical equipment industry (109 million rubles). In 2019, the average amount of taxes and insurance premiums paid by the companies from the sample equaled a little less than 25 million rubles (including income tax or simplified tax regime, insurance premiums and other paid taxes, such as transport, VAT, property tax). Considering the number of employees, the highest labour productivity is also observed in the consumer goods company (2.3 million rubles per person) and in the field of engineering (1.1 million rubles per person).

For each of the 55 companies, the search procedure was carried out to find and identify the entrepreneur(s) who initiated these ventures through analyzing the data on the founders (their initial and current shares in the capital) and comparing the company's beneficiary (if specified) and its head in the SPARK database.

Individuals who were the original founders of the company (both solely and jointly with other co-founders) were primarily regarded as entrepreneurs. Priority was

given to the original founders with a larger stake in the established company. Rarely, if an entrepreneur went out of the business they created and did not set up other companies, another major founder of this company was analyzed instead, including the one who acquired a share in its capital later. Next, it was determined whether each identified entrepreneur was the founder of other companies¹. To assess the prevalence of such a type of serial entrepreneurial behaviour as sequential entrepreneurship (a new business is launched after the previous one is sold or liquidated), we analyzed currently owned companies, as well as previously closed business entities.

In order to exclude inactive and dummy companies (for example, those created to avoid taxes), we omitted the legal entities lacking the following signs of full-fledged economic activity:

- reporting zero accounting;
- regular gain.

As a result of the search procedure, we managed to find all the companies established by each of the 55 entrepreneurs. Having systematized and analyzed the data, we obtained a total number of over 230 companies, and most of them were Russian technology firms from various regions of the country, operating in the period of 1992–2020.

SERIAL TECHNOLOGY ENTREPRENEURS' STRATEGIES TO LAUNCH INNOVATIVE BUSINESS

A detailed analysis of a large array of data on the companies made it possible to establish the following methodological typologies of serial technology entrepreneurship in Russia based on the grouping of the

¹ The section "Activities in companies" in the card of an individual within the SPARK database.

entrepreneurs from the sample according to the serial business characteristics.

1. **Non-serial entrepreneurs.** The establishment (including through controlled entities) of the second and subsequent companies performing economic activity in the same industry was not treated as a feature of serial entrepreneurship if the first company maintained the status of a small enterprise (the economic entity has almost reached the maximum values in terms of one or several criteria, for example, revenue). At the same time, another criterion for the second company to refer to the status of a small enterprise, such as the number of employees, demonstrated extremely low values. Oftentimes, the names of such companies are consonant (for example, the name of the second company is formed by adding the word “service” to the first company’s name, etc.).

Only 2 out of 55 technology entrepreneurs (or 3.6 % of the sample) were found to be non-serial ones. Unexpectedly, the serial behaviour of successful technology entrepreneurs turned out to be massively widespread in the Russian practice.

2. **Serial entrepreneurs.** For each entrepreneur from the sample, we determined the number of companies created with the entrepreneur’s greatest initiative and contribution in comparison with the other co-founders. If there is more than one such company (including the liquidated ones), then the individual was considered as having the characteristics of a serial entrepreneur. A clear sign of a sole entrepreneur is the absence of other beneficiaries (co-founders) and companies set up by them. Virtually all technology entrepreneurs (96.4 % of the sample) turned out to be serial ones, that is, they started more than one company. In 2019, each company launched by a serial technology entrepreneur employed an average of 34 workers.

In the next step, serial entrepreneurs were identified by two types of serial behaviour: sequential or parallel entrepreneurship.

2.1. **Sequential entrepreneurship.** To establish the fact of sequential entrepreneurship, the date of the previous company’s liquidation was juxtaposed with the date on which the same entrepreneur started a new firm. An example of the sequential type of entrepreneurship, including repeated one, is the entrepreneur M. G. Konovalov from the Udmurt Republic, Russia. In 1999, he and his partners created the PROMTO company engaged in non-specialized wholesale trade (Konovalov’s share of the authorized capital was 66.67 %). In March 2006, the entrepreneur solely registered the research and production company OTK-S, and 3 months later he sold the initial, not very successful PROMTO company (the net profit over the last few years varied from –41 to 46 thousand rubles). The new owner sold the company 5 years later. The newly established OTK-S company developed more successfully (after two years of functioning, its net profit amounted to 1.2 million rubles). However, it was also sold at the begin-

ning of 2010 (2 years later, it was liquidated by the new owner). 11 months later, M. G. Konovalov and his partner (50/50 partnership) established a research and production company “EURODETAL” specializing in the mechanical processing of metal products; and since 2013 he has become its sole owner. In 2019, the expert council of the TechUspekhs ranking recognized this company as innovatively successful in its segment. In particular, it employed 75 workers, its annual net profit was 117,000 rubles, and in 2019 the firm paid 12.4 million rubles in various taxes and insurance premiums.

However, this strategy is rarely popular among technology entrepreneurs (2 out of 55 companies in the sample). Highly likely, this was due to two reasons. Firstly, owing to the risky nature of the technology business, it is quite difficult to liquidate the first company serving as a source of investment while the financial state of the new enterprise is unstable. Secondly, the chances of a business to survive decrease after being sold by the entrepreneur due to complex specific competencies he/she possesses (the technological part is also dependent on the entrepreneur).

2.2. **Parallel entrepreneurship.** Long-term (over 6 months) simultaneous functioning of two or more companies launched by the same entrepreneur was interpreted as a sign of parallel entrepreneurship. Due to the abovementioned reasons behind poor popularity of sequential entrepreneurship, the parallel type of serial entrepreneurial behaviour has become widespread among technology entrepreneurs. For example, 51 out of 55 technology entrepreneurs (or 92.7 % of the sample) followed the strategy of parallel entrepreneurship and owned two or more companies simultaneously. Most of the technology entrepreneurs from the innovative segment of the TechUspekhs-2019 ranking in the category “Small Companies” established an average of 4 companies, including those producing innovative products. The most successful serial entrepreneurial behaviour is exemplified by two tech entrepreneurs, who has created 10 active businesses each.

Having performed a retrospective analysis of the activity of 55 tech entrepreneurs in 1992–2020, we are now able to propose our own classification of the strategies most often adopted by serial technology entrepreneurs when starting a company (Fig. 1).

The strategies followed by serial entrepreneurs were differentiated using the following attributes:

- the order of establishment of a technological enterprise (company included in the ranking): was it the first one started or was its establishment preceded by another business of the entrepreneur (which can be considered both a source of capital and a source of experience)?;
- the technological level of other companies set up by the entrepreneur (industry similarity): for example, a non-technological company was the first one created, and then the innovative enterprise was organized, or vice versa.

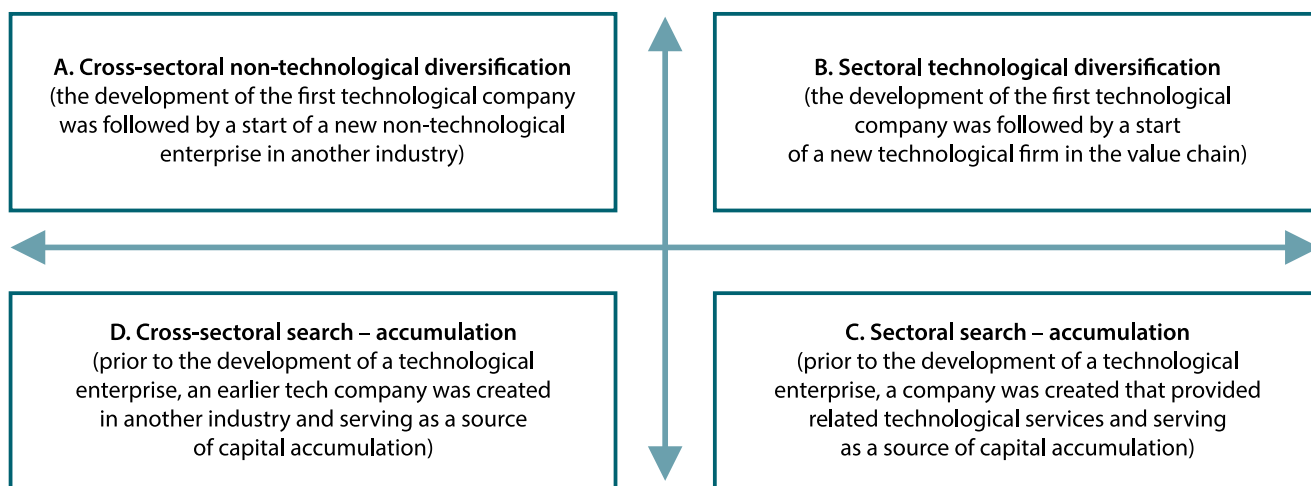


Fig. 1. Serial technology entrepreneurs' strategies for launching business

Рис. 1. Стратегии создания бизнесов серийными технологическими предпринимателями

Based on these two attributes, the companies under study were categorized into four groups according to the strategies implemented by serial entrepreneurs when establishing businesses (Fig. 2), including technological ones (indicated in the order of their popularity among Russian successful serial technology entrepreneurs).

Let us look at each group more closely.

Group A. Strategies of cross-sectoral non-technological diversification (Technological enterprise + non-technological company(-ies)). Once a first technological enterprise achieves a certain level of development, a second (or subsequent) company is started in other industries (real estate, construction, research, etc.) in order to utilize the owners' entrepreneurial abilities and diversify the business.

The strategy appeared to be the least widespread: it was used by only 4 out of 52 entrepreneurs (or 7.7 % of the sample). This is attributed, firstly, to the difficulty of choosing a profitable field, and secondly, to the need for subsequent "diffusion" of attention (a partial transition from a profitable industry to new one). The specifics of the strategy in comparison with the subsequent ones is

that it is not a strategy of serial technology entrepreneurs in its narrow sense, since the entrepreneur started the next company in the non-technological sphere. Due to the transition of the technology entrepreneur to the non-technological sphere, this group of strategies is of interest for comparing its effectiveness with other, more innovative strategies.

Group B. Strategies of sectoral technological diversification (Technological enterprise + company(-ies) in the value chain). Following the development of a technological enterprise, one or several new technological companies were established in a related industry. The sustainable functioning of the enterprise stimulated the entrepreneur to set up a parallel company in a related sector of economy that could be built into the value chain (related production, selling own-produced goods, scientific research, medical, educational and consulting services, etc.). For example, along with the production enterprise (ZAO DIGITAL DESIGN engaged in the software development), the entrepreneur created a number of companies in the following areas: trade in own-produced goods (ООО AVRORAID); scientific research in the same

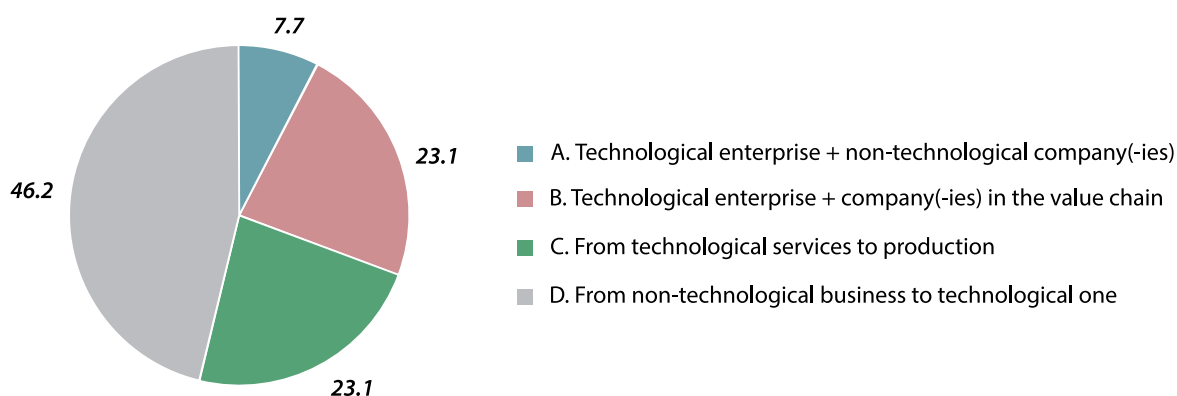


Fig. 2. Prevalence of strategies for starting new businesses by successful serial technology entrepreneurs, % of the sample¹

Рис. 2. Распространенность стратегий создания новых бизнесов успешными серийными технологическими предпринимателями, % от выборки

¹ Note: calculated using the data from the SPARK database.

area as production or the one similar to it (OOO RAIDIX); and educational services associated with the products manufactured (Private Educational Institution of Additional Vocational Education "DIGITAL DESIGN" Training Center). The distinguishing features of the strategy are, on the one hand, its potential attractiveness due to the prospects for the successful development of vertical integration, and, on the other hand, greater organizational complexity and capital intensity. The latter reduces its relevance in the Russian practice: it was applied by 12 out of 52 entrepreneurs (or 23.1 % of the sample). The entrepreneurs of this group have also followed the territorial diversification strategy. For instance, sometimes they registered individual companies to cover various regions of the country (for example, OOO "ALKOR BIO YUG"). Thus, within the same group, it is possible to distinguish between several types of strategies.

Group C. Strategies of sectoral search (accumulation) (From technological services to production). Prior to the development of a technological enterprise, a company providing related technological services was launched, including the one serving as a source of capital accumulation. This strategy was equally popular as the those from Group B: it was employed by 12 out of 52 companies (23.1 %). A typical strategy of this group is the one called "From technological services to production in the same industry". This refers to progressive intra-industry development (first, services are provided in a certain industry, and then production in the same sector is organized). For example, the entrepreneur first created a company (OOO "ITSumma"), which provided consulting services and carried out work in the field of computer technology. Later, within the framework of the other enterprise (OOO "IT-Summa Development"), the entrepreneurs started designing their own computer software.

Group D. Strategies of cross-sectoral search (accumulation) (From the non-technological business to the technological one). Before developing a technological enterprise, an earlier non-technological company was established in another industry, including the one serving as a source of capital accumulation. This group of strategies turned out to be the most popular: nearly half of the entrepreneurs have already had a previous entrepreneurial experience when entering the technological business (24 out of 52 entrepreneurs, or 46.2 % of the sample). The most typical strategy of this group is the one called "From trade in non-technological products to technological production", i.e. the first business of the individual was started in the sphere of trade and was not linked with the industry in which the technological company was later organized. The most common example of this approach is the strategy "From real estate to technological production". In this case, the primary activity in real estate helped the entrepreneur to form the initial capital for starting the more expensive technological production.

The proposed typology is not strict: there are mixed strategies that embrace elements of not one, but several strategies described above.

2.3. *Mixed sequential and parallel entrepreneurship.* In practice, it is a rare situation where sequential entrepreneurship is replaced with parallel one. The single case in the sample is characterized by the following steps: 1) a first company with good performance indicators was established in the real estate industry; 2) then it was sold and the entrepreneur set up a business in the tourism sector (it was later liquidated because of poor performance); 3) next, a software development company was launched (the entrepreneur's first attempt to switch to this technology specialization was made in 2011); 4) later, in parallel with this company, the entrepreneur founded a not very successful firm in the field of finance; 5) then, he started a profitable research organization; 6) set up a consulting firm (not successful); 7) after exiting the unprofitable companies, the entrepreneur turned back to software development in 2017 and was more successful this time. Another example of the mixed strategy is the liquidation of first unsuccessful businesses after several years of their functioning in parallel with new companies created in the same industry.

It is worth noting that the examples of some strategies leave the impression that the entrepreneurs' actions are chaotic and there is no strategy in their behaviour. On the other hand, the distinctive features of the strategies inherent in the entrepreneurs' actions indicate that each of the four strategies has unique characteristics. We believe that the chaotic behaviour typical of some entrepreneurs does not exclude the strategic demeanor of the others. The degree to which the strategic behaviour is prevalent among serial entrepreneurs remains unexplored. This issue is planned to be examined at the next stage of the study as part of the planned interviews with serial entrepreneurs.

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE STRATEGIES FOLLOWED BY RUSSIAN SUCCESSFUL SERIAL TECH ENTREPRENEURS WHEN STARTING NEW BUSINESS

To assess the effectiveness of the aforementioned strategies and formulate practical recommendations for serial technology entrepreneurs and government authorities, we have developed our own methodological toolkit for evaluating the strategies based on indicative analysis. The basis for the assessment includes the traditional indicators of business performance characterizing profit, employment and the amount of tax revenues going to the budget [Glukhikh, Shkurin, Voronina, 2019, pp. 129–131]. Each indicator was calculated as the mean of all operating companies owned by a serial entrepreneur at the time of the research. Due to the lack of certain data in the SPARK database, 44 technology entrepreneurs were included in the sample. Like many other characteristics with a limited number of observations, the selected indicators rarely have normal distribution, therefore, it is more expedient

to use a more accurate version of the mean, such as the weighted average. To determine the actual contribution of a serial entrepreneur, their share in the authorized capital of each company he/she started are used as weights:

$$\chi = \frac{\sum_{i=1}^{\eta} \omega_i \times \chi_i}{\sum_{i=1}^{\eta} \omega_i},$$

where χ denotes the weighted average of serial entrepreneurship performance; χ_i is the value of the company's performance indicator i ; η denotes the number of operating companies established by the entrepreneur; ω_i is the share of the entrepreneur's capital in the authorized capital of the company i .

Experimental calculations of the production and financial outcomes of business strategies applied by successful serial technology entrepreneurs in 2019 using the given formula are presented in Table 3.

It is natural that if the first strategy is employed, which also embraces the results of non-technological businesses set up later (therefore, initially benefitting from a more developed environment), the number of employees is significantly higher: an average of 139 people in the company versus 34 on average in the sample. The most successful ventures also follow this least popular strategy: the net profit per one technological and non-technological company was 67.7 million rubles. Therefore, this strategy is the most profitable for entrepreneurs, but at the same time the least common. The most widespread strategies from the fourth group are, on the contrary, the least effective for entrepreneurs generating only 5.5 million rubles in profit per one firm.

Considering the high prevalence of the third group of strategies "From technological services to production" and at the same time its high values (the average profit of one company is 39.7 million rubles), it was the most profitable in terms of total economic performance (12 companies taken together produced the maximum of 476.4 million rubles in net profit) and quite attractive for the entrepreneurs themselves (ranked first in the aggregate ranking). The second group of strategies "Technological enterprise + company(-ies) in the value chain" are the least effective, since it demonstrated the lowest cumulative performance.

CONCLUSION

The analysis of the Russian and foreign studies conducted in the given research indicates that the field of serial technology entrepreneurship is not sufficiently developed. The limiting factor behind that is the underestimation of the real contribution of serial tech entrepreneurs to the establishment of new companies. Dealing with the serial entrepreneurial behaviour as a special source of innovative business allows expanding the theoretical-methodological approach to serial technology entrepreneurship.

Based on a retrospective analysis, we have produced our own classification of the strategies that are most popular among serial technology entrepreneurs when starting a new business and divided them into 4 groups. Having analyzed an extensive array of empirical data, we have developed a number of practical recommendations for government authorities to adhere to when implementing policies on active small businesses stimulating entrepreneurs to open new companies, including innovative ones:

1) the strategies from Group B "From technological services to production" are recommended for use to simulta-

Table 3 – Comparison of production and financial results of the strategies employed by Russian successful serial technology entrepreneurs
Таблица 3 – Сравнение производственных и финансовых результатов стратегий российских успешных серийных технологических предпринимателей

Group of strategies	Number of companies in the sample	Average number of employees		Net profit, million rubles		Amount of taxes and insurance premiums, million rubles		Performance ranking	
		One average company	All companies	One average company	All companies	One average company	All companies	One average company	All companies
A. Technological enterprise + non-technological company(-ies)	4	139	556	67.7	270.8	64.1	256.4	1	2
B. Technological enterprise + company(-ies) in the value chain	12	22	264	25.6	307.2	10.5	126.0	4	4
C. From technological services to production	12	29	348	39.7	476.4	16.0	192.0	2	1
D. From non-technological business to technological one	16	39	624	5.5	88.0	11.6	185.6	3	3
Average median value	12	34	452	32.6	289.0	13.8	188.8	–	–
Total	44	229	1792	138.5	1142.4	102.1	760.0	–	–

Note: calculated using the data from the SPARK database.

neously maximize employment, tax revenues and, in the first place, overall profit of the business. That is, it is necessary to stimulate the current technology entrepreneurs to found new companies producing their own innovative products. The only insignificant limitation of this group is its lower (the 2nd place) profitability for the entrepreneur;

2) Group A "Technological enterprise + non-technological company(-ies)" is recommended for generating the highest amounts of tax revenues but it is slightly less effective in simultaneous maximization of the other indicators. This strategy is one of the most successful for the socio-economic system, and at the same time it is the most profitable for the entrepreneur (maximum profit per company) and the least rarely used. Therefore, establishing a non-innovative company is optimal in terms of efficiency, but the complexity of its implementation will require great efforts from the authorities to stimulate it;

3) the strategies from Group D "From non-technological business to technological one" are recommended for use to maximize employment since they, if implemented, create a larger number of jobs. The fact that they are the most widespread and can be easily implemented results in an increased number of new companies emerging. Thus, government incentives for non-technology entrepreneurs to set up new innovative ventures are most effective for generating employment, but less effective for enhancing the total volume of profit and taxation;

4) the strategies from Group B "Technological enterprise + company(-ies) in the value chain" are not recommended for use to maximize the cumulative performance (they are characterized by the smallest total contribution to employment and tax revenues, but earn second largest

amount of profit). However, this strategy assuming that technology entrepreneurs found new companies as part of vertical integration, as well as enterprises with the closest interrelations, is rather beneficial for a particular entrepreneur: the implementation of the strategy requires the lowest number of employees and taxes and generates the third largest profit.

The research results contribute to resolving the complex strategic problem of insufficient entrepreneurial activity of the Russian population necessary to ensure the adequate level of the country's technological development, among other things, through stimulating serial entrepreneurs to establish new business entities. The growing number of new entrepreneurs can lead to a qualitative result, i.e. the transformation of some technology entrepreneurs into future global leaders. It grounds the importance of the present research for society and business. Having investigated a variety of case studies from Russia, we have obtained fundamentally new knowledge about the strategies adopted by serial technology entrepreneurs when establishing innovative companies. In our further research, we aim to conduct in-depth interviews with serial technology entrepreneurs in order to test the relevance of the strategies under discussion, to establish the ratio of the strategic and chaotic behaviour, and to identify the role and hierarchy of the socio-psychological predictors behind serial behaviour that are necessary for stimulating entrepreneurial initiative at the system level and implementing government plans to increase the number of companies, including those involved in technological innovations. ■

References

- Agamirova M.E., Dzagurova N.B. (2018). Vliyanie kooperativnogo kharaktera spetsificheskikh investitsiy na izmenenie pravovogo rezhima regulirovaniya vertikal'nykh ogranicheniy [The cooperative specific investments and the evolution of the law of vertical restraints]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy – Journal of Institutional Studies*, no. 10(4), pp. 112–124. DOI: 10.17835/2076-6297.2018.10.4.112-124.
- Antsygina A.L., Zhukov A.N., Sypchenko A.E. (2017). Makroekonomicheskie determinanty predprinimatel'skoy aktivnosti na razlichnykh fazakh biznes-tsikla: regional'nyy uroven' [Macroeconomic determinants of the entrepreneurial activity at different business cycle phases]. *Ekonomika regiona – Economy of Region*, vol. 13, no. 4, pp. 1095–1106.
- Verkhovskaya O.R., Bogatyreva K.A., Dorokhina M.V. et al. (2020). *Natsional'nyy otchet «Global'nyy monitoring predprinimatel'stva». Rossiya 2019/2020* [National report "Global Entrepreneurship Monitor". Russia 2019/2020]. https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem/.
- Verkhovskaya O.R., Bogatyreva K.A., Knat'ko D.M. et al. (2019). *Natsional'nyy otchet «Global'nyy monitoring predprinimatel'stva». Rossiya 2018/2019* [National report "Global Entrepreneurship Monitor". Russia 2018/2019]. https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem/.
- Glukhikh P.L., Krasnykh S.S., Osintsev S.I. (2019). *Aktivizatsiya eksportnogo potentsiala malogo i srednego tekhnologicheskogo predprinimatel'stva v regione* [Enhancing the export potential of small and medium-sized technology entrepreneurship in the region]. Ekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN.
- Glukhikh P.L., Shkurin D.V., Voronina L.V. (2019). Otsenka sotsiokul'turnykh determinant razvitiya predprinimatel'skoy kul'tury molodezhi [Assessing socio-cultural determinants of youth entrepreneurial culture]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny – Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 6(154), pp. 122–151. DOI: 10.14515/monitoring.2019.6.08.
- Sombart W. (1994). *Bourgeois. Essays on the moral history of the modern economic person* (Russ. ed.: Burzhua. Etyudy po navstvennoy istorii sovremennogo ekonomicheskogo cheloveka. Moscow: Nauka).

- Kravchenko N.A., Yusupova A.T. (2019). Rossiyskie farmatsevticheskie kompanii: biznes-modeli liderov rynka [Russian pharmaceutical companies: Business models of market leaders]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 8, pp. 127–138. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-8-127-138.
- Smith A. (2009). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Russ. ed.: Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov. Moscow: Eksmo).
- Say J.-B. (2000). *A treatise on political economy* (Russ. ed.: Traktat po politicheskoy ekonomii. Moscow: Delo).
- Filatova Yu.V. (2010). Parallel'noe predprinimatel'stvo [Parallel entrepreneurship] (pp. 195–209). In: *Teoriya predprinimatel'stva v Rossii: novye podkhody i rezul'taty: po materialam Global'nogo monitoringa predprinimatel'stva* [Theory of entrepreneurship in Russia: New approaches and results. Proc. of the Global Entrepreneurship Monitor]. Moscow: HSE Publishing house.
- Khalimova S.R., Yusupova A.T. (2019). Vliyaniye regional'nykh usloviy na razvitiye vysokotekhnologichnykh kompaniy v Rossii [The effect of regional conditions on the development of high-tech companies in Russia]. *Region: Ekonomika i Sotsiologiya – Region: Economics and Sociology*, no. 3(103), pp. 116–142.
- Chepurenko A.Yu. (2012). Chto takoe predprinimatel'stvo i kakaya politika v otnoshenii predprinimatel'stva nuzhna Rossii? (Zametki na polyakh rabot sovremennykh zarubezhnykh klassikov) [What is entrepreneurship and what entrepreneurship policy does Russia need? (Marginal notes on works of modern foreign classics)]. *Zhurnal novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – The Journal of the New Economic Association*, no. 2, pp. 102–124.
- Schumpeter J. (2007). *The theory of economic development* (Russ. ed.: Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Moscow: Eksmo).
- Amaral M., Baptista R., Lima F. (2008). Serial entrepreneurship: Impact of human capital on time to re-entry. *Small Business Economics*, vol. 1, pp. 1–21.
- Andreeva E.L., Simon H., Karkh D.A., Glukhikh P.L. (2016). Innovative entrepreneurship: A source of economic growth in the region. *Economy of Region*, vol. 3, pp. 899–910. DOI: 10.17059/2016-3-24.
- Baptista R., Karaöz M., Mendonça J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity vs. opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, vol. 42, no. 4, pp. 831–847.
- Birley S., Westhead P. (1993). A comparison of new businesses established by «novice» and «habitual» founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, vol. 12, issue 1, pp. 38–60. DOI: 10.1177/0266242693121003.
- Chen J. (2013). Selection and serial entrepreneurs. *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 22, no. 2, pp. 281–311.
- Eggers J.P., Lin S. (2014). Dealing with Failure: Serial entrepreneurs and the costs of changing industries between ventures. *Academy of Management Journal*, vol. 58, no. 6. DOI: 10.5465/amj.2014.0050.
- Holmes T.J., Schmitz J.A. (1990). A theory of entrepreneurship and its application to the study of business transfers. *Journal of Political Economy*, vol. 98, no. 2, pp. 265–294. DOI: 10.1086/261678.
- Hyytinen A., Ilmakunnas P. (2007). What distinguishes a serial entrepreneur. *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, no. 5, pp. 793–821. DOI: 10.1093/icc/dtm024.
- Landier A., Thesmar D. (2008). Financial contracting with optimistic entrepreneurs. *Review of Financial Studies*, vol. 22, no. 1, pp. 117–150. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn065>.
- Shaw K., Sørensen A. (2017). *The productivity advantage of serial entrepreneurs*. Cambridge: National bureau of economic research. DOI: 10.3386/w23320.
- Simmons S.A., Carr J.C., Hsu D.K., Shu C. (2016). The regulatory fit of serial entrepreneurship intentions. *Applied Psychology*, vol. 65, no. 3, pp. 605–627. DOI: 10.1111/apps.12070.
- Stam E., Audretsch D., Meijaard J. (2006). *Renascent entrepreneurship: Entrepreneurial preferences subsequent to firm exit*. Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship.
- Storey D.J. (1989). Firm performance and size: Explanations from the small firm sector. *Small Business Economics*, vol. 1, no. 3, pp. 175–180. <https://doi.org/10.1007/BF00401855>.
- Vaillant Y., Lafuente E. (2019). Entrepreneurial experience and the innovativeness of serial entrepreneurs. *Management Decision*, vol. 57, no. 11, pp. 2869–2889. DOI: 10.1108/md-06-2017-0592.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., Binks M. (2004). Policy toward novice, serial, and portfolio entrepreneurs. *Environment and Planning C-Government and Policy*, vol. 22, no. 6, pp. 779–798. DOI: 10.1068/c041.
- Wright M., Robbie K., Ennew C. (1997). Venture capitalists and serial entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 3, pp. 227–249. DOI: 10.1016/S0883-9026(96)06115-0.

Источники

- Агамирова М.Е., Дзагурова Н.Б. (2018). Влияние кооперативного характера специфических инвестиций на изменение правового режима регулирования вертикальных ограничений // Журнал институциональных исследований. № 10(4). С. 112–124. DOI: 10.17835/2076-6297.2018.10.4.112-124.
- Анцыгина А.Л., Жуков А.Н., Сыпченко А.Е. (2017). Макроэкономические детерминанты предпринимательской активности на различных фазах бизнес-цикла: региональный уровень // Экономика региона. № 13(4). С. 1095–1106.
- Верховская О.Р., Богатырева К.А., Дорохина М.В. и др. (2020). Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства». Россия 2019/2020. https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem/.
- Верховская О.Р., Богатырева К.А., Кнатько Д.М. и др. (2019). Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства». Россия 2018/2019. https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem/.
- Глухих П.Л., Красных С.С., Осинцев С.И. (2019). Активизация экспортного потенциала малого и среднего технологического предпринимательства в регионе. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН.

- Глухих П.Л., Шкурин Д.В., Воронина Л.В. (2019). Оценка социокультурных детерминант развития предпринимательской культуры молодежи // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. № 6(154). С. 122–151. DOI: 10.14515/monitoring.2019.6.08.
- Зомбарт В. (1994). Буржуа. Этюды по нравственной истории современного экономического человека. Москва: Наука.
- Кравченко Н.А., Юсупова А.Т. (2019). Российские фармацевтические компании: бизнес-модели лидеров рынка // Вопросы экономики. № 8. С. 127–138. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-8-127-138.
- Смит А. (2009). Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Эксмо.
- Сэй Ж.-Б. (2000). Трактат по политической экономии. Москва: Дело.
- Филатова Ю.В. (2010). Параллельное предпринимательство // Теория предпринимательства в России: новые подходы и результаты: по материалам Глобального мониторинга предпринимательства. Москва: ГУ-ВШЭ. С. 195–209.
- Халимова С.Р., Юсупова А.Т. (2019). Влияние региональных условий на развитие высокотехнологичных компаний в России // Регион: Экономика и Социология. № 3(103). С. 116–142.
- Чепуренко А.Ю. (2012). Что такое предпринимательство и какая политика в отношении предпринимательства нужна России? (Заметки на полях работ современных зарубежных классиков) // Журнал новой экономической ассоциации. № 2. С. 102–124.
- Шумпетер Й. (2007). Теория экономического развития. Москва: Эксмо.
- Amaral M., Baptista R., Lima F. (2008). Serial entrepreneurship: Impact of human capital on time to re-entry. *Small Business Economics*, vol. 1, pp. 1–21.
- Andreeva E.L., Simon H., Karkh D.A., Glukhikh P.L. (2016). Innovative entrepreneurship: A source of economic growth in the region. *Economy of Region*, vol. 3, pp. 899–910. DOI: 10.17059/2016-3-24.
- Baptista R., Karaöz M., Mendonça J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity vs. opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, vol. 42, no. 4, pp. 831–847.
- Birley S., Westhead P. (1993). A comparison of new businesses established by «novice» and «habitual» founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, vol. 12, issue 1, pp. 38–60. DOI: 10.1177/0266242693121003.
- Chen J. (2013). Selection and serial entrepreneurs. *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 22, no. 2, pp. 281–311.
- Eggers J.P., Lin S. (2014). Dealing with Failure: Serial entrepreneurs and the costs of changing industries between ventures. *Academy of Management Journal*, vol. 58, no. 6. DOI: 10.5465/amj.2014.0050.
- Holmes T.J., Schmitz J.A. (1990). A theory of entrepreneurship and its application to the study of business transfers. *Journal of Political Economy*, vol. 98, no. 2, pp. 265–294. DOI: 10.1086/261678.
- Hyytinen A., Ilmakunnas P. (2007). What distinguishes a serial entrepreneur. *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, no. 5, pp. 793–821. DOI: 10.1093/icc/dtm024.
- Landier A., Thesmar D. (2008). Financial contracting with optimistic entrepreneurs. *Review of Financial Studies*, vol. 22, no. 1, pp. 117–150. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn065>.
- Shaw K., Sørensen A. (2017). *The productivity advantage of serial entrepreneurs*. Cambridge: National bureau of economic research. DOI: 10.3386/w23320.
- Simmons S.A., Carr J.C., Hsu D.K., Shu C. (2016). The regulatory fit of serial entrepreneurship intentions. *Applied Psychology*, vol. 65, no. 3, pp. 605–627. DOI: 10.1111/apps.12070.
- Stam E., Audretsch D., Meijaard J. (2006). *Renascent entrepreneurship: Entrepreneurial preferences subsequent to firm exit*. Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship.
- Storey D.J. (1989). Firm performance and size: Explanations from the small firm sector. *Small Business Economics*, vol. 1, no. 3, pp. 175–180. <https://doi.org/10.1007/BF00401855>.
- Vaillant Y., Lafuente E. (2019). Entrepreneurial experience and the innovativeness of serial entrepreneurs. *Management Decision*, vol. 57, no. 11, pp. 2869–2889. DOI: 10.1108/md-06-2017-0592.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., Binks M. (2004). Policy toward novice, serial, and portfolio entrepreneurs. *Environment and Planning C-Government and Policy*, vol. 22, no. 6, pp. 779–798. DOI: 10.1068/c041.
- Wright M., Robbie K., Ennew C. (1997). Venture capitalists and serial entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 3, pp. 227–249. DOI: 10.1016/S0883-9026(96)06115-0.

Information about the authors

Информация об авторах

Pavel L. Glukhikh

Глухих Павел Леонидович

Cand. Sc. (Econ.), Senior Researcher of the Center for Regional Comparative Studies. **Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS** (29 Moskovskaya St., Ekaterinburg, 620014, Russia). E-mail: gluchih_p_l@mail.ru.

Кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник центра региональных компаративных исследований. **Институт экономики УрО РАН** (620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29). E-mail: Gluchih_P_L@mail.ru.

Alla N. Golovina

Головина Алла Николаевна

Dr. Sc. (Econ.), Director of Higher School of Corporate Education, Acting Head of Enterprises Economics Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: vshko@inbox.ru.

Доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы корпоративного образования, исполняющий обязанности заведующего кафедрой экономики предприятий. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: vshko@inbox.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7

JEL Classification: P13, M13

Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ

Л.А. Раменская¹¹Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. Цифровые платформы стали неотъемлемой частью ландшафта современного бизнеса. Успешность их деятельности во многом зависит от того, насколько эффективно менеджмент выстроил взаимоотношения с другими платформами и прочими заинтересованными сторонами. Вместе с тем многие аспекты такого взаимодействия остаются неизученными. Исследование посвящено выявлению стейкхолдеров и их интересов, оказывающих наиболее существенное влияние на цифровые платформы разных типов. Методологической основой работы послужил стейкхолдерский подход. В качестве основного метода использовался качественный и количественный контент-анализ. Информационную базу исследования составили более 19 000 новостных текстов крупнейших информационных агентств за период с 1 апреля 2020 г. по 1 мая 2021 г., выделенных согласно используемой типологии платформ (рекламные, «облачные», продуктовые, бережливые, маркетплейсы). Установлено, что наиболее часто среди заинтересованных сторон упоминаются другие платформы, общество и государство. Анализ текстов с упоминанием других платформ показал, что рынок платформ представляет собой постоянно растущую монополию нескольких крупных игроков, при этом «облачные» и бережливые платформы нередко упоминаются вместе. Подтверждено предположение о том, что платформы – мировые лидеры обычно разделяют «общую судьбу» (воздействие других стейкхолдеров или обстоятельств на несколько платформ). Показатели сотрудничества и конкуренции для большинства платформ, за исключением «облачных» (ввиду специфики их деятельности), имеют близкие значения, что говорит о наличии кооперации. Исследование общественного отношения к платформам выявило преобладание нейтральных текстов. Вместе с тем среди эмоционально окрашенных сообщений преобладают имеющие негативный характер, что свидетельствует о настороженной позиции общества по отношению к цифровым платформам.

Ключевые слова: цифровая платформа; заинтересованные стороны; стейкхолдерский подход; кооперация; контент-анализ.

Финансирование: Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 p_a «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

Дата поступления статьи: 21 июня 2021 г.

Ссылка для цитирования: Раменская Л.А. (2021). Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ // Управленец. Т. 12, №5. С. 96–106. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7.

Interaction between digital platforms and key stakeholders: A content analysis

Lyudmila A. Ramenskaya¹¹Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. Digital platforms have become an integral part of modern business. Their success largely depends on how effectively the management team builds relationships with other platforms and stakeholders. However, many aspects of this interaction remain poorly studied. The paper aims to identify stakeholders and their interests that have the most profound effect on various types of business platforms. Stakeholder approach constitutes the methodological basis of the study. The main research method is qualitative and quantitative content analysis. The information base includes over 19,000 news texts from the largest news agencies for the period from April 1, 2020 to May 1, 2021, selected according to the platform typology used (advertising, cloud, food, lean platforms and marketplaces). As demonstrated in the study, “other” platforms, society and the state are most frequently mentioned among stakeholders. Having analyzed the texts referencing to “other” platforms, we found that the platform market was an ever-growing monopoly of several large players, while cloud and lean platforms were often mentioned together. The author proves the assumption that the world’s leading platforms usually share a common destiny (the impact of other stakeholders or environment on several platforms). Most platforms (excluding cloud platforms due to the specifics of their activities) are characterized by similar cooperation and competition values, which indicates the presence of cooptation. The research into public attitudes towards platforms revealed the predominance of neutral texts. However, negative messages prevail among emotionally colored messages, which indicates society’s precautious position to digital platforms.

Keywords: digital platform; stakeholders; stakeholder approach; cooptation; content analysis.

Funding: The study was funded by the Russian Foundation for Basic Research and Sverdlovsk oblast within the research project no. 20-410-660032 p_a “Innovative-technological development of the region’s industry amid the transformation of business architecture and management technologies that produce knowledge and common values: institutional and stakeholder aspects”.

Paper submitted: June 21, 2021

For citation: Ramenskaya L.A. (2021). Interaction between digital platforms and key stakeholders: A content analysis. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 96–106. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7.

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы определения «новой нормальности», формирования архитектуры постпандемийного мира в настоящее время остаются одними из самых злободневных. Исследователи, политики и представители бизнеса обсуждают проблемы определения границ и возможностей цифровизации, формирования новой этики взаимодействия.

Меняется архитектура современных рынков: сформированные для производства продукта рынки уходят в прошлое, а на их место приходят рынки, выстроенные вокруг субъекта и стремящиеся удовлетворить весь спектр его интересов [Lusch, Nambisan, 2015; Клейнер, Рыбачук, Карпинская, 2020]. Основным ресурсом становятся данные, а ключевой компетенцией организации – способность их собрать и обработать.

Соответственно, возникла потребность в разработке бизнес-модели, которая позволит обеспечить выполнение задач по сбору и обработке данных наилучшим образом. Такой моделью стала цифровая платформа. Платформы взаимодействуют с большим количеством заинтересованных сторон и вынуждены выстраивать стратегию этого взаимодействия для достижения своих целей. Вместе с тем механизм их формирования остается неясным, несмотря на большое количество научных публикаций по вопросам возникновения и функционирования платформ.

Цель исследования – выявление и описание характера взаимодействия цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами для формирования эффективной стратегии этого взаимодействия.

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ В КОНТЕКСТЕ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА

Способность организации эффективно сотрудничать с другими становится ее важным конкурентным преимуществом [Ritter, Wilkinson, Johnston, 2002; Смирнов, Лукьянов, 2020], позволяющим достигать целей, которых сложно добиться при использовании исключительно индивидуальных стратегий [Di Benedetto et al., 2019, p. 1].

Вместе с тем такое сотрудничество имеет и существенные недостатки, которые в зарубежных исследованиях называют «темной стороной» (dark side) межорганизационного взаимодействия [Oliveira, Lumineau, 2018]. К этим недостаткам, как правило, относят конфликты, оппортунистическое поведение и неэтичные практики.

Для современных организаций, включая платформы, сотрудничество и конкуренция перестали быть

взаимоисключающими понятиями, что иллюстрирует термин «коопкуренция» (coopetition). Стратегия коопкуренции, когда имеет место сотрудничество между конкурентами, рассматривается исследователями как парадоксальная [Bengtsson, Raza-Ullah, Vanyushyn, 2016]. Менеджменту взаимодействующих организаций приходится постоянно работать над гармонизацией отношений, не допуская того, чтобы конкурентные силы превысили силы сотрудничества [Mattsson, Tidstrom, 2015], в противном случае возникает значительный негативный эффект [Crick, Crick, 2020].

Методологической базой исследования стал появившийся в конце 1980-х гг. стейкхолдерский подход. Его специфика заключается в рассмотрении объекта управления (компании, проекта и пр.) через призму интересов заинтересованных лиц [Freeman, 1984].

Значимость для платформ взаимоотношений с заинтересованными сторонами подтверждается тем, что в описаниях их фундаментальных отличительных черт упоминаются различные группы аффилированных участников, например:

- основным ресурсом организаций платформенного типа являются данные [Срничек, 2019], соответственно, одни участники платформ генерируют эти данные, а другие являются потребителями аналитики, полученной на их основе;
- наблюдается зависимость от прямых и косвенных сетевых эффектов. Прямые сетевые эффекты, описываемые «законом Меткалфа» [Дятлов, 2017], имеют место в случае, когда ценность платформы для каждого участника возрастает пропорционально их числу. Косвенные сетевые эффекты возникают, когда рост ценности обусловлен увеличением количества сопутствующих (дополняющих) услуг [Вэриан, 2005];
- наличие инфраструктуры, развиваемой центральным субъектом, позволяет обеспечить прямое взаимодействие между различными заинтересованными сторонами, каждая из которых связана с платформой [Hagiu, Wright, 2015].

Согласно стейкхолдерскому подходу, эффективность деятельности платформы зависит от того, насколько успешно менеджмент выстроит стратегию взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Поскольку современные платформы находятся на пересечении сфер влияния множества сторон, зачастую имеющих противоположные интересы [Letaifa, 2014], перед менеджментом компании стоит задача достижения и удержания баланса этих интересов. Задача усложняется тем, что роли стейкхолдеров претерпевают

изменения во времени: трансформируются сила их влияния на платформу, степень взаимодействия и поведение [Harrison et al., 2007; Lappi, Haapasalo, Aaltonen, 2015]. Как правило, такую трансформацию связывают с фазой жизненного цикла платформы [Jawahar, McLaughlin, 2001].

Управление заинтересованными сторонами строится на основе анализа их влияния и интересов. В настоящее время констатируется недостаточность работ, посвященных тому, как менеджмент компании может осуществлять такое управление для создания совместных преимуществ [Nambisan, Sawhney, 2011; Ткаченко, Первухина, Злыгостев, 2020]. В публикациях по данной тематике преобладают описательные модели, которые, как правило, верифицируются отдельными кейсами (например, [Laczo et al., 2019]).

ОПИСАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Поскольку платформы сильно дифференцированы, для достижения поставленной нами цели требуется рассмотреть специфику отдельных типов платформ. В задачи исследования не входило построение исчерпывающей типологии, поэтому за основу была взята

типология, предложенная Н. Срничком [2019], к которой мы добавили маркетплейсы. Соответствующие типы выделены аналитически, а на практике деятельность компании может включать создание нескольких типов платформ, т. е. быть мультиплатформной.

Так, компания «Яндекс», как и ее мировой аналог Google, является прежде всего рекламной платформой. Однако тот факт, что в 2019 г. доходы от «Яндекс.Такси» превысили 20 % в ее совокупном доходе, позволяет говорить об этой платформе как о продуктовой и бережливой.

Данный пример также иллюстрирует сложно улавливаемое различие между продуктовыми и бережливыми платформами. Сходство этих видов заключается в предоставлении товаров как услуг в широком перечне сегментов, однако продуктовые платформы являются собственниками предоставляемых активов и несут затраты по их содержанию и обслуживанию, тогда как в бережливых платформах используется модель гипераутсорсинга.

В соответствии с применяемой типологией цифровых платформ были определены и систематизированы их ключевые характеристики (табл. 1).

Таблица 1 – Характеристики цифровых платформ
Table 1 – Characteristics of digital platforms

Показатель	Тип платформы		
	рекламная	маркетплейс	«облачная»
Примеры компаний	Google, Facebook	eBay, Alibaba, Amazon	AWS (Amazon Web services), Salesforce
Основа платформы	Продажа таргетированного (адресного) рекламного пространства за счет извлечения и обработки пользовательских данных	Комиссия от сделок на платформе, абонентская плата за пользование аккаунтом	«Инфраструктура как сервис» (IaaS), «платформа как сервис» (PaaS), «программное обеспечение как сервис» (SaaS): рентные платежи от передачи в аренду сервисов облачных вычислений
Источник данных	Данные, генерируемые пользователями (поисковые запросы, контент); экономические транзакции, информация от сенсоров в интернете вещей, корпоративные и правительственные данные, государственные и частные инструменты надзора	Данные от продавцов, физических и юридических лиц; данные запросов от клиентов	Данные компаний-клиентов, собираемые для внутренних задач компании – разработчика платформы
Ключевой актив	Программное обеспечение, позволяющее извлекать и анализировать данные	Программное обеспечение и инфраструктура	Программное обеспечение и инфраструктура
Приоритетная группа заинтересованных сторон	Рекламодатели – пользователи рекламных услуг	Продавцы	Компании-клиенты
Ценность для приоритетной группы заинтересованных сторон	Доступ к целевым группам клиентов	Доступ к широкой аудитории, использование аналитики и инструментов продвижения, предоставляемых платформой	Аренда необходимых мощностей и ПО, перевод на аутсорсинг задач, связанных с использованием информационных технологий

Окончание табл. 1
Table 1 (concluded)

Показатель	Тип платформы		
	промышленная	продуктовая	бережливая
Примеры компаний	Predix (GE), MindSphere (Siemens)	Rolls Royce (реактивные двигатели), Spotify (воспроизведение музыки)	Uber, Airbnb
Основа платформы	Установление при помощи технологии промышленного интернета вещей общих стандартов коммуникации, позволяющих обеспечить взаимосвязь между датчиками, сенсорами, программным и аппаратным обеспечением, субъектами цепочки создания ценности	«Товар как услуга»: предоставление товаров и услуг по подписке	Рента монополиста от владения платформой. Модель гипераутсорсинга: все на внешнем подряде (обслуживание и учебная подготовка, основные фонды), работают не наемные работники, а «независимые подрядчики»
Источник данных	Данные интернета вещей, собираемые чипами и сенсорами (RFID)	Данные по ключевым активам и их использованию	Данные, позволяющие осуществлять корпоративный надзор за «независимыми подрядчиками» и оптимизировать бизнес-процессы платформ в направлении сокращения затрат
Ключевой актив	Программное обеспечение, а также аппаратное обеспечение, необходимое для поддержания промышленного интернета	Материальные (парк автомобилей) и нематериальные (права собственности) активы	Программная платформа и инструменты анализа данных, позволяющие оптимизировать взаимодействие между ключевыми стейкхолдерами
Приоритетная группа заинтересованных сторон	Собственник платформы	Конечные пользователи	Конечные пользователи
Ценность для приоритетной группы заинтересованных сторон	Оптимизация производственного процесса за счет использования технологий промышленного интернета: сокращение затрат, простоя, рост качества, снижение ошибок, глубокая кастомизация производства	Замена приобретения дорогостоящего товара услугой по требованию	Экономия за счет снижения затрат на рабочую силу и содержание активов. Расширение предложения рабочей силы

Составлено по: [Täuscher, Laudien, 2018; Срничек, 2019; Jonker-Hoffrén, 2021].

В качестве приоритетной выделена группа стейкхолдеров, которая получает наибольшую выгоду от участия в платформе и, следовательно, платит за всех. Прочие группы являются поставщиками данных, привлекающих приоритетную группу, поэтому не платят (или платят незначительно) за доступ к платформе [Яблонский, 2013].

ДАнные И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОНТЕНТ-АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Исследование призвано выявить наиболее влиятельные группы стейкхолдеров цифровых платформ и описать их интересы при помощи контент-анализа [Юдина, Дудина, 2016; Neuendorf, 2017] материалов деловой прессы. Источником данных стали публикации крупнейших мировых информационных агентств (табл. 2) за 13 месяцев (1 апреля 2020 г. – 31 мая 2021 г.).

Исследование базируется на следующих допущениях:

- частота и контекст упоминания группы стейкхолдеров применительно к конкретной платформе харак-

Таблица 2 – Информационные источники для проведения контент-анализа
Table 2 – Information sources for content analysis

Наименование	Страна	Сайт
The Times	Великобритания	www.thetimes.co.uk
Информационное агентство «СИНЬХУА»*	Китай	www.xinhuanet.com
The Washington Post	США	washingtonpost.com

* – анализировались материалы на английском языке.

теризуют степень их влияния и воздействия, без учета направления влияния (платформа влияет на стейкхолдеров или стейкхолдеры на платформу);

- существует некая общность взаимодействия анализируемых стейкхолдеров с платформами одного типа.

Формирование массива текстов для проведения исследования базировалось на определении конкрет-

ных платформ каждого из рассмотренных выше типов (по две платформы для одного типа). Выбор был обусловлен популярностью и возможностью использования контент-анализа. В частности, среди продуктовых платформ вторым номером была выбрана Zipcar, поскольку другие платформы этой категории, например платформа по производству реактивных двигателей Rollce Roуse, в силу специфики деятельности крайне редко упоминаются в СМИ. Кроме того, потребовалось бы отделять новости, касающиеся реактивных двигателей, от текстов про статусные автомобили.

По этой же причине из выборки были исключены промышленные платформы. Нельзя сказать, что они совершенно не упоминаются в СМИ, однако в рассматриваемый период о них не говорится. Например, сообщения о промышленной платформе Predix встречаются в основном в The Washington Post в 2012–2014 гг., а единичные упоминания о них в The Times датированы 2007 г.

Сформированный массив текстовых материалов содержал 19 281 единицу. Единицей анализа был текст – новостная статья или тематическое обсуждение, содержащие упоминания выделенных платформ в рассматриваемых СМИ. Анализ выборки показывает, что популярность платформ в этих источниках неодинакова (табл. 3).

Исследование включало два этапа.

1. Определение наиболее влиятельных групп стейкхолдеров и характеристик этого влияния при помощи количественного анализа массива текстов с использованием биграмм. На этом этапе был выполнен ряд последовательных шагов.

1.1. Определение ключевых групп стейкхолдеров.

На основе первоначального качественного анализа информационных сообщений были выделены девять групп стейкхолдеров: государство, общество, инвесторы, конечные пользователи, комплементаторы, другие платформы, другие компании, а также хакеры и «отцы-основатели». Для каждой группы была опре-

делена характеризующая ее совокупность словоформ.

Наиболее широко среди стейкхолдеров оказалась представлена группа «Общество». К сфере ее влияния относятся новости культуры и искусства, освещающие действия знаменитостей, а также тексты, касающиеся медицины и влияния пандемии. Из словоформ, характеризующих общество, были исключены упоминания «отцов-основателей» (М. Цукерберга, Дж. Безоса и Джека Ма), которые, хотя и являются общественно значимыми фигурами, в рассматриваемом массиве текстов представляют сторону, выражающую официальную позицию платформы.

В группу «Комплементаторы» включены субъекты, обеспечивающие ценность платформы для конечного потребителя, – поставщики дополняющих благ. В частности, для стриминговой платформы Spotify в группу комплементаторов входят исполнители музыки, исключенные для этой платформы из группы «Общество»; для Uber – водители такси и т. д.

1.2. Определение частоты упоминания стейкхолдеров в массиве текстов.

При помощи специализированного программного продукта был проведен количественный анализ частоты упоминания различных групп стейкхолдеров в выделенных текстах. Единицей счета стало упоминание стейкхолдеров одной из групп. Таким образом, одна единица анализа могла содержать несколько единиц счета.

1.3. Определение характера межплатформенного взаимодействия.

Была выделена совокупность текстов, содержащая результаты предыдущего шага – упоминание других платформ. Для выявления характера взаимодействия все единицы анализа были распределены на три типа:

- «общая судьба» показывает воздействие других стейкхолдеров, например государства, или обстоятельств (пандемии) на несколько платформ;
- конкуренция содержит описание всех форм конкурентной борьбы: судебные тяжбы, жалобы и пр.;

Таблица 3 – Количество текстов, содержащих упоминание цифровых платформ, ед.
Table 3 – Number of texts referencing to digital platforms, units

Платформа	Типы платформ	Информационный источник		
		«СИНЬХУА»	The Washington Post	The Times
Google	Рекламные	34	1 886	1 954
Facebook		55	5 825	2 296
eBay	Маркетплейсы	0	144	2 121
Alibaba		80	157	128
Salesforce	Облачные	16	0	61
AWS		23	114	69
Zipcar	Продуктовые	0	0	11
Spotify		1	184	398
Uber	Бережливые	31	608	2 496
Airbnb		7	294	288

- сотрудничество охватывает все формы коллаборации платформ.

Определение общественного отношения к цифровым платформам.

Для определения отношения к платформам были выделены словоформы, характеризующие «настроение» текстового материала: нейтральное, позитивное и негативное, после чего все текстовые материалы были распределены по категориям. Поскольку применение данного метода для поставленной задачи представляется несовершенным вследствие невозможности определить наличие иронии, сарказма и т. п., дополнительно была проведена верификация результатов вручную на части выборки (1 000 единиц текста), которая показала 76 % совпадений.

Описание интересов ключевых групп стейкхолдеров на основе качественного анализа массива текстов.

РЕЗУЛЬТАТЫ КОНТЕНТ-АНАЛИЗА И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Данные о частоте упоминания различных групп стейкхолдеров в рассматриваемом массиве текстов (рис. 1) дают основание утверждать, что предположение об общности стейкхолдеров для платформ разных типов не подтвердилось. Специфика деятельности платформы, очевидно, оказывает большее влияние на значимость стейкхолдеров.

Вместе с тем выявлено, что, независимо от типа, в число наиболее часто упоминаемых стейкхолдеров входят:

- другие платформы, о которых говорится в среднем в 36 % текстов, чаще всего применительно к рекламным платформам и маркетплейсам. 53 % упоминаний платформы eBay и 44,5 % упоминаний Facebook содержат упоминание других платформ. Наименее значима эта группа стейкхолдеров для продуктовых платформ. При этом упоминания других компаний, не являющихся платформами, во всех рассматриваемых случаях единичны и насчитывают в среднем 1 %;

- общество – словоформы, характеризующие эту группу стейкхолдеров, встречаются 6 997 раз, в среднем в 32 % текстов (от 17,2 % у Salesforce до 48 % у Airbnb). Наиболее часто в абсолютном отношении они упоминаются совместно с Facebook (3 477 ед. счета, или 35 %), Google (1 265 ед., или 27,9 %) и Uber (846 ед., или 25 %). Высокое значение упоминаний данной группы стейкхолдеров у платформы аренды жилья Airbnb в рассматриваемый период связано с новостями о влиянии пандемии на рынок аренды жилья;
- государство встречается 4 710 раз, или в 19 % случаев. Лидером по упоминанию данной группы стейкхолдеров стала платформа Google (1 618 ед. счета, или 35,6 %).

В среднем на три перечисленные группы стейкхолдеров приходится 86 % всех упоминаний. Исключение составляет платформа Spotify – значительная часть ее новостных сообщений касается звезд музыки. Высока значимость группы «Комплементаторы» для Uber: «независимые подрядчики» – водители такси упоминаются 1 381 раз, или в 41 % текстов.

На основании сказанного можно сделать вывод о том, что деятельность цифровых платформ оказывает существенное влияние на общество и государство, однако мир платформ является весьма замкнутым. Особенности их взаимодействия с государством и обществом существенно зависят от их размеров и рыночной силы.

В отличие от традиционного бизнеса, ориентированного на клиентов и инвесторов, на платформы наибольшее влияние оказывает общество в целом. Соответственно, позиция «лидера мнений» в отношении платформы намного более весома, чем суждения отдельных пользователей. Ввиду этого платформы интенсивнее прочих типов организаций будут следовать резонансным общественным трендам, даже в ущерб части клиентов и инвесторов.

На следующем шаге работы был изучен вопрос взаимодействия с другими платформами. Установле-

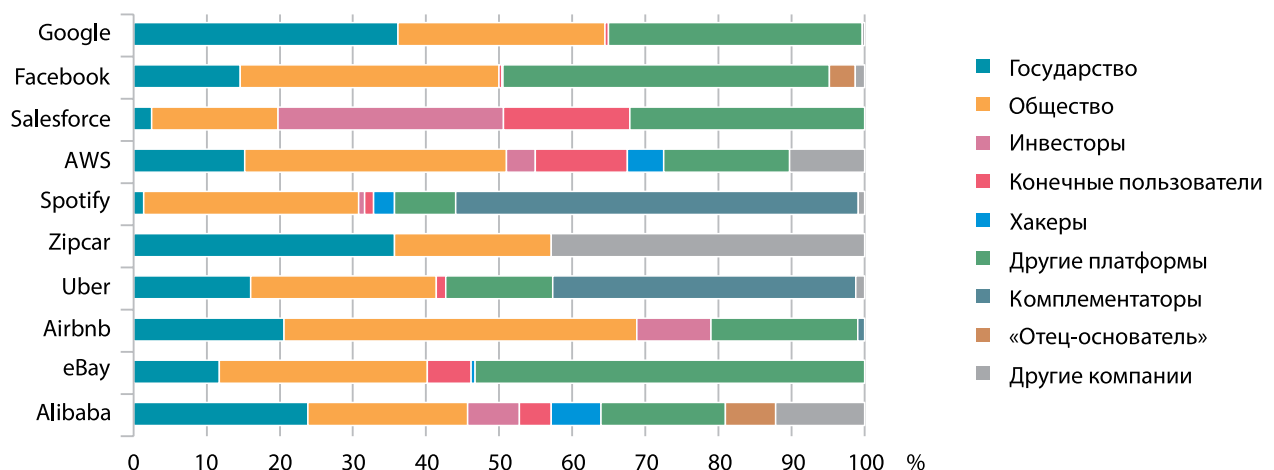


Рис. 1. Частота упоминания различных групп стейкхолдеров, % от общего количества

Fig. 1. Frequency of mentioning of various groups of stakeholders, % of the total number

но, что 91 % всех сообщений содержали упоминание не более 12 крупнейших цифровых платформ, при этом почти половина этих сообщений приходится на Facebook, Google, Microsoft и Amazon.

Перекрестный анализ упоминания выделенных платформ с использованием биграмм показал, что «облачные» платформы очень часто «соседствуют» в текстах с бережливыми: 65 и 75 % упоминаний всех облачных платформ. Причина этого кроется в том, что бережливые платформы широко используют активы «облачных».

Кроме того, выявлена взаимосвязь между платформами одного типа: маркетплейсы, рекламные и бережливые платформы часто перечисляются вместе, в среднем в 37 % случаев.

Результаты, представленные на рис. 2, показывают, что платформы – мировые лидеры разделяют «общую судьбу»: на тексты данного типа приходится 69 % всех упоминаний нескольких платформ. Сотрудничество и конкуренция показывают практически одинаковые значения для большинства платформ. Кроме того, одни и те же платформы могут упоминаться в текстах всех трех типов. Это означает, что вследствие подверженности сетевым эффектам и необходимости расширять области добычи данных платформы вынуждены кооперироваться.

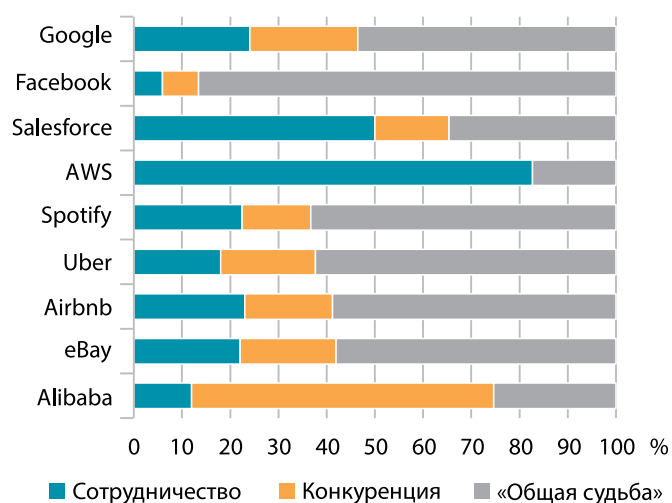


Рис. 2. Характер взаимодействия между платформами

Fig. 2. Nature of cross-platform relationships

При этом все крупные платформы независимо от их типа являются конкурентами, поскольку соперничают за получение как можно большего количества пользовательских данных. В этом случае мы можем говорить о наличии кооперации, для которой степень сотрудничества и конкуренции остаются приблизительно равными, что свидетельствует об успешном достижении и удержании менеджментом баланса сил конкуренции и сотрудничества.

Исключением являются «облачные» платформы, бизнес-модель которых предполагает предоставле-

ние услуг для других, и следовательно, высокие показатели сотрудничества, а также Alibaba. Последняя, будучи платформой китайской, редко разделяет судьбу платформ, появившихся в США и Европе.

Таким образом, рынок платформ представляет собой постоянно растущую монополию нескольких крупных игроков, которые совместно взаимодействуют для удовлетворения интересов приоритетной группы стейкхолдеров и при этом конкурируют за доступ к данным как наиболее ценному ресурсу.

Исследование направления влияния во взаимоотношениях стейкхолдеров и платформ показало абсолютное преобладание совместного влияния. Например, новостное сообщение «Австралия вводит "Кодекс ведения переговоров со СМИ", на основании которого Google и Facebook должны будут платить издателям за новости, которые они распространяют в Интернете»¹, является примером того, как стейкхолдер «государство» оказывает воздействие на платформу. В ответ Facebook заблокировал для австралийцев новостной контент и доступ к австралийским новостям из любой точки мира, а Google «пригрозил убрать свою поисковую систему из страны», что иллюстрирует влияние платформы на группы «Общество» и «Конечные пользователи».

Результаты оценки общественного отношения к цифровым платформам (рис. 3) показывают преобладание нейтральных текстов, что объясняется выбором источников информации.

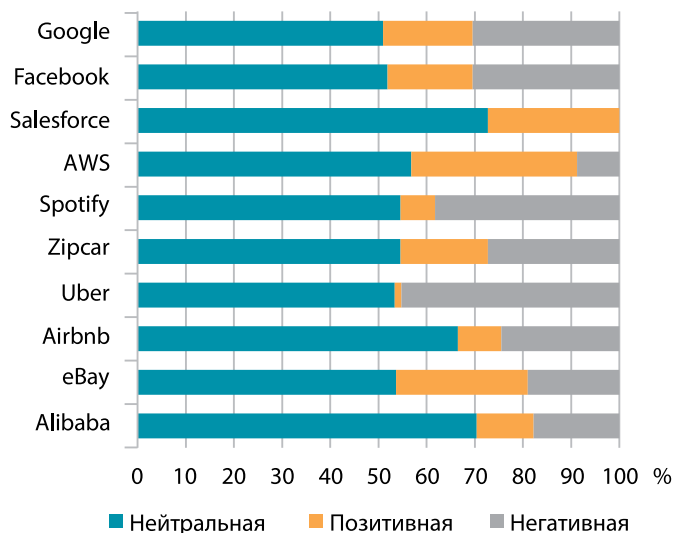


Рис. 3. Эмоциональная окраска текстовых сообщений: результаты оценки

Fig. 3. Emotional coloring of text messages: evaluation results

Вместе с тем для большинства выделенных платформ количество сообщений, имеющих негативный характер, больше, чем позитивных. Наибольший процент упоминаний в негативном контексте у бережливых платформ и продуктовой Spotify. Относительно

¹ <https://www.washingtonpost.com/outlook/2021/02/22/facebook-platforms-australia-payments-news/>.

Uber это в основном тексты, связанные с водителями: забастовки, плохие условия труда, отсутствие социального пакета, переработки, нарушения и пр. Для Airbnb, как уже упоминалось ранее, – тексты, содержащие анализ последствий пандемии и локдауна, связанные с упадком мирового туризма. Spotify в основном касаются негативные комментарии музыкантов о недостаточном доходе, нарушении прав и пр.

В отношении «облачных» платформ и eBay преобладают тексты, имеющие позитивный характер: в первом случае это описание дополнительных возможностей, тексты о развитии и экономии, во втором – сообщения о необычных лотах и поведении покупателей.

Таким образом, несмотря на то, что платформы становятся будущим современных рынков, они нередко вызывают опасение у заинтересованных сторон.

На втором этапе исследования были составлены характеристики интересов ключевых групп стейкхолдеров, выделенных в качестве наиболее влиятельных.

Владелец платформы. В некоторых исследованиях этот стейкхолдер также называется собственником [Rochet, Tirole, 2003] или спонсором [Яблонский, 2013]. Он является центральным участником платформы, ее основным бенефициаром, отвечает за поддержание и совершенствование архитектуры инфраструктуры платформы, выработку правил взаимодействия, оркестрацию¹ прочих участников платформы.

С.А. Яблонский предлагает выделять две роли: провайдер, обеспечивающий взаимодействие участников, и спонсор, являющийся владельцем прав собственности и дизайна платформы [2013, с. 64]. Несмотря на то, что они могут быть объединены в совмещенной роли владельца платформы, как это сделано в данном исследовании, ситуация конфликта интересов возможна.

Государство. Основной интерес данного участника – создание регуляторной среды, позволяющей ограничить злоупотребления платформ благодаря своему доминирующему положению. Вместе с тем современные платформы существуют вне рамок государственных границ, в связи с чем государство, с одной стороны, должно препятствовать недобросовестному поведению платформ в отношении других стейкхолдеров – конкурентов, общества, работников, а с другой – не создать таких барьеров, которые делают национальный рынок непривлекательным для мировых платформ. Одним из способов разрешения этого вопроса является соответствие регуляторной среды мировой практике².

¹ Вслед за зарубежными исследователями считаем заимствованный из сферы информационных технологий термин «оркестрация» в данном случае более корректным, чем менеджмент или управление, поскольку смысловой акцент смещен на координацию взаимодействия.

² Регулирование цифровых платформ – обеспечение конкуренции при сохранении стимулов для развития. Бюллетень о развитии конкуренции. № 32. Декабрь 2020. 20 с.

Регуляторная среда развивается по следующим ключевым направлениям:

- ограничения монопольной позиции и антиконкурентных практик. Примером является принятая в Германии поправка к закону «Об ограничениях конкуренции», в соответствии с которой при оценке рыночной власти учитываются прямые и косвенные сетевые эффекты, доступ к данным, роль инноваций и эффект масштаба, возможность переключения на другого поставщика;

- ограничения монопольного доступа к большим данным, генерируемым платформой. В этой связи, с одной стороны, реализуются права платформ на интеллектуальную собственность, поскольку они сами добывают данные, с другой – существуют ограничения срока исключительного права, превышение которого создает искусственные барьеры входа для конкурентов. В Японии большие данные регулируются законодательством о естественных монополиях [Takigawa, 2018];

- защита отраслей и рынков, которые могут пострадать от действий цифровых платформ. Примерами являются запрет Uber в некоторых странах как мера поддержки национальных провайдеров такси и за новостной контент и плата за размещение новостного контента, требуемая правительством Австралии с платформ Facebook и Google;

- ограничения со стороны платформ корпоративного контроля за действиями сотрудников.

Общество. Господствующее положение ряда крупных платформ меняет их значимость для общества. Современные цифровые платформы – не просто крупные коммерческие компании, они представляют собой институты, частично замещающие государство. Крупнейшие платформы могут осуществлять следующие функции:

- сбор налогов. Примером может служить вызвавшее значительный общественный резонанс объявление о том, что Google планирует собирать налоги с просмотров американской аудиторией роликов YouTube³, для этого владельцев каналов обяжут предоставить необходимую информацию в одном из сервисов платформы;

- цензурирование информации. Помимо нашумевшего в прессе наложения запрета аккаунта американского президента в Twitter, в качестве примера корпоративной цензуры может рассматриваться удаление книг, не соответствующих ценностям компании, с платформы Amazon⁴. Ожидается, что это приведет к ограничениям деятельности издательств и, как следствие, ограничениям свободы слова.

Другие платформы. В эту группу стейкхолдеров помимо непосредственных конкурентов, т. е. орга-

³ <https://support.google.com/youtube/thread/101464497?hl=ru>.

⁴ <https://abigailshrier.substack.com/p/book-banning-in-an-age-of-amazon>.

низаций, удовлетворяющих ту же потребность пользователя, что и рассматриваемая организация, предлагается включить конкурентов в широком смысле, понимаемых как все другие платформы. Целесообразность включения объясняется конкурентной динамикой платформ, которые вследствие зависимости от обладания данными и сетевых эффектов расширяют «области добычи данных» [Срничек, 2018, с. 88] насколько это возможно, при этом конкурируя с другими платформами. Например, информация об устройствах «умного» дома может собираться и рекламными, и продуктовыми, и промышленными платформами. С другой стороны, та же зависимость от сетевых эффектов вынуждает платформы объединяться для их приумножения.

Независимые подрядчики. Целый ряд платформ, в первую очередь бережливые платформы, используют вместо труда работников труд «независимых подрядчиков». В России они оформлены как индивидуальные предприниматели или как сотрудники фирм – партнеров платформ. Курьеры в сервисах доставки, водители такси – это лишь небольшая часть «независимых подрядчиков». Преимущества данной модели занятости для платформ связаны с экономией на налогах и взносах. При этом «независимые подрядчики» не защищены нормами трудового законодательства, что влечет за собой отсутствие отпусков, оплаченных больничных, выходного пособия при увольнении, учета трудового стажа. Острым вопросом, затрагивающим обе стороны взаимодействия, является также контроль условий труда и недопущение переработок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что наиболее сильно на платформы влияют другие платформы, государство и общество. Гармонизация и учет интересов этих групп стейкхолдеров будут оказывать долговременное влияние на результативность стратегии платформы.

Подтверждены предположения об отдельных аспектах специфики взаимодействия с заинтересованными сторонами в зависимости от типа платформ. В межфирменном взаимодействии крупных платформ преобладают отношения кооперации с такими же крупными платформами. Экстраполируя выявленные тенденции на будущее, можно сказать, что платформы станут стремиться проникнуть во все сферы жизни конечных потребителей и при этом рынок платформ будет замкнут на нескольких очень крупных игроках.

Таким образом, при разработке прогнозов для общества в целом необходимо учитывать существование цифровых платформ и рост их размеров и влияния, что делает актуальным дальнейшее изучение функционирования и развития платформ.

Перспективными направлениями будущей исследовательской работы являются:

- исследования, позволяющие охарактеризовать взаимоотношения между заинтересованными сторонами, их взаимозависимость, приводящую к совместной эволюции участников;
- изучение влияния различных стратегий работы со стейкхолдерами на эффективность деятельности платформ. ■

Источники

- Вэриан Х.Р. (2005). Экономическая теория информационных технологий // Социально-экономические проблемы информационного общества. Сумы: Университетская книга. С. 214–276.
- Дятлов С.А. (2017). Теоретические подходы к оценке сетевых эффектов // Современные технологии управления. № 4 (76). <https://sovman.ru/article/7601/>.
- Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. (2020). Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. Т. 11, № 4. С. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1.
- Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. (2020). Императивы управления глобальными цифровыми платформами // Управленец. Т. 11, № 4. С. 59–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5.
- Срничек Н. (2019). Капитализм платформ. Москва: НИУ ВШЭ.
- Ткаченко И.Н., Первухина И.В., Злыгостев А.А. (2020). Моделирование вклада и выгод стейкхолдеров компании // Управленец. Т. 11, № 2. С. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-1.
- Юдина Д.И., Дудина В.И. (2016). Семантическая сеть на биграммах как метод валидации результатов тематического моделирования в социологическом исследовании // Журнал социологии и социальной антропологии. Т. XIX, № 4(87). С. 71–83.
- Яблонский С.А. (2013). Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. Т. 11, № 4. С. 57–78.
- Bengtsson M., Raza-Ullah T., Vanyushyn V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, vol. 53, no. 1, pp. 19–30. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.008.
- Crick J.M., Crick D. (2020). The Yin and Yang nature of coopetition activities: Non-linear effects and the moderating role of competitive intensity for internationalised firms. *International Marketing Review*, vol. 38, issue 4, pp. 690–716. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0018>.

- Di Benedetto C.A., Lindgreen A., Storgaard M., Clarke A.H. (2019). Editorial: How to collaborate really well with practitioners. *Industrial Marketing Management*, vol. 82, no. 1, pp. 1–8. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.08.001.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins College.
- Hagiu A., Wright J. (2015) Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 43, p. 1–32. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2794582>.
- Harrison J.S., Bosse D., Phillips R.A. (2007). Stakeholder theory and competitive advantage. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2007(1), pp. 1–6.
- Jawahar I.M., McLaughlin G.L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 3, pp. 397–414. <https://doi.org/10.2307/259184>.
- Jonker-Hoffrén P. (2021). What is the employment potential of a lean platform? The case of Dutch self-employed service professionals. *International Journal of Manpower*, vol. 42, no. 2, pp. 305–321. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2019-0037>.
- Laczko P., Hullova D., Needham A., Rossiter A.-M., Battisti M. (2019). The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability: Bridging the gap between value creation and value capture in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, vol. 76, pp. 214–230. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.010>.
- Lappi T., Haapasalo H., Aaltonen K. (2015). Business ecosystem definition in built environment using a stakeholder assessment process. *Management*, vol. 10, no. 2, pp. 110–129.
- Letaifa B.S. (2014). The uneasy transition from supply chains to ecosystems: The value creation/value-capture dilemma. *Management Decision*, vol. 52, no. 2, pp.278–295. DOI: 10.1108/MD-06-2013-0329.
- Lusch R.F., Nambisan S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 155–175. DOI: 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.
- Mattsson L.-G., Tidstrom A. (2015). Applying the principles of Yin–Yang to market dynamics: On the duality of cooperation and competition. *Marketing Theory*, vol. 15, no. 3, pp. 347–364. <https://doi.org/10.1177/1470593114564903>.
- Nambisan S., Sawhney M. (2011). Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, no. 25(3), pp. 40–57. DOI: 10.5465/AMP.2011.63886529.
- Neuendorf K.A. (2017). *The content analysis guidebook Cleveland State University, USA*. Description: Los Angeles: SAGE.
- Oliveira N., Lumineau F. (2019) The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, vol. 45, no. 1, pp. 231–261. DOI: 10.1177/0149206318804027.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, no. 17, issue 2-3, pp. 119–138.
- Rochet J.-C., Tirole J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of European Economic Association*, vol. 1, no. 4, pp. 990–1029.
- Takigawa T. (2018) Super platforms, big data, and the competition law: The Japanese approach in contrast with the US and the EU. https://www.law.nyu.edu/sites/default/files/upload_documents/Takigawa.pdf.
- Täuscher K., Laudien S.M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, vol. 36, issue 3, pp. 319–329, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>.

References

- Verian Kh.R. (2005). Ekonomicheskaya teoriya informatsionnykh tekhnologiy [Economic theory of information technologies] (pp. 214–276). In: *Sotsial'no-ekonomicheskie problemy informatsionnogo obshchestva* [Socio-economic problems of the information society]. Sumy: Universitetskaya kniga.
- Dyatlov S.A. (2017). Teoreticheskie podkhody k otsenke setevykh effektov [Theoretical approaches to assessing network effects]. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya – Modern Management Technology*, no. 4(76). <https://sovman.ru/article/7601/>.
- Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. (2020). Razvitie ekosistem v finansovom sektore Rossii [Development of ecosystems in the financial sector of Russia]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 4, pp. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-1.
- Smirnov E.N., Luk'yanov S.A. (2020). Imperativy upravleniya global'nymi tsifrovymi platformami [Imperatives of global digital platform management]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 4, pp. 59–69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5.
- Srnicek N. (2019). *Platform capitalism* (Russ. ed.: Kapitalizm platform. Moscow: HSE Publishing house).
- Tkachenko I.N., Pervukhina I.V., Zlygostev A.A. (2020). Modelirovanie vklada i vygod steykholderov kompanii [Modeling the contribution and benefits of company stakeholders]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 11, no. 2, pp. 2–15. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-1.
- Yudina D.I., Dudina V.I. (2016). Cemanticheskaya set' na bigrammakh kak metod validizatsii rezul'tatov tematicheskogo modelirovaniya v sotsiologicheskoy issledovanii [A semantic network on bigrams as a method for validating the results of thematic modeling in sociological research]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii – The Journal of Sociology and Social Anthropology*, vol. XIX, no. 4(87), pp. 71–83.
- Yablonskiy S.A. (2013). Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki [Multisided Platforms and Markets: Basic Approaches, Concepts and Practices]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, vol. 11, no. 4, pp. 57–78.
- Bengtsson M., Raza-Ullah T., Vanyushyn V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, vol. 53, no. 1, pp. 19–30. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.008.

- Crick J.M., Crick D. (2020). The Yin and Yang nature of coopetition activities: Non-linear effects and the moderating role of competitive intensity for internationalised firms. *International Marketing Review*, vol. 38, issue 4, pp. 690–716. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0018>.
- Di Benedetto C.A., Lindgreen A., Storgaard M., Clarke A.H. (2019). Editorial: How to collaborate really well with practitioners. *Industrial Marketing Management*, vol. 82, no. 1, pp. 1–8. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.08.001.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins College.
- Hagiu A., Wright J. (2015) Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 43, p. 1–32. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2794582>.
- Harrison J.S., Bosse D., Phillips R.A. (2007). Stakeholder theory and competitive advantage. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2007(1), pp. 1–6.
- Jawahar I.M., McLaughlin G.L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 3, pp. 397–414. <https://doi.org/10.2307/259184>.
- Jonker-Hoffrén P. (2021). What is the employment potential of a lean platform? The case of Dutch self-employed service professionals. *International Journal of Manpower*, vol. 42, no. 2, pp. 305–321. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2019-0037>.
- Laczko P., Hullova D., Needham A., Rossiter A.-M., Battisti M. (2019). The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability: Bridging the gap between value creation and value capture in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, vol. 76, pp. 214–230. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.010>.
- Lappi T., Haapasalo H., Aaltonen K. (2015). Business ecosystem definition in built environment using a stakeholder assessment process. *Management*, vol. 10, no. 2, pp. 110–129.
- Letaifa B.S. (2014). The uneasy transition from supply chains to ecosystems: The value creation/value-capture dilemma. *Management Decision*, vol. 52, no. 2, pp.278–295. DOI: 10.1108/MD-06-2013-0329.
- Lusch R.F., Nambisan S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 155–175. DOI: 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.
- Mattsson L.-G., Tidstrom A. (2015). Applying the principles of Yin–Yang to market dynamics: On the duality of cooperation and competition. *Marketing Theory*, vol. 15, no. 3, pp. 347–364. <https://doi.org/10.1177/1470593114564903>.
- Nambisan S., Sawhney M. (2011). Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, no. 25(3), pp. 40–57. DOI: 10.5465/AMP.2011.63886529.
- Neuendorf K.A. (2017). *The content analysis guidebook Cleveland State University, USA*. Description: Los Angeles: SAGE.
- Oliveira N., Lumineau F. (2019) The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, vol. 45, no. 1, pp. 231–261. DOI: 10.1177/0149206318804027.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, no. 17, issue 2-3, pp. 119–138.
- Rochet J.-C., Tirole J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of European Economic Association*, vol. 1, no. 4, pp. 990–1029.
- Takigawa T. (2018) Super platforms, big data, and the competition law: The Japanese approach in contrast with the US and the EU. https://www.law.nyu.edu/sites/default/files/upload_documents/Takigawa.pdf.
- Täuscher K., Laudien S.M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, vol. 36, issue 3, pp. 319–329, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>.

Информация об авторе

Information about the author

Раменская Людмила Александровна

Lyudmila A. Ramenskaya

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: ramen_lu@mail.ru.

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Theory and Corporate Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: ramen_lu@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-8

JEL Classification: M21

Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования

М.С. Шахова¹

¹ Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва, РФ

Аннотация. Франшизы всех отраслей российского рынка франшиз испытали влияние пандемии COVID-19, но в зависимости от вида деятельности по-разному перенесли кризис. Сфера детского дополнительного образования в последние несколько лет является одной из наиболее динамично развивающихся и перспективных на российском рынке франчайзинга. В статье рассматриваются проблемы трансформации франчайзинговой модели детского образования в связи с экономическим кризисом, вызванным пандемией коронавируса. Методология исследования базируется на теоретических положениях концепций бизнес-модели и коммерческой концессии (франчайзинга). В ходе работы использовались общенаучные методы обобщения, анализа, синтеза. На основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье разработан шаблон франчайзинговой бизнес-модели. Проведены анкетирование и глубинные интервью с франчайзерами детского дополнительного образования по вопросам, охватывающим все структурные блоки бизнес-модели. Выявлены существенные изменения в ключевых элементах модели, обусловленные новыми экономическими реалиями. Предложена визуализация содержания франчайзинговых отношений в рамках шаблона бизнес-модели. Результаты работы могут представлять интерес как для исследователей франчайзинга, так и для участников рынка при формировании франчайзинговой стратегии и принятии решения об инвестировании во франшизу.

Ключевые слова: бизнес-модель; франшиза; франчайзинговый рынок; пандемия; кризис; детское дополнительное образование.

Дата поступления статьи: 10 июня 2021 г.

Ссылка для цитирования: Шахова М.С. (2021). Трансформация франчайзинговой бизнес-модели детского дополнительного образования // Управленец. Т. 12, № 5. С. 107–122. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-8.

Children's supplementary education: Transforming the franchise business model

Margarita S. Shakhova¹

¹ Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. Franchises of all industries of the Russian franchise market have been affected by the COVID-19 pandemic, but they suffered from the crisis in different ways depending on the type of activity. In the last few years, children's supplementary education has been one of the fastest-growing and promising spheres in the Russian franchise market. The author addresses the problems of transformation of the children's education franchise model caused by the coronavirus pandemic and the subsequent economic crisis. The methodological framework embraces the concepts of business model and commercial concession (franchising). The research methods used in the study are generalization, analysis and synthesis. Based on the Business Model Canvas by Osterwalder and Pigneur, we develop own template for the franchise business model. We conducted a survey and in-depth interviews with franchisors of children's supplementary education asking the questions covering all the structural blocks of the business model. As shown in the paper, the new economic reality resulted in significant changes in the key elements of the model. The author proposes a visualization scheme of franchise relationships within the business model template. The results are of interest to franchising researchers, as well as market players when formulating a franchise strategy and making decisions to invest in a franchise.

Keywords: business model; franchise; franchising market; pandemic; crisis; children's supplementary education..

Paper submitted: June 10, 2021

For citation: Shakhova M.S. (2021). Children's supplementary education: Transforming the franchise business model. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 5, pp. 107–122. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-8.

ВВЕДЕНИЕ

Влияние пандемии оказалось неоднозначным для франчайзинговых компаний разных сфер деятельности и привело к формированию новых отраслевых трендов.

Гостиничный, туристический и ресторанный бизнесы очень существенно пострадали из-за вынужденно-

го простоя в карантин¹. По данным Franshiza.ru, предложение франшиз в непродовольственной рознице сократилось на 5 %. Среди компаний, которые попали

¹ Репринцева Ю. (2020). Мер поддержки оказалось недостаточно // Коммерсант. 10.11.2020. <https://www.kommersant.ru/doc/4565770>.

под ограничения и были закрыты офлайн, оказались и франшизы детского образования – частные детские сады, школы, развивающие и обучающие центры. Однако многим из них удалось пережить кризис и сохранить потенциал для дальнейшего развития благодаря трансформации бизнес-модели, оперативной разработке и внедрению дистанционных программ обучения [Шахова, 2021]. Сейчас в этом сегменте находится много качественных и недорогих предложений, на которые существует большой спрос.

Цель исследования – выявление трансформации элементов франчайзинговой модели детского образования под воздействием новой экономической ситуации и разработка рекомендаций для франчайзеров при формировании франчайзингового предложения.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- разработать шаблон франчайзинговой бизнес-модели на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье с учетом особенностей франчайзингового формата ведения бизнеса;
- проанализировать рынок франшиз детского дополнительного образования, показав причины его динамичного развития в последние годы;
- выявить изменения в базовой модели франчайзинга, обусловленные новыми экономическими реалиями, посредством анкетирования и интервьюирования франчайзеров;
- сформулировать рекомендации по формированию франчайзинговой стратегии с учетом трансформации бизнес-модели.

ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Определения бизнес-модели различаются в зависимости от используемого подхода – ориентации на ценности клиента или на внутренние бизнес-процессы [Балдина, 2018]. Наиболее точное и одновременно простое, на наш взгляд, определение дали Александр Остервальдер (A. Osterwalder) и Ив Пинье (I. Pigneur): бизнес-модель – это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли) и служит для описания основных принципов успешной работы организации [Остервальдер, Пинье, 2017, с. 82].

Существуют различные методы анализа, которые позволяют визуализировать компоненты бизнес-модели и их взаимосвязи, например элементный подход М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманна [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008], матрица системных характеристик [Стрекалова, 2009], шестикомпонентная схема [Morris, Schindehutte, Allen, 2005]. Наиболее распространенным и часто используемым в практике является метод А. Остервальдера и И. Пинье – канва бизнес-модели (Business Model Canvas), которая представляет собой оригинальное

графическое решение в виде матричного шаблона и состоит из девяти блоков: потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек (подробнее см.: [Остервальдер, Пинье, 2017]).

Общепризнано, что данный шаблон имеет множество концептуальных достоинств [Масюк, Чигвинцев, Филичева, 2016], среди которых простота и удобство применения, логическая стройность, взаимосвязанность всех элементов модели, ориентация на потребителя [Чинарьян, 2012]. Разделение шаблона на блоки дает возможность оперативно найти и исправить ошибки в бизнес-модели [Magretta, 2002]. Однако универсальность канвы [Austin, 2020] не всегда позволяет учесть специфику бизнеса конкретной компании, наличие одновременно различных групп потребителей и разных рынков [Fielt, 2013; Fielt, 2014], не отражает сетевых взаимодействий партнеров [Linder, Cantrell, 2000].

В частности, модель не передает всех особенностей франчайзинга как способа ведения бизнеса и требует модификации [Al-Debei, Avison, 2009; Zott, Amit, 2010] с учетом характеристик франчайзинговых отношений. Наиболее значимо то обстоятельство, что в этих отношениях задействованы три стороны – франчайзер, франчайзи и конечный потребитель [Малькова, 2007]. Франчайзер разрабатывает франшизу и продает ее клиентам – потенциальным франчайзи; параллельно осуществляет общее руководство франчайзинговой системой и оказывает поддержку уже действующим в этой системе франчайзи, а также создает и совершенствует товары и услуги для конечного потребителя. До вступления во франчайзинговые отношения франчайзи еще не стал «франчайзи», пока он – клиент франчайзера, рассматривающий покупку франшизы. После заключения франчайзингового договора франчайзи меняет статус клиента на статус партнера. Совместно с франчайзером он создает и развивает ценностное предложение для конечных потребителей, работает непосредственно с клиентами, доставляя им товары и услуги франчайзера.

Нацеленность франчайзера на два рынка – B2C (продажа продукта (услуги)) и B2B (продажа франшизы), а также «двойная» роль франчайзи в качестве потребителя и партнера меняют архитектуру модели [Zott, Amit, Massa, 2011] на двухуровневую и обуславливают изменения в структурных блоках.

Возникают две целевые группы потребителей: клиенты – потенциальные франчайзи и клиенты – конечные потребители товаров и услуг.

Ценностное предложение создается для данных групп: для потенциальных франчайзи – франшиза (система ведения бизнеса), для потребителя – товар или услуга.

Блоки «Технологии клиентских отношений» и «Каналы продвижения» [Балдина, 2018] дублируются для разных групп потребителей.

Поскольку после покупки франшизы франчайзи переходит из группы клиентов в партнеры франчайзера и вместе с ним участвует в создании ценности для конечного потребителя, в канву модели вводится новый элемент – «Взаимоотношения франчайзера с партнерами-франчайзи». Принципиально расположение этого элемента в центре модели, на пересечении инфраструктурного и клиентского блоков. Грамотно выстроенные отношения партнеров, создающих совместную ценность для потребителя, являются ключевым фактором, который обеспечивает эффективное функционирование франчайзинговой системы и стабильные доходы франчайзера и франчайзи.

Двухуровневая конструкция сохраняется в инфраструктурном обеспечении франчайзингового бизнеса («Ресурсы» и «Бизнес-процессы»).

Влияние внешних партнеров отражено в отдельном общем блоке «Внешние партнеры франчайзинговой сети». Это влияние одинаково для бизнес-процессов франчайзера и франчайзи, поэтому блок не делится на уровни.

Блоки «Структура затрат» и «Потоки доходов» разделены для франчайзера и франчайзи. Стратегическое управление франчайзинговой системой осуществляет франчайзер, следовательно, он несет затраты по ее функционированию и развитию. Доходы франчайзера складываются из паушальных взносов от покупателей франшизы и роялти от действующих франчайзи. К компетенции франчайзи относятся вопросы

текущего управления своим предприятием и затраты, связанные с обеспечением его деятельности. Доходы франчайзи зависят как от эффективности его управления франчайзинговой точкой, так и от эффективности управления франчайзером франчайзинговой системой в целом.

В исследовании использован шаблон франчайзинговой модели, разработанный автором на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье с учетом особенностей франчайзинга (рис. 1). Он позволяет визуализировать содержание франчайзинговых отношений и проанализировать изменения модели под влиянием внешней среды.

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ РЫНОК ДЕТСКОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В последние несколько лет сфера детского образования является одной из наиболее динамично развивающихся и перспективных на российском рынке франчайзинга. В рейтинге Forbes за 2020 г. из 30 самых выгодных франшиз (с точки зрения инвестиций и перспектив развития) 8 – франшизы детского дополнительного образования¹. Две «детские» франшизы, согласно версии портала Fransiza.ru, находятся в топ-10 самых быстрорастущих франчайзинговых

¹ Рейтинг Forbes оценивает франшизы по пяти критериям: средней годовой выручке одной точки, ROI, сроку окупаемости, рентабельности, доле мультионеров (франчайзи, владеющих двумя и более точками). В списке 30 компаний они сгруппированы по объему инвестиций на открытие одной точки и ранжированы с учетом собранной информации (30 самых выгодных франшиз – 2020. Рейтинг Forbes. 01.02.2021. <https://www.forbes.ru/rating/402745-30-samyh-vygodnyh-franshiz-2020-reyting-forbes>).

Внешние партнеры франчайзинговой сети	Бизнес-процессы франчайзера	Ресурсы франчайзера	Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами	Ценностное предложение для потенциального франчайзи	Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи	Целевая группа: потенциальные франчайзи
	Каналы продвижения франшизы	Бизнес-процессы франчайзи		Ресурсы франчайзи	Ценностное предложение для потребителя	
Структура затрат франчайзера			Потоки доходов франчайзера			
Структура затрат франчайзи			Потоки доходов франчайзи			

Рис. 1. Шаблон франчайзинговой бизнес-модели²

Fig. 1. Template of the franchise business model

² Составлено автором на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье.

сетей¹. Другой авторитетный источник, BuyBrand, включает бурный рост числа образовательных франшиз, а также их доминирование в сегменте услуг для детей в число главных трендов развития франчайзинга в России².

Такое динамичное развитие обусловлено прежде всего ростом российского рынка образования в целом. По данным исследования Высшей школы экономики (ВШЭ), объем отечественного рынка образования в 2016 г. составлял 1,8 трлн руб., а в 2021 г. он должен превысить 2 трлн руб. Прогнозные оценки доли частного бизнеса в 2021 г. – 385,4 млрд руб. (18,9 %), онлайн-образования – 53,3 млрд руб. (2,6 %)³.

Наиболее крупным сегментом российского частного образования является дополнительное школьное образование (почти 40 % рынка). Его объемы, по оценкам ВШЭ, в 2021 г. превысят 150 млрд руб. (рис. 2).

На франчайзинговом рынке образовательные франшизы показывают активный рост ввиду попадания в тренды, доминирующие во франчайзинге в настоящее время.

Снижение инвестиционных возможностей потенциальных франчайзи повышает спрос на франшизы «эконом-класса» – с суммой первоначальных инвестиций от 1 до 1,5 млн руб. Анализ каталогов франчайзинговых предложений на российском рынке показывает, что абсолютное большинство франшиз детского образования относятся к этой категории.

¹ Рейтинг по динамике роста сети // Fransisa.ru. <https://fransisa.ru/franchise/ratings/act:grow/>.

² 20 главных мировых трендов франчайзинга // Buybrand.ru. <https://buybrand.ru/articles/25880/>.

³ Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // ВШЭ. 2016. <https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448255>.

Инвестиции во франшизу варьируются от 500 тыс. до 2 млн руб., причем для открытия бизнеса наиболее популярных франшиз (например, «Алгоритмика», «Полиглотика», Schoolford) требуется от 700 тыс. до 1 млн руб. [Тимощук, 2019].

Детское образование относится к той сфере услуг, которая пользуется гарантированным спросом среди населения вне зависимости от текущей экономической ситуации [Чиназирова и др., 2020]. Родители в последнюю очередь сокращают расходы на содержание и образование своих детей. Востребованность соответствующих услуг не уменьшилась ни во время кризиса, вызванного пандемией, ни в последующий период восстановления⁴.

Расширение образовательных франчайзинговых сетей происходит за счет роста покупки франшиз региональными партнерами. Это обусловлено низкой конкуренцией образовательных услуг в регионах и меньшими затратами на открытие обучающих и развивающих детских центров по сравнению с Москвой и Санкт-Петербургом [Кинякина, 2019].

Компании, работающие в сфере детского дополнительного образования, в числе первых на российском франчайзинговом рынке стали использовать цифровые технологии. Этот процесс начался до пандемии, а в кризисных условиях образовательные франшизы оперативно разрабатывали и внедряли в обучение онлайн-продукты и услуги.

Цифровые технологии используются как для автоматизации бизнес-процессов, системы управления и маркетинга (например, ERP (Enterprise Resource Planning) и CRM (Customer Relationship Management)

⁴ Какой бизнес будет актуален после кризиса. https://franshiza.ru/article/read/kakoj_biznes_budet_aktualen_posle_krizisa/.

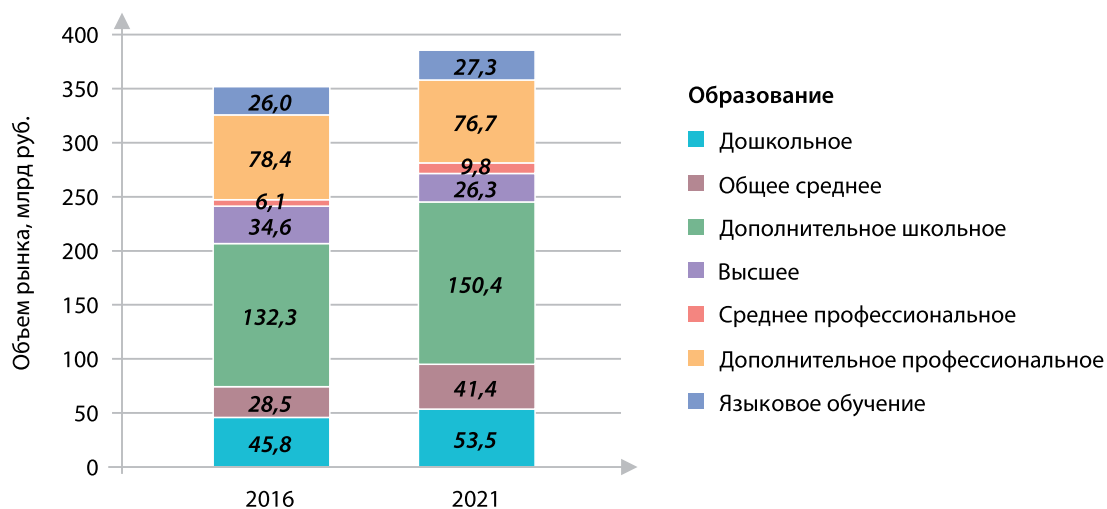


Рис. 2. Объемы российского рынка образования, 2016–2021⁵
Fig. 2. Volume of the Russian education market in 2016–2021, billion rubles

⁵ Составлено по: Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // ВШЭ. 2016. <https://estars.hse.ru/mirror/pubs/share/211448255>.

[Панюкова, 2018], так и непосредственно в обучении (собственные онлайн-платформы с уроками и домашними заданиями). Появляется все больше франшиз, бизнес-модель которых построена только на онлайн-обучении, без очных занятий. В частности, компания «ЯГЭ» (подготовка школьников к ОГЭ и ЕГЭ) работает исключительно онлайн, обучая детей с помощью собственной IT-платформы, а также интерактивного калькулятора, позволяющего решать экзаменационные задания на экране смартфона или планшета¹.

Автором проанализированы данные российских каталогов франшиз TopFranchise.ru², «БИБОСС»³, Franshiza.ru⁴, официальных сайтов компаний⁵ (по состоянию на 01.05.2021 г.) и выявлено, что в России функционирует 168 франшиз⁶ детского дополнительного образования, которые подразделяются на семь категорий (рис. 3).

Наибольшее количество франчайзинговых предложений (28 %) находится в категории «Интеллектуальное развитие», которая включает школы развития интеллекта, скорочтения, ментальной арифметики, шахматные школы, программы развития памяти, развивающие центры для дошкольников, курсы подготовки к ОГЭ/ЕГЭ. Приблизительно равное количество франшиз представлено в категориях «Обучение иностранным языкам» (наиболее востребованы курсы и центры изучения английского языка) – 18 % и «Спорт и

хореография» (школы футбола, плавания, гимнастики, единоборств, танцевальные и балетные студии) – 16 %. Набирают популярность франшизы школ «Программирование и робототехника» – 13 %; франшизы категории «Развитие творческих способностей» (студии живописи, актерского мастерства, музыкальные школы) занимают 10 % рынка. Меньше всего франчайзинговых предложений находится в категориях «Детские сады» – 7 % и «Развитие предпринимательских навыков» (бизнес-курсы предпринимательства и лидерства) – 8 %.

Большинство франшиз детского дополнительного образования предлагают широкий набор программ обучения для разных возрастных групп. У 64 % школ есть курсы как для дошкольников (дети до 7 лет), так и для учеников младшего, среднего и старшего школьного возраста. Целевой аудиторией 20 % компаний являются дошкольники (как правило, это развивающие центры для малышей и детские сады), а 16 % компаний (в основном центры подготовки к ОГЭ/ЕГЭ и школы программирования) работают только со школьниками.

С точки зрения условий франчайзингового предложения подтверждаются экспертные оценки, согласно которым большинство франшиз детского дополнительного образования относится к франшизам «эконом-класса». 77 % франчайзеров обозначают стартовые инвестиции для открытия франчайзинговой точки в размере до 2 млн руб., средний срок окупаемости для возврата таких инвестиций – 9–12 месяцев. Паушальный взнос [Ганебных, Эль-Сибай, 2014] составляет от 100 тыс. до 2 млн руб., в отдельных случаях сумма может выходить за эти границы. Самая распространенная ценовая категория паушального взноса – от 200 до 500 тыс. руб.

Франшизы детского дополнительного образования относительно благополучно пережили острую кризисную ситуацию и период выхода из этой ситуации. Ряд

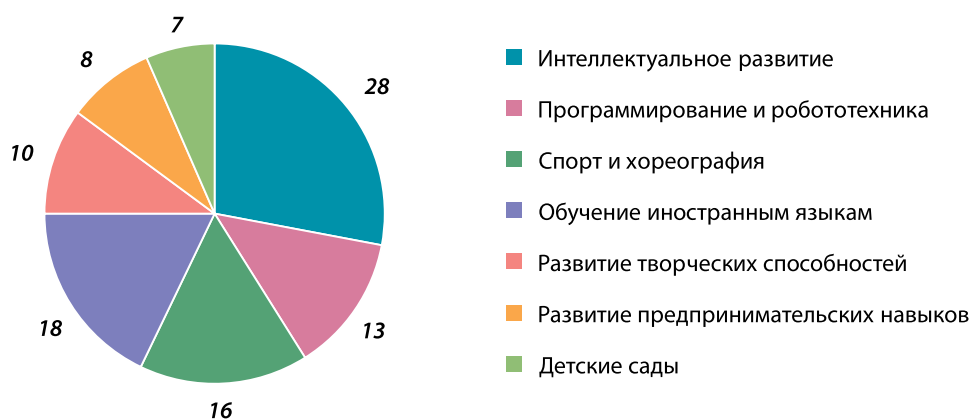


Рис. 3. Структура российского рынка франшиз детского образования по состоянию на 01.05.2021, %⁷

Fig. 3. Structure of the Russian market for children's education franchise as of May 1, 2020, %

⁷ Составлено на основе анализа данных российских каталогов франшиз TopFranchise.ru, «БИБОСС», Franshiza.ru и официальных сайтов компаний.

компаний не останавливали свою деятельность благодаря возможности перевести образовательный процесс в дистанционный формат. Предлагаем проанализировать, как франчайзеры адаптировали франшизы к новым обстоятельствам и как трансформировался франчайзинг детского образования, с использованием формата бизнес-модели [Гассман, Франкенбергер, Шик, 2016; Стрекалова, 2009].

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Разработка шаблона бизнес-модели стала предварительным этапом исследования трансформации франчайзинговой модели детского дополнительного образования в новой экономической реальности. Дальнейшая работа предусматривала анкетирование и глубинные интервью с франчайзерами и включала следующие этапы:

- выбор объекта исследования;
- разработку анкеты для опроса франчайзеров на основе структурных блоков, входящих в шаблон франчайзинговой бизнес-модели, и вопросов для глубинного интервью;
- анкетирование и интервьюирование франчайзеров;
- обработку и систематизацию полученной информации;
- формализацию базовой (докризисной, допандемической) модели франчайзинга в формате разработанного шаблона франчайзинговой бизнес-модели;
- выявление и анализ изменений в базовой модели, вызванных новыми экономическими условиями;
- формализацию новой франчайзинговой модели с учетом происшедшей трансформации.

Первый этап – выбор конкретных франшиз для исследования – проводился на основе данных каталогов крупнейших российских порталов франшиз: «БИБОСС»¹, Franshiza.ru², TopFranchise.ru³, BuyBrand⁴, «СБЕРБизнес»⁵, «Российская ассоциация франчайзинга»⁶, официальных сайтов компаний. Для получения релевантных результатов были отобраны 82 франчайзинговые компании с сопоставимыми бизнес-моделями в пяти категориях – «Интеллектуальное развитие», «Обучение иностранным языкам», «Спорт и хореография», «Программирование и робототехника», «Развитие творческих способностей»⁷. Отбор осуществлялся по следующим критериям:

- франшиза отечественного происхождения;

- объем инвестиций до 2 млн руб.;
- срок работы по франшизе – не менее 2 лет;
- наличие не менее 3 франчайзинговых точек по состоянию на январь 2021 г.

Опрос франчайзеров включал две части: заполнение анкеты и глубинное интервью. Формат анкетирования обеспечил значительный охват франчайзинговой аудитории, а глубинные интервью, проведенные с частью франчайзеров, позволили уточнить и расширить полученную информацию.

Анкета состоит из 39 вопросов, объединенных в блоки, которые соответствуют структуре канвы франчайзинговой бизнес-модели (рис. 4). Еще один блок содержит общие вопросы о франшизе. В анкете использовались разные типы вопросов: с единственным выбором (респонденту предлагается выбрать один вариант ответа из списка), множественным выбором (необходимо отметить наиболее релевантные для бизнеса анкетизируемого варианты ответов), ранжированием (следует оценить каждый из элементов по шкале от 0 до 5, где 0 – элемент отсутствует в бизнес-модели, 5 – имеет ключевое значение), открытый вопрос (необходимо дать развернутый ответ). В интервью использовались только открытые вопросы, примеры которых представлены в приложении.

Из 82 респондентов вернули анкеты с ответами 56 компаний (68,3 %) ⁸, из них 22 франчайзера еще приняли участие в глубинном интервью во время прохождения Международной выставки франшиз BuyBrand Expo (23–25 марта 2021 г.), а также при личных и дистанционных встречах с автором статьи.

Прошедшие анкетирование респонденты распределились по категориям следующим образом: «Интеллектуальное развитие» и «Развитие творческих способностей»⁹ – 19 франшиз (33,9 %), «Обучение иностранным языкам» – 15 франшиз (26,8 %), «Спорт и хореография» – 10 франшиз (17,9 %) «Программирование и робототехника» – 12 франшиз (21,4 %).

Анкетирование и интервью позволили формализовать базовую (допандемическую) модель франчайзинга в формате разработанного шаблона (см. рис. 4), выявить происшедшие в ней изменения и построить новую модель с учетом трансформации (рис. 5).

⁸ Предельная ошибка выборки согласно формуле $\Delta = z \sqrt{\frac{pq}{n} \frac{N-n}{N-1}}$ [Громыко, Воробьев, Иванов, 2021] при доверительном уровне 95 %, стандартном для научных исследований ($z = 1,96$), $q = p = 0,5$, $N = 82$, $n = 56$, составила 7,41 %. Это говорит о том, что выборка является репрезентативной и позволяет получить выводы с достаточной степенью точности.

⁹ Для анализа результатов анкетирования эти категории были объединены, так как в опросе приняли участие франшизы школ и центров, предлагающих образовательные программы как интеллектуального, так и творческого развития детей.

¹ <https://www.beboss.ru/franchise>.

² <https://franshiza.ru/franchise/>.

³ <https://topfranchise.ru/catalog/>.

⁴ <https://buybrand.ru/franchises/>

⁵ https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises?price=all&category=other&page=0.

⁶ <https://www.rusfranchise.ru/catalog/>.

⁷ Категории «Детские сады» и «Развитие предпринимательских навыков» не вошли в выборку, так как объем инвестиций во франшизы этих категорий превышает 2 млн руб.

<p>Внешние партнеры франчайзинговой сети</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставщики услуг (юристы, маркетологи, разработчики IT) и оборудование • Арендодатели • Государственные структуры поддержки франчайзинга • Банки и финансовые организации 	<p>Бизнес-процессы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обновление образовательного контента • Продвижение франшизы • Управление франчайзинговой сетью (обучение, сопровождение, контроль франчайзи) 	<p>Ресурсы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Образовательный контент • Персонал (методисты) • Бренд • Департамент продвижения и сопровождения франшизы • Сеть действующих франчайзи • Материальные активы 	<p>Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Единая корпоративная культура • Соблюдение стандартов франшизы 	<p>Ценностное предложение для потенциального франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Узнаваемый бренд 2. Проверенная бизнес-модель 3. Полная инструкция ведения бизнеса 4. Корпоративное обучение 5. Поддержка на всех этапах деятельности 6. Маркетинговое сопровождение 7. Быстрый старт бизнеса 	<p>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия <p>Каналы продвижения франшизы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Контекстная реклама 2. Тематические мероприятия 3. Каталоги франшиз 4. Участие в рейтингах 5. Социальные сети 6. Деловые СМИ 7. Сайт 	<p>Целевая группа: потенциальные франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Желание работать в образовательной сфере, с детьми • Единое мировоззрение с франчайзером • Инвестиционные возможности до 2 млн руб.
	<p>Бизнес-процессы франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обучение детей • Продвижение образовательного центра 	<p>Ресурсы франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методические разработки и материалы • Педагогический состав • Бренд • Помещение • Оборудование 	<p>Ценностное предложение для потребителя</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уникальность авторской методики • Современные методы обучения (интерактив, геймификация) • Результаты, демонстрируемые учениками 	<p>Технологии клиентских отношений с потребителями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Тематические мероприятия • Новостные рассылки <p>Каналы продвижения товара (услуги)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сарафанное радио 2. Социальные сети 3. Контекстная реклама 4. Сайт 5. СМИ 	<p>Целевая группа: клиенты-покупатели</p> <ul style="list-style-type: none"> • Родители, заинтересованные во всестороннем развитии детей 	
<p>Структура затрат франчайзера</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг франшизы и образовательных услуг 2. Сопровождение франчайзи 3. Разработка/обновление методических материалов 4. Обучение франчайзи и его персонала 5. Разработка/поддержка IT-системы 	<p>Структура затрат франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Паушальный взнос 2. Арендные и коммунальные платежи 3. Заработная плата персонала 4. Закупка оборудования и расходных материалов 5. Роялти 6. Маркетинг образовательных услуг 	<p>Потоки доходов франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти) • Дополнительные услуги франчайзи (аренда помещений, обучение) 	<p>Потоки доходов франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Плата за образовательные услуги 			

Рис. 4. Франчайзинговая модель детского образования до пандемии (базовая)¹

Fig. 4. Franchise model of children's education before the pandemic (basic)

Примечание: нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т. д.).

¹ Рис. 4, 5 составлены по результатам анкетирования и глубинного интервью франчайзеров.

<p>Внешние партнеры франчайзинговой сети</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставщики услуг (юристы, интернет-маркетологи, таргетологи, разработчики IT) и оборудования • Арендодатели • Государственные структуры поддержки жилищного франчайзинга • Банки и финансовые организации 	<p>Бизнес-процессы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление франчайзинговой сетью (обучение, сопровождение, контроль франчайзи) • Обновление образовательного контента • Продвижение франшизы 	<p>Ресурсы франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Образовательный контент • Персонал (методисты) • Бренд • Департамент продаж и сопровождения франшизы • Сеть действующих франчайзи • Материальные активы • Онлайн-платформа для обучения 	<p>Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Единая корпоративная культура • Соблюдение стандартов франшизы • Совместное развитие франчайзинговой сети • Антикризисные меры поддержки • Формирование сообщества франчайзи, входящих в сеть 	<p>Ценностное предложение для потенциального франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проверенная бизнес-модель 2. Корпоративное обучение 3. Поддержка на всех этапах деятельности 4. Узнаваемый бренд 5. Быстрый старт бизнеса 6. Полная инструкция ведения бизнеса 7. Маркетинговое сопровождение 	<p>Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Онлайн-коммуникации • Открытая и честная информация о франшизе через публикации и мероприятия <p>Каналы продвижения франшизы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Контекстная реклама 2. Каталоги франшиз 3. Участие в рейтингах 4. Социальные сети (расширение присутствия) 5. Тематические мероприятия 6. Деловые СМИ 7. Сайт 	<p>Целевая группа: потенциальные франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Желание работать в образовательной сфере, с детьми • Единое мировоззрение с франчайзером • Инвестиционные возможности до 1,5 млн руб. • Опыт бизнес-деятельности или управления • Педагогическое или/и психологическое образование • Возраст от 30 лет • Лояльность к бренду для общепита
<p>Структура затрат франчайзера</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг франшизы и образовательных услуг 2. Разработка/поддержка IT-системы 3. Обучение франчайзи и его персонала 	<p>Структура затрат франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Сопровождение франчайзи 5. Разработка/обновление методических материалов 	<p>Ресурсы франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Методические разработки и материалы • Педагогический состав • Бренд • Помещение • Оборудование • Онлайн-платформа для обучения 	<p>Ценностное предложение для потребителя</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уникальность авторской методики • Современные методы обучения (интерактив, геймификация) • Результаты, демонстрируемые учениками • Дистанционное обучение • Цифровые технологии в обучении (онлайн-платформы) 	<p>Технологии клиентских отношений с потребителями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личные встречи • Тематические мероприятия • Новостные рассылки • Онлайн-коммуникации • Группы в социальных сетях <p>Каналы продвижения товара (услуги)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Социальные сети (расширение присутствия) 2. Сарафанное радио 3. Контекстная реклама 4. Сайт 5. СМИ 	<p>Целевая группа: клиенты-покупатели</p> <ul style="list-style-type: none"> • Родители, заинтересованные во всестороннем развитии детей и разных форматах образовательных программ • Повышение требований к соотношению цена/качество 	<p>Потоки доходов франчайзера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Платежи от франчайзи (паушальный взнос, роялти) • Дополнительные услуги франчайзи (аренда помещений, обучение)
<p>Структура затрат франчайзи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Паушальный взнос 2. Арендные и коммунальные платежи 3. Заработная плата персонала 	<p>Потоки доходов франчайзи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Плата за образовательные услуги 					

Рис. 5. Новая франчайзинговая модель детского образования
Fig. 5. New franchise model of children's education

Примечания: цветом выделены отличия новой франчайзинговой модели от базовой; нумерация элементов блока означает их ранжирование в порядке убывания (1 – наиболее значимый, 2 – менее значимый и т. д.); знак ↑ означает повышение значимости данного элемента.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Перейдем к результатам анкетирования по каждому блоку вопросов.

1. Общая информация о франшизе.

Большинство респондентов предлагают франшизы только в одном образовательном сегменте (например, футбольные школы «Динамо», «Футболика»; школы хореографии «Балет с 2 лет», «Русский балет»; школы программирования «Алгоритмика», «Софтиум», CODDY; центры обучения иностранным языкам «Полиглотики», «Англичанка», «Лингва-terra», Alibra School и др.), но есть и те, кто имеет портфолио образовательных продуктов, реализуя стратегию диверсификации направлений обучения. Яркий пример – франшизы компании «Чемпионика» представлены в трех категориях: «Обучение иностранным языкам», «Спорт и хореография», «Программирование и робототехника».

28 респондентов (т. е. ровно половина, 50 %) запустили свою франчайзинговую программу относительно недавно, в 2018–2019 гг. Восемь из 56 франчайзеров считают, что находятся в самом начале продажи франшиз; 22 характеризуют текущую стадию как активное расширение, экспансию; 17 компаний полагают, что развиваются в рамках действующей сети и обеспечивают стабильный прирост новых франчайзи; 9 заявили о замедлении роста и поиске новых направлений развития. 82 % компаний – участников опроса работали в период карантина, используя дистанционное обучение.

Абсолютно все респонденты (100 %) наряду с франчайзинговыми имеют собственные школы и образовательные центры [Никулин, Шаталов, 2012].

2. Ценностное предложение.

Ценностное предложение для франчайзи. Основные преимущества франшиз в базовой модели представлены на рис. 4 в порядке убывания значимости. 72 % респондентов отметили, что в период пандемии приоритеты поменялись и ключевыми преимуществами стали гарантия работоспособности бизнес-модели [Пехтин, 2012], обучение и комплексная поддержка со стороны франчайзера. Важен быстрый бизнес-старт и сроки окупаемости вложений в открытие бизнеса. Узнаваемость бренда перестала быть определяющим фактором при покупке франшизы. Потенциальные франчайзи готовы купить франшизу «без бренда», если у нее реально работающая бизнес-модель.

84 % франчайзеров подтвердили изменения в своих франчайзинговых предложениях. 22 из 56 франчайзинговых компаний снизили размер паушального взноса, 7 франчайзеров заявили о снижении роялти, 11 – о предоставлении отсрочки на несколько месяцев после старта. Школы программирования (Championika.Digital, CODDY, «ЮниорКод») и центры обучения иностранным языкам (Championika.English, «Полиглотики», «Англичанка», Alibra School) наряду с традиционными франшизами предлагают франшизу дистанционного обучения.

Ценностное предложение для потребителя. Наиболее значимыми элементами базовой модели являются уникальность авторской методики (так считают 49 франчайзеров, или 87,5 %) и результаты, демонстрируемые учениками (80,4 %). Несколько меньше доля респондентов (73,2 %), которые называют наиболее важным компонентом своего ценностного предложения современные методы обучения.

Согласно результатам опроса, 27 франчайзеров (почти половина) развивают собственные образовательные онлайн-платформы. Это нашло отражение в новой франчайзинговой модели: ценностное предложение для потребителей дополнили такие элементы, как дистанционное обучение и цифровые технологии в обучении (онлайн-платформы).

3. Целевые группы потребителей.

Потенциальные франчайзи. До пандемии основные требования франчайзеров к потенциальным партнерам заключались в том, чтобы те имели желание работать в образовательной сфере с детьми, единое мировоззрение с франчайзером и инвестиционные возможности в пределах 2 млн руб. Такие характеристики, как опыт бизнес-деятельности и управления, специальное образование и возраст, имели второстепенное значение.

В постпандемический период личные и предпринимательские характеристики потенциальных партнеров стали для франчайзеров более значимы. Почти половина респондентов (47 %) включили в обязательные требования предпринимательский или/и управленческий опыт, педагогическое или/и психологическое образование. 36 % франчайзеров стали отдавать предпочтение покупателям франшиз в возрасте от 30 лет.

Клиенты – покупатели образовательных услуг. Особенность детского образовательного бизнеса – несовпадение потребителей и покупателей услуг. Потребители – дети, а покупатели – их родители. Именно родители занимаются поиском и выбором образовательных программ для своего ребенка, они же активно вовлечены в процесс взаимодействия со школой на протяжении обучения.

После пандемии родители стали более требовательны к соотношению цены и качества образовательных услуг, к соблюдению санитарных норм проведения занятий (это отметили 43 % франчайзеров). Еще 40 % респондентов указали, что покупатели заинтересованы в предложении разных форматов образовательных программ. Интерес к дистанционному или самостоятельному обучению через онлайн-платформу проявляют клиенты школ программирования, курсов иностранных языков и подготовки к экзаменам. Проходят такие занятия с помощью сервисов видеосвязи (Skype, Zoom и др.).

4. Технологии клиентских отношений с потенциальными франчайзи и потребителями.

Эти сегменты бизнес-модели рассматривались для каждой целевой группы клиентов, но во многом совпали, поэтому результаты обобщены в одном блоке.

Очевидно, что до пандемии взаимодействие с потенциальными франчайзи, так же как и с покупателями и потребителями, осуществлялось преимущественно посредством личных встреч и очного общения в формате консультаций, экскурсий, тематических мероприятий, форумов и т. п. Покупка франшизы никогда не происходила без многократных контактов будущих партнеров. Этот способ взаимодействия остался ключевым каналом коммуникации с франчайзи и в новых условиях.

Но наряду с приоритетом очного общения все франчайзеры отметили активное использование онлайн-коммуникаций в период карантина и после него. Широкое распространение различных форм дистанционной связи ускоряет и упрощает многие процессы взаимодействия франчайзера и потенциальных партнеров, особенно если они находятся в разных городах или странах. Респонденты указали, что они активно используют общение в мессенджерах (WhatsApp, Telegram, Viber)¹ и сервисы видеосвязи.

При общении с клиентами-потребителями личные встречи считаются наиболее эффективными для принятия положительного решения о покупке образовательных услуг. Для взаимодействия в режиме онлайн чаще всего используются чаты в мессенджерах и платформа для обучения. На образовательной платформе дети получают доступ к расписанию, учебным материалам и заданиям, родители имеют возможность отслеживать текущую успеваемость и результаты обучения ребенка через личный кабинет, получать обратную связь от преподавателя.

Пандемия подтолкнула франчайзеров к созданию групп в социальных сетях для контактов с клиентами. До пандемии аккаунты в соцсетях были у 44 респондентов, сейчас есть у всех. Самой популярной платформой является Instagram, также используются Facebook, YouTube, ВКонтакте: у 30 из 56 франчайзеров есть аккаунты во всех перечисленных социальных сетях.

5. Каналы продвижения франшизы и товара (услуги).

Каналы продвижения идентичны для франшизы и товара (услуги), поэтому результаты анкетирования также объединены в одном пункте.

В базовой модели франчайзеры указали шесть основных каналов продвижения франшизы, выстроив их в порядке значимости (см. рис. 4). В новой модели приоритеты несколько поменялись, но наиболее

¹ Согласно данным портала Statista (<https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-global-mobile-messenger-apps/>), аудитория WhatsApp за 2020 г. увеличилась на 400 млн человек и составила 2 млрд пользователей. Вторым в рейтинге стал Facebook Messenger, охватив 1,3 млрд пользователей.

действенным инструментом продвижения франшизы осталась контекстная реклама² [Ермакова, 2020].

Возросло значение присутствия франшизы в каталогах³ и участия в рейтингах («БИБОСС», BuyBrand). Это связано с тем, что потенциальные франчайзи стали более тщательно подходить к выбору франшизы, требуя подтверждения надежности ее бизнес-модели у экспертов франчайзингового рынка.

Тематические мероприятия (выставки, форумы франшиз) отошли на второй план из-за карантинных ограничений. 9 франчайзеров заявили, что в ближайшее время не собираются участвовать в ежегодной выставке франшиз, так как считают, что снизился поток посетителей публичных мероприятий, а следовательно, уменьшилась аудитория потенциальных покупателей франшизы.

У всех опрошенных компаний есть сайт на собственном домене. Однако компании и в базовой, и в новой модели ставят его на последнее место в рейтинге каналов продвижения, считая, что он носит информативный характер и предназначен для уже определившихся покупателей. 32 франчайзера создали отдельную лендинговую страницу⁴ для франчайзи, а у остальных 24 компаний раздел для франчайзи существует как страница на сайте.

6. Взаимоотношения франчайзера с франчайзи-партнерами.

Это очень важный блок франчайзинговой модели, отличающий ее от классической канвы А. Остервальдера. Блок находится в центре, поскольку взаимоотношения партнеров являются основой, которая обеспечивает баланс франчайзинговой модели.

В период пандемии партнерская сущность франчайзинга приобрела особое значение для стабилизации бизнеса и дальнейшего развития [Васильева, Васильева, 2016]. Все франчайзеры, участвовавшие в анкетировании, ввели антикризисные меры поддержки. Почти половина компаний (25) отменила или снизила роялти на время карантина. 46 франчайзеров (82 %) вели переговоры с арендодателями о снижении арендных ставок, 10 – с поставщиками об отсрочках по платежам, 15 респондентов предоставили внутренние кредиты франчайзи, 18 франчайзеров помогли своим партнерам получить субсидии и государственную поддержку. 63 % опрошенных организовали и провели дополнительное обучение франчайзи. В интер-

² Контекстная реклама – это вид рекламы в Интернете, показ текстовых рекламных объявлений или баннеров в поисковых системах, каталогах и на других рекламных площадках, привязанный к определенным ключевым словам.

³ «БИБОСС», Franshiza.ru, TopFranchise.ru, BuyBrand, СБЕРбизнес, Российская ассоциация франчайзинга и др.

⁴ Лендинговая (посадочная) страница – это целевая продающая веб-страница, которая содержит информацию об услуге или товаре и главной задачей которой является побуждение клиента к целевому действию (подписке, заказу или покупке) [Петроченков, 2015, с. 7].

вью франчайзеры отметили, что стали чаще общаться со своими франчайзи, лучше «слышать» их запросы и проблемы.

7. Ресурсы франчайзера.

Приоритеты в распределении значимости ресурсов не изменились: все респонденты считают наиболее значимыми образовательный контент, команду специалистов-разработчиков, бренд компании. В период пандемии к этому перечню франчайзеры добавили онлайн-платформу для обучения.

В глубинных интервью франчайзеры указали, что в настоящее время возросло значение роли отдела продаж и работы менеджеров сопровождения франшизы. Потенциальные франчайзи обращают пристальное внимание на наличие менеджеров сопровождения франшизы, часто это становится определяющим фактором при принятии решения при покупке.

8. Ресурсы франчайзи.

Список основных ресурсов как франчайзи, так и франчайзера в новой модели отличается от модели базовой на позицию онлайн-платформы для обучения (см. рис. 4, 5).

9. Бизнес-процессы франчайзера и франчайзи.

Ключевыми бизнес-процессами франчайзера являются продвижение франшизы, обновление образовательного контента, управление франчайзинговой сетью, которое включает обучение, сопровождение и контроль франчайзи. В период пандемии изменилось обучение партнеров: увеличились частота и объем обучения франчайзи и их сотрудников; благодаря дистанционным технологиям обучение стало носить практически непрерывный характер. 26 респондентов отметили, что активно применяют для обучения вебинары, 19 франчайзи разработали во время карантина онлайн-курсы и видеоуроки.

35 франчайзеров сообщили, что использовали время карантина для совершенствования образовательного контента, обновления программ обучения и методических материалов. Для этого они изучали отзывы родителей, обратную связь от учеников, анализировали демонстрируемые учениками результаты, а также опыт конкурентов и зарубежных компаний в сфере детского дополнительного образования.

10. Внешние партнеры франчайзинговой сети.

Ключевыми партнерами и в базовой, и в новой модели являются поставщики услуг и оборудования (42 франчайзера оценили их значимость максимально), за ними следуют арендодатели. После пандемии вырос спрос на специалистов в области продвижения: интернет-маркетологов и таргетологов (специалистов, которые занимаются рекламой в социальных сетях).

Большую значимость в новой модели приобрели структуры поддержки франчайзинга (Российская ассоциация франчайзинга, ГБУ «Малый бизнес Москвы»). 11 респондентов отметили, что в трудное время карантина обращались в эти структуры за консультациями

и помощью в получении государственных субсидий. Примечательно, что франчайзеры не указали в качестве ключевых партнеров консалтинговые компании по франчайзингу, услугами которых многие пользуются для поиска потенциальных франчайзи, размещая информацию о своей франшизе в каталогах.

11. Структура затрат и доходов франчайзера.

Структура затрат и доходов франчайзера не изменилась за период пандемии. Ряд франчайзеров отметили, что затраты на маркетинг увеличились по сравнению с допандемическим периодом из-за необходимости расширять каналы продвижения для привлечения новых клиентов. Значимыми являются затраты на обучение франчайзи и его персонала. Помимо первоначального обучения, которое у большинства опрошенных франчайзеров входит в паушальный взнос, образовательные франшизы регулярно проводят повышение квалификации педагогического состава партнеров. 6 франчайзеров в ходе интервью сказали, что перевели обучение франчайзи в дистанционный формат, тем самым снизив затраты. 10 респондентов отметили, что дистанционные программы обучения как потребителей, так и франчайзи потребовали дополнительных затрат на разработку методических материалов и обучение педагогов.

Доходы франчайзера складываются из паушального взноса, роялти, дополнительных услуг, оказываемых франчайзи [Blair, Matherly, Lafontaine, 2005]. Так как у всех франчайзеров, принявших участие в опросе, наряду с франчайзинговыми есть собственные школы, важным источником дохода является продажа образовательных услуг потребителям. Это отметили все 56 респондентов.

Доход от паушального взноса имеет ключевое значение для 18 компаний, все они находятся на стадии активного расширения. Максимальную значимость роялти отметили 53 франчайзера, из них 22 франчайзера установили роялти в процентном отношении к выручке (от 3 до 10 %), 31 – в форме фиксированного платежа (от 6 до 35 тыс. руб. в месяц). Еще 3 франчайзера не взимают роялти со своих партнеров.

12. Структура затрат и доходов франчайзи.

Затраты франчайзи делятся на единовременные, необходимые для старта бизнеса, и операционные. К единовременным затратам относятся паушальный взнос, покупка оборудования и ремонт помещения.

В структуре операционных затрат основной статьей является заработная плата педагогов и методистов. Второе место занимают арендные и коммунальные платежи (46 респондентов оценили степень их значимости максимальным баллом). Затраты на маркетинг образовательных услуг существенны для франчайзи, которых франчайзеры обязывают проводить самостоятельные мероприятия по продвижению своих образовательных центров (17 франчайзеров указали на требование маркетинговой активности франчайзи).

Основной доход франчайзи получают от продажи образовательных услуг. 18 респондентов (представители школ программирования и обучения иностранному языкам), которые наряду с очными предлагают дистанционные программы обучения, отметили, что в период пандемии произошло перераспределение финансовых потоков и теперь большую часть дохода составляют продажи дистанционных курсов.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Можно констатировать, что на фоне пандемии и изменений внешней среды произошла трансформация франчайзинговой модели детского дополнительного образования, которая затронула несколько структурных блоков.

Ключевые изменения коснулись таких элементов модели, как ценностное предложение и целевые группы потребителей. Инвестиционные возможности потенциальных франчайзи снизились до 1,5 млн руб., но при этом франчайзи стали более требовательны к гарантиям работоспособности бизнес-модели франшизы, качественному обучению и комплексной поддержке со стороны франчайзера. Важными факторами при покупке франшизы является быстрый старт бизнеса и сроки окупаемости инвестиций, тогда как узнаваемость бренда отошла на второй план.

В период пандемии у клиентов-потребителей возникла заинтересованность в разных форматах образования, что потребовало от франчайзеров разработки дистанционных программ обучения и собственных образовательных онлайн-платформ (в элементы модели «Ресурсы франчайзера и франчайзи» добавился значимый ресурс). Эти изменения нашли отражение во франчайзинговом предложении: наряду с традиционной франшизой франчайзеры предлагают франшизу дистанционного обучения.

Цифровая трансформация [Лapidус, 2018] внесла коррективы в технологии клиентских отношений и каналы продвижения. В общении с клиентами и партнерами франчайзеры активно используют онлайн-коммуникации, что многократно ускоряет и упрощает многие процессы взаимодействия. Расширилось присутствие франшиз в социальных сетях – в настоящее время они используются как для контакта и обратной связи с конечными потребителями, так и в качестве канала продвижения франшизы и услуги. Возросла значимость присутствия франшизы в авторитетных каталогах и участия в рейтингах, поскольку это подтверждает ее качество и надежность для потенциальных франчайзи.

Произошли изменения во взаимоотношениях франчайзеров и франчайзи. Пандемия способствовала сближению партнеров: в трудный период франчайзеры разными способами поддерживали франчайзи, а те, в свою очередь, предпринимали усилия для удержания клиентов и сохранения своих компаний.

Среди внешних партнеров франчайзинговой сети принципиально изменилась роль поставщиков услуг в области цифровых технологий и продвижения. Новые онлайн-ресурсы, дистанционные программы обучения и коммуникации увеличили спрос на этих специалистов.

При сохранении неизменной структуры затрат и доходов участников франчайзинговых отношений произошло перераспределение финансовых потоков и снижение доходов. Адаптация к новым образовательным форматам потребовала от франчайзеров увеличения расходов на обучение и повышение квалификации франчайзи, а также разработку и/или поддержку информационных систем. В период пандемии сократились доходы от роялти, поскольку многие франчайзеры, чтобы не допустить выхода партнеров из сети, снижали или отменяли фиксированные выплаты на время карантина и восстановления. Франчайзи были вынуждены увеличить затраты на маркетинг своих образовательных услуг, чтобы удержать «старых» и привлечь новых клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает, что в кризисных условиях, вызванных пандемией, трансформировались элементы франчайзинговой модели детского образования. Предложенный шаблон бизнес-модели, учитывающий особенности франчайзинга, в рамках которого выполнялось исследование, позволил выявить и визуализировать изменения. Эти изменения имеют долгосрочную перспективу, и при формировании франчайзингового предложения им следует уделять особое внимание.

В этой связи можно дать основные рекомендации франчайзерам.

Во-первых, необходимо тщательно анализировать запросы потенциальных партнеров. Следует предлагать гибкие условия вступления в сеть за счет различных форматов франшизы. Для образовательных франшиз возможно несколько форматов с широким диапазоном финансовых вложений, адресованных инвесторам с разными инвестиционными возможностями:

- классический – открытие образовательного центра в отдельном помещении;
- мобильный – приобретение франшизы на одну или несколько образовательных программ, аренда помещения на несколько часов или дней в неделю в действующем образовательном центре;
- частичный – приобретение франшизы на одну или несколько образовательных программ в собственный, уже действующий центр.
- онлайн – франшиза на дистанционное обучение.

Во-вторых, следует наладить доверительные отношения с действующими франчайзи. Франчайзеры должны активно взаимодействовать с партнерами,

прислушиваясь к их мнению, для создания совместной ценности и дальнейшего развития сети.

Кроме того, очень важно наращивать авторитет франшизы за счет обновления и совершенствования образовательного контента и всесторонней поддержки франчайзи (начальное и последующее обучение,

маркетинговое сопровождение, переговоры с внешними партнерами, предоставление внутренних кредитов и т. п.).

Надежная франшиза должна демонстрировать гибкость, лояльность и заинтересованность в потенциальных франчайзи. ■

*Приложение. Примеры вопросов анкеты и глубинного интервью
Appendix. Sample questions from the questionnaire and in-depth interviews*

Примеры вопросов с множественным выбором

Каковы, на Ваш взгляд, основные преимущества Вашей франшизы для потенциального франчайзи?

Отметьте все подходящие варианты.

- Узнаваемый бренд
- Корпоративное обучение
- Информационная система
- Маркетинговая поддержка
- Пакет документов для открытия бизнеса
- Стоимость франшизы
- Другое _____

Какие меры поддержки франчайзи были приняты во время карантина (весна 2020 г.)?

Отметьте все подходящие варианты.

- Отмена роялти
- Перевод бизнес-процессов в онлайн
- Расширение списка товаров (услуг) сети для дополнительного дохода
- Переговоры с арендодателями о сокращении/отмене арендных платежей
- Переговоры с поставщиками
- Обучение франчайзи
- Предоставление внутренних кредитов (отсрочек платежей)
- Централизованные рекламные кампании
- Помощь в получении субсидии (государственной поддержки)
- Никакие
- Другое _____

Примеры вопросов с ранжированием

Отметьте значимость для Вашего бизнеса ресурсов, перечисленных ниже

(0 – ресурс отсутствует, 5 – ресурс имеет ключевое значение).

Ресурсы	0	1	2	3	4	5
Персонал						
IT-разработки						
Сеть партнеров-франчайзи						
Оборудование и материалы						
Финансы						
Продукт/услуга						

Укажите значимость затрат франчайзера до пандемии

(0 – затраты отсутствуют, 5 – затраты имеют ключевое значение).

Ресурсы	0	1	2	3	4	5
Продвижение франшизы						
Сопровождение франчайзи						
Разработка/обновление документов						
Разработка и поддержка IT-системы						
Маркетинг товара (услуги)						
Обучение франчайзи и его персонала						

Примеры открытых вопросов

Какие изменения произошли в организационной структуре франчайзера в период пандемии?

Как изменилась финансовая модель бизнеса?

Что стало основным источником дохода франчайзера в период пандемии?

Источники

- Балдина Ю.В. (2018). Разработка инновационной бизнес-модели государственного франчайзинга // Вестник Томского государственного университета. Экономика. № 43. С. 231–245. DOI: 10.17223/19988648/43/16.
- Васильева И.В., Васильева Т.Н. (2016). Сравнительно-правовой анализ коммерческой концессии и франчайзинга // Экономика, социология и право. № 12. С. 114–119.
- Ганебных Е.В., Эль-Сибай Н.М. (2014). Управление функцией планирования во франчайзинговых отношениях // Фундаментальные исследования. № 9-7. С. 1563–1567.
- Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. (2016). Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. Москва: Альпина Паблишер.
- Громыко Г.Л., Воробьев А.Н., Иванов Ю.Н. и др. (2021). Теория статистики. 4-е изд. Москва: ИНФРА-М.
- Ермакова И.В. (2020). Развитие контекстной рекламы в условиях сетевой экономики: актуальные вопросы юридической теории и практики // Юридические исследования. № 8. С. 12–29. DOI: 10.25136/2409-7136.2020.8.33902.
- Кинякина Е. (2019). Доходные игры. Как обучающие и развивающие франшизы стали самыми выгодными в России // Forbes. 04.07.2019. <https://www.forbes.ru/biznes/378049-dohodnye-igry-kak-obuchayushchie-i-razvivayushchie-fran-shizy-stali-samyimi-vygodnymi-v>.
- Лапидус Л.В. (2018). Цифровая экономика: Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. Москва: ИНФРА-М.
- Малькова И.В. (2007). Франчайзинговые соглашения и их роль в обеспечении конкурентоспособности участников // Современная конкуренция. № 4 (4). С. 80–90.
- Масюк Н.Н., Чигвинцев Ю.М., Филичева Т.П. (2016). Модификация бизнес-моделей организации, предоставляющих услуги образовательного отдыха детей // Азимут научных исследований: экономика и управление. Т. 5, № 4 (17). С. 394–397.
- Никулин Е.Д., Шаталов А.И. (2012). Стратегия роста бизнеса с использованием франчайзинга: баланс между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». № 3. С. 25–47.
- Остервальдер А., Пинье И. (2017). Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер.
- Панюкова В.В. (2018). Маркетинговая информационная система франшизы // Маркетинговые коммуникации. № 4. С. 294–297.
- Петроченков А.С., Новиков Е.С. (2015). Идеальный Landing Page. Создаем продающие веб-страницы. Санкт-Петербург: Питер.
- Пехтин А.В. (2012). Принципы построения франчайзинговых сетей // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. № 4 (76). С. 111–113.
- Стрекалова Н.Д. (2009). Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. № 92. С. 138–146.
- Тимошук Д. (2019). Делай, как я! // EdExpert. 08.06.2019. <https://edexpert.ru/timoschuk>.
- Чиназирова С.К., Тлеухурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Ешугова С.К. (2020). Франчайзинг в сфере детских услуг как эффективное направление организации бизнеса // The scientific heritage. № 53. С. 6–9.
- Чинарьян Р.А. (2012). Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3) // Клиентинг и управление клиентским портфелем. № 4. С. 246–276.
- Шахова М.С. (2021). Франчайзинг в России: новая экономическая реальность // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика. № 21 (3). С. 130–157.
- Al-Debei M., Avison D. (2009). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, no. 19, pp. 359–376.
- Austin E. (2020). Business Survival Growth Model (BSGM) Canvas vs Business Model Canvas (BMC). *European Journal of Business and Innovation Research*, vol. 8, no. 1, pp. 52–68. <https://doi.org/10.37745/ejbir/vol8.no1.pp52-68.2020>.
- Blair R., Matherly W., Lafontaine F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Fielt E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, no. 1(1), pp. 85–105.
- Fielt E. (2014). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, vol. 1, no. 1, p. 93. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12, pp. 50–59.
- Linder J., Cantrell S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, pp. 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, vol. 5, pp. 86–92.
- Osterwalder A. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the AIS*, no. 15, pp. 2–40.
- Zott C., Amit R. (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042.

References

- Baldina Yu.V. (2018). Razrabotka innovatsionnoy biznes-modeli gosudarstvennogo franchayzinga [Development of the innovative business model of the state franchising]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, no. 43, pp. 231–245. DOI: 10.17223/19988648/43/16.
- Vasil'eva I.V., Vasil'eva T.N. (2016). Sravnitel'no-pravovoy analiz kommercheskoy kontsessii i franchayzinga [Comparative legal analysis of commercial concession and franchising]. *Ekonomika, sotsiologiya i parvo – Economics. Sociology. Law*, no. 12, pp. 114–119.
- Ganebnykh E.V., El'-Sibai N.M. (2014). Upravlenie funktsiy planirovaniya vo franchayzingovykh otnosheniyakh [Management of planning function in franchising relations]. *Fundamental'nye issledovaniya – Fundamental Research*, no. 9-7, pp. 1563–1567.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2016). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business* (Russ. ed.: Biznes-modeli. 55 luchshikh shablonov. Moscow: Alpina Publisher).
- Gromyko G.L., Vorob'ev A.N., Ivanov Yu.N., et al. (2021). *Teoriya statistiki* [Theory of statistics]. Moscow: INFRA-M.
- Ermakova I.V. (2020). Razvitie kontekstnoy reklamy v usloviyakh setevoy ekonomiki: aktual'nye voprosy yuridicheskoy teorii i praktiki [Development of contextual advertising in a network economy: Topical issues of legal theory and practice]. *Yuridicheskie issledovaniya – Legal Studies*, no. 8, pp. 12–29. DOI: 10.25136/2409-7136.2020.8.33902.
- Kinyakina E. (2019). Dokhodnye igry. Kak obuchayushchie i razvivayushchie franshizy stali samymi vygodnymi v Rossii [Profitable games. How educational and development franchises have become the most profitable in Russia]. *Forbes*, July 4. <https://www.forbes.ru/biznes/378049-dohodnye-igry-kak-obuchayushchie-i-razvivayushchie-franshizy-stali-samymi-vygodnymi-v>.
- Lapidus L.V. (2018). *Tsifrovaya ekonomika: Upravlenie elektronnykh biznesom i elektronnoy kommersiy* [Digital economy: E-Business and E-Commerce management]. Moscow: INFRA-M.
- Malkova I.V. (2007). Franchayzingovye soglasheniya i ikh rol' v obespechenii konkurentosposobnosti uchastnikov [Franchising agreements and their role in ensuring the competitiveness of participants]. *Sovremennaya konkurentsia – Journal of Modern Competition*, no. 4(4), pp. 80–90.
- Masyuk N.N., Chigvintsev Yu.M., Filicheva T.P. (2016). Modifikatsiya biznes-modeley organizatsii, predostavlyayushchikh uslugi obrazovatel'nogo otdykha detey [Modification of business models of service providers for educational leisure children]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie – Research Azimuth: Economics and Management*, vol. 5, no. 4(17), pp. 394–397.
- Nikulin E.D., Shatalov A.I. (2012). Strategiya rosta biznesa s ispol'zovaniem franchayzinga: balans mezhdru chislom sobstvennykh predpriyatii i chislom predpriyatii-partnerov [Business growth strategy using franchising: Balance between the number of own enterprises and the number of partner enterprises]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya «Menedzhment» – Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 3, pp. 25–47.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2017). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Russ. ed.: Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora. Moscow: Alpina Publisher).
- Panyukova V.V. (2018). Marketingovaya informatsionnaya sistema franshizy [Marketing information system of the franchise]. *Marketingovye kommunikatsii – Marketing Communications*, no. 4, pp. 294–297.
- Petrochenkov A.S., Novikov E.S. (2015). *Ideal'nyy Landing Page. Sozdaem prodayushchie veb-stranitsy* [Perfect Landing Page. Creating selling web pages]. Saint Petersburg: Piter.
- Pekhtin A.V. (2012). Printsipy postroeniya franchayzingovykh setey [Principles of building franchising networks]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of Saint Petersburg State University of Economics*, vol. 4(76), pp. 111–113.
- Strekalova N.D. (2009). Kontseptsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza [The concept of a business model: The methodology of system analysis]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena – Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, no. 92, pp. 138–146.
- Timoshchuk D. (2019). Delay, kak ya! [Do as I do!]. *EdExpert*, June 8. <https://edexpert.ru/timoschuk>.
- Chinazirova S.K., Tlekhuray-Berzegova L.T., Byuller E.A., Eshugova S.K. (2020). Franchayzing v sfere detskikh uslug kak effektivnoe napravlenie organizatsii biznesa [Franchising in the sphere of children's services as an effective direction of business organization]. *The Scientific Heritage*, no. 53, pp. 6–9.
- Chinar'yan R.A. (2012). Klientskaya sostavlyayushchaya klyuchevykh kontseptsiy universal'nykh biznes-modeley (chast' 3) [The client component of the key concepts of universal business models (part 3)]. *Klienting i upravlenie klientskim portfelem – Clients and client portfolio management*, no. 4, pp. 246–276.
- Shakhova M.S. (2021). Franchayzing v Rossii: novaya ekonomicheskaya real'nost' [Franchising in Russia: New economic reality]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6, Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin*, no. 21(3), pp. 130–157.
- Al-Debei M., Avison D. (2009). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, no. 19, pp. 359–376.
- Austin E. (2020). Business Survival Growth Model (BSGM) Canvas vs Business Model Canvas (BMC). *European Journal of Business and Innovation Research*, vol. 8, no. 1, pp. 52–68. <https://doi.org/10.37745/ejbir/vol8.no1.pp52-68.2020>.
- Blair R., Matherly W., Lafontaine F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Fielt E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, no. 1(1), pp. 85–105.

- УПРАВЛЕНИЕЦ 2021. Том 12. № 5
- Fielt E. (2014). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, vol. 1, no. 1, p. 93. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12, pp. 50–59.
- Linder J., Cantrell S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, pp. 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, vol. 5, pp. 86–92.
- Osterwalder A. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the AIS*, no. 15, pp. 2–40.
- Zott C., Amit R. (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042.

Информация об авторе**Шахова Маргарита Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инноваций экономического факультета. **Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова** (119991, РФ, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46). E-mail: shakhova_msu@bk.ru.

Information about the author**Margarita S. Shakhova**

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Innovation Economics Dept. **Lomonosov Moscow State University, Economic Faculty** (1/46 Leninskiye Gory, Moscow, 119991, Russia). E-mail: shakhova_msu@bk.ru.

УПРАВЛЕНЕЦ

Upravlenets / The Manager

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНЕЦ»

Общие положения

• К публикации принимаются статьи, соответствующие тематике журнала и настоящим требованиям. Представляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-практической значимостью и новизной.

• Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и в случае положительного заключения – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

• Статья, отправленная автору на доработку, должна быть возвращена в исправленном виде в максимально короткие сроки с ответами автора на замечания рецензента, а также пояснениями всех изменений, сделанных автором.

• Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят студенты и магистранты, не принимаются к публикации.

• Общее количество авторов статьи – не более трех (для международных коллективов – не более пяти).

Материалы, представляемые авторами в редакцию

Материалы пересылаются в редакцию по электронной почте. Заявка на публикацию включает следующие файлы:

1. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на русском языке и содержащий в указанном порядке:

- 1) 1–3 кода по классификации JEL;
- 2) сведения об авторах на русском языке* ;
- 3) ключевые слова на русском языке (5–8 слов);
- 4) аннотацию на русском языке (150–200 слов);
- 5) название статьи на русском языке;
- 6) текст статьи;
- 7) библиографический список на русском языке.

2. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на английском языке и содержащий в указанном порядке:

- 1) перевод сведений об авторах на английский язык;
- 2) перевод названия статьи на английский язык;
- 3) перевод ключевых слов на английский язык;
- 4) перевод аннотации на английский язык;
- 5) перевод библиографического списка на английский язык.

***Информация об авторе** должна содержать: фамилию, имя, отчество автора; ученую степень; ученое звание; должность; организацию, которую представляет автор; адрес организации; контактный телефон (с указанием кода города); e-mail. Адрес организации указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом.

Вся указанная информация подлежит публикации.

Требования к оформлению рукописи

Объем статьи – от 35 000 до 50 000 знаков с пробелами, не включая список литературы, на листе формата А4 с полями по 2 см.

Текст набирается через полтора интервала, кегль – 14, гарнитура – Times New Roman.

Все страницы рукописи нумеруются.

Каждая таблица должна иметь название, каждый рисунок – подрисуночную подпись на русском и английском языках.

Уравнения, рисунки и таблицы нумеруются в порядке их упоминания в тексте.

Цветовое оформление графических элементов (рисунков, схем) должно использоваться исключительно в практических, а не декоративных целях.

Требования к списку источников

Список источников должен преимущественно включать научные статьи в рецензируемых научных изданиях, монографии, авторефераты диссертаций. Нормативно-правовые документы, статистические материалы и материалы без указания фамилий авторов в список источников не включаются, при необходимости упоминаются в тексте статьи или выносятся в постраничную сноску.

В соответствии с международными стандартами подготовки публикаций рекомендуемое количество источников в списке литературы – не менее 30, из которых не менее 50 % должны быть зарубежными и индексироваться в МНБД Web of Science и Scopus. Самоцитирование не должно превышать 10 %.

Список оформляется в алфавитном порядке: сначала русскоязычные, затем англоязычные источники. Источники в списке не нумеруются. Для идентификации источника в тексте используются фамилии авторов, год публикации. При наличии в описании источника электронного идентификатора DOI, он обязательно указывается в конце библиографического описания в списке источников.

Внутритекстовые ссылки на использованную литературу оформляются в квадратных скобках с указанием фамилии автора (ов), страницы. Опубликованный источник на кириллице цитируется – [Тамбовцев, 2017, с. 23], источник, использующий латиницу – [Buchanan, 2010, p. 37]. При одновременном цитировании нескольких источников, ссылка имеет вид [Тамбовцев, 2017, с. 23; Buchanan, 2010, p. 37]. Если количество авторов составляет от одного до трех, авторы перечисляются в ссылке через запятую, если больше – указывается [Тамбовцев и др., 2017, с. 23; Buchanan et al., 2010, p. 37]. Для различения авторов с одной фамилией применяются инициалы; для работ одного автора, опубликованных в одном году – латинская буквенная идентификация, например, [Тамбовцев, 2017а, 2017б]. Если фамилии цитируемых авторов выступают частью предложения, в квадратных скобках может указываться только год и страница: В. Л. Тамбовцев [2017, p. 23] отмечает, что ...

Рукописи, не соответствующие данным требованиям, возвращаются авторам.

Плата за публикацию статей не взимается.

Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

В случае принятия статьи к публикации авторы предоставляют заполненные заявки и экспертное заключение о возможности открытого опубликования. Бланк заявки размещен на сайте журнала: <http://upravlennets.usue.ru>.

Прием статей:

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 102а
Баусова Юлия Сергеевна
Телефон: +7 (343) 283-12-33
E-mail: bausova@usue.ru

ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ
МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,
ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ

upravlennets.usue.ru



ISSN 2218-5003

