

Том 13 • № 1
2022
Vol. 13 • No. 1

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

УПРАВЛЕНЕЦ

Upravlenets / The Manager

Управление организационным поведением
Organizational Behaviour Management

Теория организации
Organizational Theory

Государственное и муниципальное управление
Public and Municipal Administration

Управление человеческими ресурсами
HR Management

Стратегический менеджмент
и корпоративное управление
Strategic Management
and Corporate Governance



МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ
MANAGEMENT • MARKETING

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Силин Яков Петрович, д-р экон. наук, профессор (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)

Заместитель главного редактора

Анимитца Евгений Георгиевич, д-р геогр. наук, профессор (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)

Члены редколлегии

Балацкий Евгений Всеволодович, д-р экон. наук, профессор (Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва)

Лукьянов Сергей Александрович, д-р экон. наук, профессор (Государственный университет управления, г. Москва)

Одегов Юрий Геннадьевич, д-р экон. наук, профессор (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва)

Ружанская Людмила Станиславовна, д-р экон. наук, профессор (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург)

Шаститко Андрей Евгеньевич, д-р экон. наук, профессор (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

Члены международного совета

Алюхна Мария, PhD, доцент (Варшавская школа экономики, Польша)

Солесвик Марина, PhD, профессор (Бизнес-школа Университета Норд, Норвегия)

Тревизан Итало, PhD, профессор (Университет Тренто, Италия)

Файкс Вернер Г., Dr. Dr. h. c., профессор (Берлинский университет им. Штайнбайса, Германия)

EDITORIAL BOARD

Chief Editor

Yakov P. Silin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia)

Deputy Chief Editor

Evgeny G. Animitsa, Dr. Sc. (Geography), Professor (Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia)

Editorial Team

Evgeny V. Balatsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia)

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics), Professor (State University of Management, Moscow, Russia)

Yury G. Odegov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia)

Lyudmila S. Ruzhanskaya, Dr. Sc. (Economics), Professor (Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia)

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

Members of the International Council

Maria Aluchna, PhD, Associate Professor (Warsaw School of Economics, Poland)

Marina Solesvik, PhD, Professor (Nord University Business School, Norway)

Italo Trevisan, PhD, Professor (University of Trento, Italy)

Werner G. Faix, Dr. Dr. h. c., Professor (Steinbeis University Berlin, Germany)

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. 2022. Том 13. № 1

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 28.02.2022

Дата выхода в свет 04.03.2022

Формат 60×84/8. Уч.-изд. л. 13,3. Усл. печ. л. 13,0. Печ. л. 14,0.

Тираж 80 экз. Заказ 110.

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
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ <i>Бубновская О.В., Крюгер Н., Гуторов И.И.</i> Когнитивная гибкость как фактор принятия решений в предпринимательстве	ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR MANAGEMENT <i>Bubnovskaia O.V., Krueger N., Gutorov I.I.</i> Cognitive flexibility as a decision-making factor in entrepreneurship
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ <i>Tambovtsev V.L.</i> Clusters: Coordination, inter-firm relationships and competitive advantages	ORGANIZATIONAL THEORY <i>Tambovtsev V.L.</i> Clusters: Coordination, inter-firm relationships and competitive advantages
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ <i>Сухарев О.С.</i> Институциональные коррекции в управлении: теоретико-методологический подход	PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION <i>Sukharev O.S.</i> Institutional adjustments in management: A theoretical-methodological approach
<i>Белусова Е.А., Кайбичева Е.И.</i> Перспективы инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципальных образований	<i>Belousova E.A., Kaibicheva C.I.</i> Prospects of incremental approach in strategic planning of rural municipalities' socio-economic development
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ <i>Öngel V., Yavuz M.S., Tatli H.S.</i> Factors affecting digital literacy of human resources	HR MANAGEMENT <i>Öngel V., Yavuz M.S., Tatli H.S.</i> Factors affecting digital literacy of human resources
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ <i>Лихарева Н.Д., Гаффорова Е.Б., Новиков И.А.</i> Выбор иностранного рынка сбыта малыми предприятиями: когнитивные искажения и эвристика в процессе принятия решения	STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE <i>Likhareva N.D., Gafforova E.B., Novikov I.A.</i> International market selection by small enterprises: Cognitive biases and heuristics in decision-making
РАЗВИТИЕ РЫНКОВ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ <i>Силин Я.П.</i> Рецензия на коллективную монографию «Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов)»	MARKET DEVELOPMENT: A MANAGEMENT ASPECT <i>Silin Ya.P.</i> Response of the Russian business to the COVID-19 pandemic (the case of six industries). Book review

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-1

JEL Classification: L26

Когнитивная гибкость как фактор принятия решений в предпринимательстве

О.В. Бубновская¹, Н. Крюгер², И.И. Гуторов³¹ Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток, РФ² Университет Финикса, г. Финикс, штат Аризона, США³ ООО «Медицинский кабинет», г. Москва, РФ

Аннотация. Актуальность исследования связана с выявлением факторов, которые побуждают предпринимателей обращаться к интернет-маркетингу и обуславливают результативность этой деятельности. Статья посвящена определению роли личностных качеств предпринимателей в формировании их готовности и умения использовать социальные медиа для продвижения бизнеса. Методология исследования представлена концепцией профиля личности предпринимателя и моделью факторов принятия решения об использовании социальных сетей. Методическая база включает методику TIPI-RU, апробированный опросник о применении SMM (маркетинга в социальных сетях), методы сравнительного, корреляционного, факторного и регрессионного анализа (среда программирования Python). Информационная база исследования основывается на опросе 171 предпринимателя Приморского края. Установлено, что положительная оценка умения применять социальные медиа, признание их пользы и ценности характерны для предпринимателей с выраженными экстравертивными чертами личности и когнитивной гибкостью, способствующей восприятию нового. Несмотря на признание полезности социальных медиа, предприниматели без достаточной гибкости могут сомневаться в целесообразности следования SMM-стратегии для развития своего бизнеса, особенно в условиях низкой конкуренции и отсутствия необходимой инфраструктуры. Выявленные в эмпирическом исследовании зависимости и специфика использования респондентами интернет-маркетинга могут помочь в разработке рекомендаций по составлению комплексных программ развития и поддержки предпринимательства, а также обучающих программ с учетом запросов и личностных качеств предпринимателей с целью улучшения деятельности малых и средних предприятий.

Ключевые слова: принятие решений; профиль личности; «Большая пятерка»; экстравертность; когнитивная гибкость; предпринимательство; SMM.

Финансирование: Работа выполнена в рамках реализации научно-исследовательского проекта «Факторы, влияющие на решение предпринимателей продвигать свой малый бизнес через социальные сети» по заказу Технопарка «Русский», Фонда поддержки технологического предпринимательства Дальневосточного федерального университета.

Дата поступления статьи: 3 декабря 2021 г.

Ссылка для цитирования: Бубновская О.В., Крюгер Н., Гуторов И.И. (2022). Когнитивная гибкость как фактор принятия решений в предпринимательстве // Управленец. Т. 13, № 1. С. 2–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-1.

Cognitive flexibility as a decision-making factor in entrepreneurship

Olesia V. Bubnovskaia¹, Norris Krueger², Ivan I. Gutorov³¹ Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia² University of Phoenix, Phoenix (AZ), USA³ ООО "Medical office", Moscow, Russia

Abstract. The paper aims to identify the factors that affect entrepreneurs' decision-making on the use of social media and ensure the effectiveness of this activity. We discuss the role of entrepreneurial personality in their ability to use social media in promoting business. The concept of the entrepreneur personality profile and the model of decision-making factors on the use of social media constitute the methodological framework of the study. The research methods include the short five factors personality questionnaire (TIPI-RU) and tested inventory on the SMM application, as well as comparative, correlation, factor and regression analysis methods (Python). The information base embraces the survey data of 171 entrepreneurs in Primorsky krai. Positive assessment of the ability to apply social media, recognition of their benefits and value is characteristic of entrepreneurs with pronounced openness, extraversion and cognitive flexibility that affect their perception of situation and ability to see new opportunities. Entrepreneurs with insufficient cognitive flexibility may doubt the compatibility of the use of social media with the business especially amid low competition and lack of necessary infrastructure. The dependence and specificity of the use of social media by entrepreneurs identified in this empirical study can help to formulate recommendations for comprehensive programmes and training products for development and support of entrepreneurship, taking into account personal traits of entrepreneurs in order to improve the activities of small and medium-sized enterprises in Primorsky krai.

Keywords: decision-making; personality profile; the Big-Five personality factors; extraversion; cognitive flexibility; entrepreneurship; SMM.

Funding: The paper was prepared as part of the research project “Factors affecting entrepreneurial decision-making to promote their small business on social networks” commissioned by Ruscky Technopark, FEFU Technology Entrepreneurship Fund (FEFU Tech Fund).

Paper submitted: December 3, 2021

For citation: Bubnovskaia O.V., Krueger N., Gutorov I.I. (2022). Cognitive flexibility as a decision-making factor in entrepreneurship. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 2–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-1.

ВВЕДЕНИЕ

Множество компаний активно используют для рекламы и продвижения бизнеса социальные медиа, за рекомендовавшие себя как простой и эффективный инструмент, который помогает выстроить отношения с клиентами, заказчиками, поставщиками и партнерами и постоянно получать обратную связь о развитии своего дела. Однако многие предприниматели в Приморском крае все еще не обращаются к этому инструменту либо применяют его неэффективно, в том числе в силу недостатка технологической компетентности и ресурсов.

Исследователи дают противоречивые оценки значимости факторов, влияющих на готовность использовать социальные медиа для решения бизнес-задач. С одной стороны, предпринимателям важно определить, какие возможности они при этом получают, и сосредоточиться на них, постоянно развивая компетенции, обмениваясь опытом и проходя соответствующее обучение [Hung, Lai, 2015; Prodanova, Loooy, 2019]. С другой стороны, наличие таких компетенций и условий для их развития не является ключевой причиной коммуникации с будущим потребителем через соцсети [Marolt, Marjeta, Zimmermann, 2020].

Необходимость выявить факторы влияния на принятие решения о маркетинге в социальных сетях (SMM) и разработать инструменты адресного обучения стратегиям продвижения бизнеса определяет актуальность исследовательского вопроса о характере связи личностных черт предпринимателей с их умением и желанием реализовать указанные стратегии, значимость ответа на который обусловлена потенциалом роста продаж посредством социальных медиа.

Цель исследования – оценить роль личностных черт предпринимателей (на примере предпринимателей Приморского края) в формировании их готовности и умения использовать социальные медиа для продвижения бизнеса.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить личностные черты, характерные для предпринимателей, использующих / не использующих социальные медиа;
- определить наиболее выраженные факторы принятия предпринимателями решений об SMM-продвижении;

- оценить значимость и характер связей между личностными чертами предпринимателей и применением ими инструментов интернет-маркетинга для продвижения бизнеса;
- установить уровень влияния личностных черт на решение предпринимателей следовать SMM-стратегии и оценку умения применять соответствующие инструменты.

ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИЧНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА В БИЗНЕСЕ

Наукометрический анализ работ об использовании социальных медиа в бизнесе (QDA Miner Lite 1.4, 474 источника) выявил рост интереса к данной тематике, который подтверждается как увеличением числа публикаций (рис. 1), так и географией ее изучения, включающей страны Азии, Америки, Европы и Африки. В дизайне исследований преобладает количественная стратегия с применением опросных методов (например, проведение анкетирования с участием предпринимателей).

Предприниматель понимается авторами как обладающая предвидением и готовностью принять на себя риск личность, чьи действия характеризуются надеждой получить доход, предпринимательство – как процесс создания ценности путем формирования уникального набора ресурсов посредством реализации открывающихся возможностей [Широкова, Соколова, 2011], а социальные медиа – как средства коммуникации людей с помощью Интернета для создания и обмена информацией друг с другом [Патаракин, 2013].

В исследованиях рассматриваются факторы и эффекты обращения к социальным медиа [Olanrewaju, 2020, p. 90–110], такие как повышение результативности бизнеса [Alalwan, 2017, p. 1117–1190], простота и эффективность использования [Consoli, 2012, p. 93–97, Chatterjee, 2020, p. 1–13].

В литературе представлены результаты научных изысканий, посвященных роли личностных качеств предпринимателя в принятии решений. Установлено, что особенно ярко индивидуальные различия, формирующиеся «в условиях сложных процессов генно-средового со-действия» [Ковас и др., 2016, p. 16], проявляются в периоды кризисов [Bubnovskaya, 2013, p. 48–52]

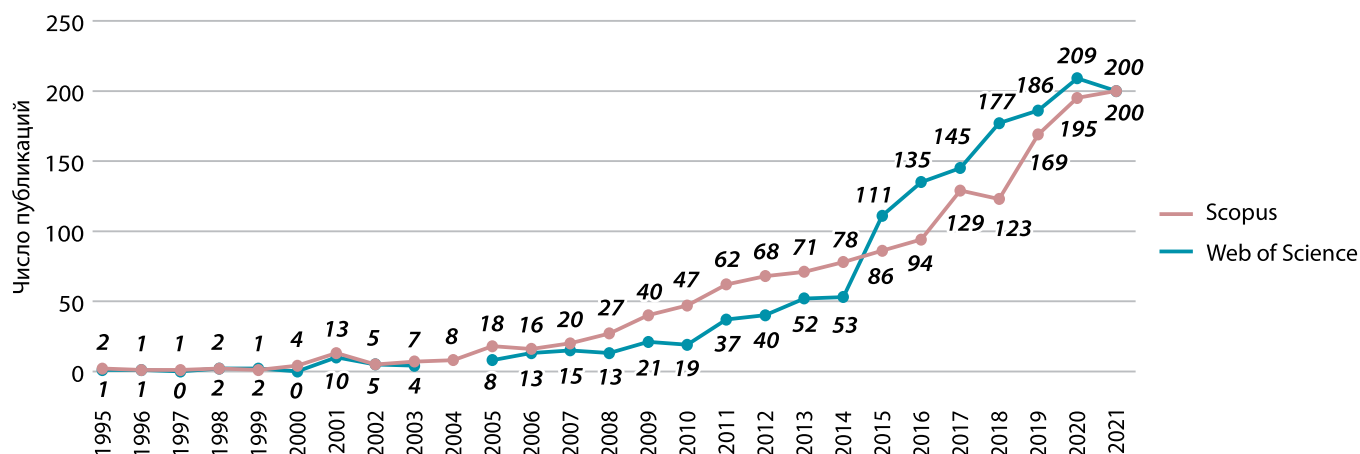


Рис. 1. Динамика публикационной активности в области тематики исследования, 1995–2021¹

Fig. 1. Dynamics of publications on the research topic, 1995–2021

Исследователи говорят о важности предварительных знаний и предпринимательской готовности [Qing, Ling 2010, p. 359], которые влияют на признание возможностей [Miao, Liu, 2010, p. 361], обуславливающих, в свою очередь, принятие решений. Выявлено, что баланс личностных черт и когнитивных навыков предпринимателей в принятии решений обеспечивает успех предпринимательской деятельности [Mensah, Asamoah, Jafari-Sadeghi, 2021, p. 36]. При этом значимыми являются предпринимательские намерения в повседневном выборе способов деятельности [Kaffka, Krueger, 2018, pp. 209–210] и факторы, способствующие реализации этих намерений [Богатырева, Широкова, 2017, с. 27–28; Бубновская, Гафорова, Леонидова, 2021, с. 58–59].

В актуальных работах о предпринимательстве установлена взаимосвязь между принятием решений и личностными чертами [Coudounaris, Arvidsson, 2021, p. 2], среди которых особое место занимают открытость, экстраверсия и готовность к экспериментам [Coudounaris, Arvidsson, 2021, p. 16, 19], относящиеся к логике реализации задуманного и обеспечивающие когнитивную гибкость предпринимателей.

Составленный исследователями предпринимательский профиль личности демонстрирует высокие значения шкал открытости новому опыту (Openness), экстравертности (Extraversion), добросовестности (Conscientiousness) и низкие значения шкал дружелюбия (Agreeableness) и нейротизма (Neuroticism) [Obschonka et al., 2013, 2015, 2016, 2019, 2020]. Анализируя профили социальных сетей, ученые обнаружили, что личностные переменные «Большой пятерки» связаны с различиями в показателях предпринимательства в разных округах США: в регионах, занимающих верхние позиции в рейтинге выраженности предпринимательского профиля личности, владельцы

аккаунтов характеризуются как более высокими показателями открытости новому опыту, экстравертности и добросовестности, так и более предприимчивым поведением [Obschonka, 2020, p. 21–22]. Открытость и добросовестность также считаются важными предикторами мотивации к работе и производительности [Obschonka, 2020, p. 29–30].

Установлено, что все черты «Большой пятерки» определяют когнитивную гибкость – «когнитивную адаптацию», опосредующую взаимосвязь между личностными чертами и удовлетворенностью жизнью [Odaci, Cikrikci, 2019, p. 1241] и представляющую собой способность пересматривать и обновлять свои познания с учетом изменений, адаптировать их, выполняя следующие шаги: осознавать, что сложные условия можно контролировать; оценивать альтернативы в контексте жизненных событий и поведения людей; находить разные решения в сложных обстоятельствах [Dennis, Vander, Wal, 2010, p. 241].

Высокая когнитивная гибкость также концептуализируется как способность переключать внимание между несколькими задачами или умственными процессами [Dajani, Uddin, 2015, p. 571], желание быть «пластичным» в различных ситуациях [Martin, Rubin, 1995, p. 623]. При этом важно, насколько человек готов учитывать обстоятельства и воспринимать варианты работы с определенной ситуацией, какова его эффективность в гибкости, позволяющей «участвовать в целенаправленном и ориентированном на будущее поведении» [Suchy, 2009, p. 106].

Личностные черты «Большой пятерки», как установлено на основе анализа пути (path-analysis), обуславливают когнитивную гибкость, на высоком уровне значимости коррелирующую с открытостью [Smith, Konik, 2021]. Положительная связь этих качеств в процессе осуществления деятельности выявлена и в других исследованиях [Murdock, 2013, p. 97]. Авторы отмечают, что открытость, экстраверсия и дружелюбие могут повышать когнитивную гибкость, усиливая

¹ Источник: базы данных Scopus (<https://www.scopus.com/>) и Web of Science (<https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>).

видение возможностей и оценку альтернатив. Это косвенно подтверждают и ученые, установившие на основе метода моделирования с помощью структурных уравнений положительное влияние указанных черт на интернационализацию бизнеса – владельцы и менеджеры компаний с подобными чертами с большей вероятностью будут продвигать бизнес на международные рынки [Anwar, Shah, Khan, 2018, p. 270].

В публикациях также отмечается, что открытость новому опыту как черта с наиболее сильным когнитивным аспектом в рамках модели «Большой пятерки» связана с проактивным образом жизни. Ее обладатели считаются творческими, умными, любопытными и предприимчивыми [McCrae, Costa, 2003, p. 3–4; Şimşek, Koydemir, 2013, p. 231].

С учетом результатов исследований в качестве методологической базы выбрана концепция предпринимательского профиля личности на основе «Большой пятерки» личностных черт, а также работа Ш. Чаттерджи и А.К. Кара, в которой определены факторы, влияющие на решение предпринимателей использовать социальные медиа как ресурс развития бизнес-модели [Chatterje, Kumar Kar, 2020]. Указанные факторы: воспринимаемой простоты использования (PEOU), воспринимаемой полезности (PEU), совместимости (COM), создания условий (FCO) и затрат (COS) – связаны с признанием возможностей и пользы социальных медиа для продвижения бизнеса. Разработанная исследователями модель [Chatterje, Kumar Kar, 2020] (рис. 2) была подтверждена эмпирически посредством моделирования структурными уравнениями, при этом независимыми переменными выступали PEOU, PEU, COM, FCO, COS, а зависимыми – использование социальных медиа и влияние на бизнес.

Анализ результатов исследований личности предпринимателя позволяет предположить, что за гибкость и восприимчивость к видению путей развития бизнеса и различным способам его продвижения отвечает открытость получению нового опыта. Гипотеза о роли открытости в готовности и умении использовать социальные медиа для продвижения бизнеса, признании их ценности как инструмента маркетинга и пользы для ведения дела и была проверена в данном исследовании.

МЕТОДЫ И ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для сбора данных использован надежный и валидный инструмент, включающий краткий пятифакторный опросник личности TIPI-RU (Ten-Item Personality Inventory by S. Gosling) для определения личностных характеристик [Gosling, Rentfrow, Swann, 2003, p. 504–528] в адаптации А. С. Сергеевой, Б. А. Кириллова, А. Ф. Джумагуловой [2016, с. 138–154] и опросник о применении SMM (32 вопроса с использованием шкалы Лайкерта) для выявления умения использовать социальные медиа и оценки факторов, влияющих на принятие решения об их применении для продвижения бизнеса [Chatterje, Kumar Kar, 2020], в переводе и адаптации авторов статьи (приложение).

Социально-демографические характеристики выявлялись с помощью анкеты, учитывающей образование, возраст, пол, статус предпринимателя, сферу его деятельности, возраст бизнеса, численность сотрудников (менее 15, 100 и 250 человек), годовой доход компании (до 120 и 800 млн руб., до 2 млрд руб.) и т. д. Отметим, что наиболее популярны среди опрошенных социальные медиа Instagram, ВКонтакте, Facebook, что соотносится с российскими трендами.

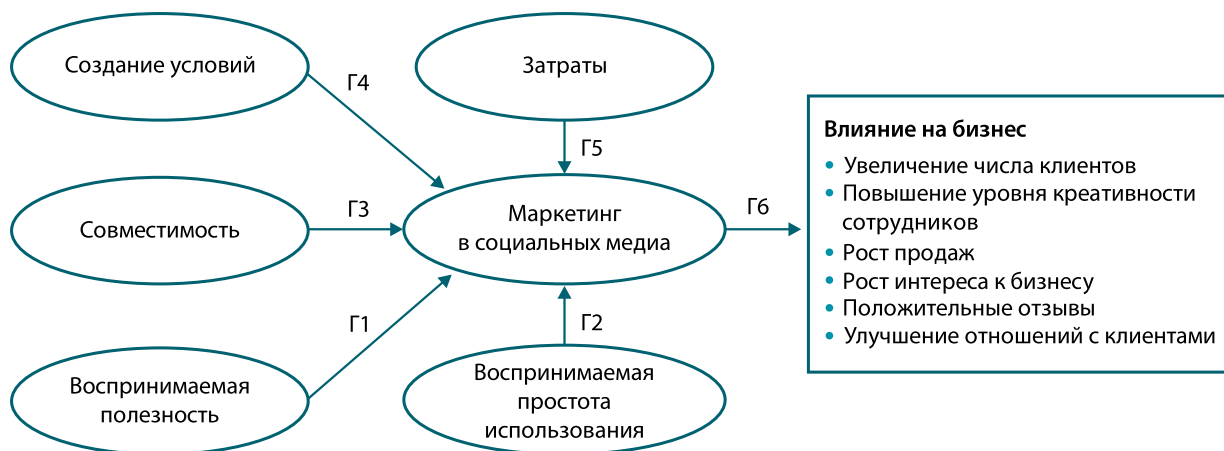


Рис. 2. Концептуальная модель факторов, влияющих на принятие предпринимателями решения использовать социальные медиа как ресурс развития бизнеса¹

Fig. 2. Conceptual model of factors affecting entrepreneurs' decision to use social media as a business development resource

¹ Источник: [Chatterje, Kumar Kar, 2020].

Для апробации опросника о применении SMM проведён пилотаж ($n = 41$), по результатам которого внесены корректировки и проверена корреляционная модель базового исследования [Chatterjee, Kumar Kar, 2020, р. 5]. С целью выявления факторов, влияющих на принятие предпринимателями решения об SMM-продвижении, воспроизведена также эмпирическая модель с использованием метода моделирования структурными уравнениями, апробированная на индийской выборке [Chatterjee, Kumar Kar, 2020, р. 1–13]. В итоге алгоритм опроса предусматривает два альтернативных варианта, что позволяет выявить не только умение использовать социальные медиа, но и запрос предпринимателей с учетом их отношения к этому инструменту и его роли в развитии бизнеса.

Основная выборка исследования включает 171 предпринимателя Приморского края в возрасте от 18 до 65 лет. Социальные медиа для продвижения бизнеса используют 160 респондентов (65 % – женщины, 35 % – мужчины), средний возраст – 37 лет, большинство (82 %) имеет высшее образование. Не используют эти средства 11 человек (7 женщин и 4 мужчины (64 и 36 % соответственно)), средний возраст – 46 лет, большинство (64 %) имеет высшее и неполное высшее образование.

Обработка данных о факторах принятия решения об использовании социальных медиа, наличии соответствующих умений, личностных и социально-демографических характеристиках предпринимателей, а также анализ полученных данных и их распределение осуществлялись с помощью методов описательной статистики; оценка статистической значимости выявленных различий, связей и зависимостей – посредством методов сравнительного, корреляционного, факторного и регрессионного анализа.

Связь переменных оценивалась с применением критерия ранговой корреляции Спирмена, критические значения которого для всей выборки ($n = 171$) и для предпринимателей, использующих социальные медиа ($n = 160$), составляют: $r = 0,160, p \leq 0,05$; $r = 0,210, p \leq 0,01$; $r = 0,266, p \leq 0,001$; для тех, кто не использует указанные средства ($n = 11$) – $r = 0,602, p \leq 0,05$; $r = 0,735, p \leq 0,01$; $r = 0,847, p \leq 0,001$ [Наследов, 2004, с. 363–364].

Для выявления статистически значимых различий личностных черт предпринимателей с разным уровнем выраженности умения использовать социальные медиа для ведения и продвижения бизнеса подсчитан критерий ϕ – углового преобразования Фишера с учетом критических значений [Сидоренко, 2000, с. 332].

С целью оценки данных на пригодность для факторного анализа применены тесты Бартлетта (Bartlett's Test) и Кайзера – Мейера – Олкина (Kaiser – Meyer – Olkin Test, КМО). Для выбора количества факторов использованы критерии Кайзера и график «каменистой осыпи» (scree plot), основанные на собственных значениях, вращение факторов – по методу varimax у.

Зависимость оценки умения использовать социальные медиа для продвижения бизнеса, их пользы для бизнеса и ценности как инструмента маркетинга от личностных факторов (TIPI-RU) проверена при помощи методов регрессионного анализа, включая Random Forest Regression (RFR), Linear Regression (LR) и k-Nearest Neighbors (KNN).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Опрошенные предприниматели осуществляют деятельность в сферах торговли, оказания услуг, производства. 160 респондентов (93 %) используют социальные медиа для продвижения бизнеса, 11 респондентов (7 %) не используют. Наиболее популярны среди предпринимателей Instagram (49 %), ВКонтакте (11 %), Facebook (18 %), TikTok (6 %) и YouTube (6 %).

Среди тех, кто задействует интернет-каналы для решения бизнес-задач, 43,8 % указали, что их бизнес существует более 3 лет, 39,4 % – от 1 года до 3 лет, 16,9 % – до 1 года включительно. 8 опрошенных, не использующих этот ресурс, занимаются бизнесом более 3 лет, а 3 предпринимателя – до 1 года включительно.

По численности сотрудников и годовому доходу участники исследования распределились в порядке, представленном в табл. 1.

Таблица 1 – Численность сотрудников и годовой доход предприятий выборки
Table 1 – Number of employees and annual business income

Численность сотрудников / годовой доход	Количество ответов	
	чел.	%
Менее 15 / до 120 млн руб.	160	93
Менее 100 / до 800 млн руб.	10	6
Менее 250 / до 2 млрд руб.	1	1

Большинство респондентов (93 %) относится к категории малого бизнеса.

Анализ интегративных моделей личности предпринимателя и влияния личностных черт на результаты предпринимательской деятельности позволил выявить факторы, способствующие решению использовать социальные медиа как ресурс развития бизнес-модели с учетом специфики ведения бизнеса в Приморском крае.

На основе анализа средних значений установлено, что к наиболее выраженным факторам относятся «Польза для бизнеса» (Perceived Usefulness) – 4,6, «Маркетинг в социальных медиа» (Social Media Marketing) – 4,5 и «Совместимость использования с бизнесом» (Compatibility) – 4,4 (табл. 2, включающая вопросы анкеты, представленной в приложении). Для предпринимателей Приморья эти факторы более значимы, чем простота использования социальных медиа и наличие соответствующих условий, а также влияние этого использования на развитие бизнеса.

Таблица 2 – Deskриптивная статистика
Table 2 – Descriptive statistics

Переменные и вопросы	Count	Mean	Std	Min	25 %	50 %	75 %	Max
Факторы принятия решения об использовании социальных медиа для продвижения бизнеса								
<i>Польза для бизнеса (Perceived Usefulness (PEU))</i>								
Оценка приоритетности фактора	171	4,63	0,87	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Социальные медиа полезны для бизнеса	171	4,85	0,40	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Социальные медиа – ценный инструмент маркетинга	171	4,81	0,49	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Социальные медиа повышают результативность бизнеса	171	4,69	0,63	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Социальные медиа улучшают управление запросами	171	4,23	0,87	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Социальные медиа помогают повысить удовлетворенность клиентов	171	4,28	0,88	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
<i>Простота использования (Perceived Ease of Use (PEOU))</i>								
Оценка приоритетности фактора	171	3,74	1,29	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
В целом научиться маркетингу в социальных медиа нетрудно	171	3,40	1,05	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
Легко идентифицировать новых клиентов с помощью социальных медиа	171	3,87	0,95	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
Определить потребительский спрос с помощью социальных медиа достаточно просто	171	3,68	0,94	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00
Поиск информации о клиенте осуществляется без затруднений с помощью социальных медиа	171	3,84	0,97	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
Рекламирывать продукты и услуги в социальных медиа несложно	171	3,87	1,14	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
<i>Совместимость использования с бизнесом (Compatibility (COM))</i>								
Оценка приоритетности фактора	171	4,29	1,03	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Использование социальных медиа в достижении различных целей применимо для нашего бизнеса	171	4,35	0,89	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Наш бизнес совместим с использованием социальных медиа в маркетинговых целях	171	4,44	0,95	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
<i>Наличие условий для использования (Facilitating Condition (FCO))</i>								
Оценка приоритетности фактора	171	4,03	1,10	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
У нас есть соответствующая инфраструктура для использования социальных медиа	171	3,80	1,27	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
Наши сотрудники имеют возможность проходить обучение маркетингу в социальных медиа	171	2,76	1,47	1,00	1,00	3,00	4,00	5,00
<i>Затраты (Cost (COS))</i>								
Оценка приоритетности фактора	171	3,85	1,24	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
<i>Маркетинг в социальных медиа (Social Media Marketing (SMM))</i>								
Маркетинг в социальных медиа полезен для рекламы наших товаров и услуг	171	4,56	0,91	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Так как конкуренты применяют социальные медиа для маркетинга, нам необходимо их использовать	171	4,40	1,05	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
<i>Выраженность личностных черт предпринимателей (TIPI-RU)</i>								
Экстравертность	171	11,26	2,45	2,00	10,00	12,00	13,00	14,00
Дружелюбие	171	9,09	2,57	2,00	8,00	9,00	11,00	14,00
Добросовестность	171	11,53	2,28	2,00	10,00	12,00	13,00	14,00
Эмоциональная стабильность	171	9,56	2,50	2,00	8,00	9,00	11,00	14,00
Открытость новому опыту	171	10,65	2,31	2,00	9,00	11,00	13,00	14,00

Примечания. Count – количество наблюдений, Mean – среднее значение, Std – стандартное отклонение, 25, 50, 75 % – квантили на уровне 25, 50 и 75 %, Min – минимальное значение, Max – максимальное значение.

Данные о профиле личности, представленные в табл. 2, показывают, что наиболее выраженными личностными чертами респондентов являются добросовестность (11,53), экстравертность (11,26) и открытость новому опыту (10,65).

Усредненные профили предпринимателей (рис. 3) демонстрируют предсказуемо более высокую оценку умения использовать социальные медиа для ведения и продвижения бизнеса у тех, кто постоянно обращается к этим средствам (6,24 и 1,45), а также большую

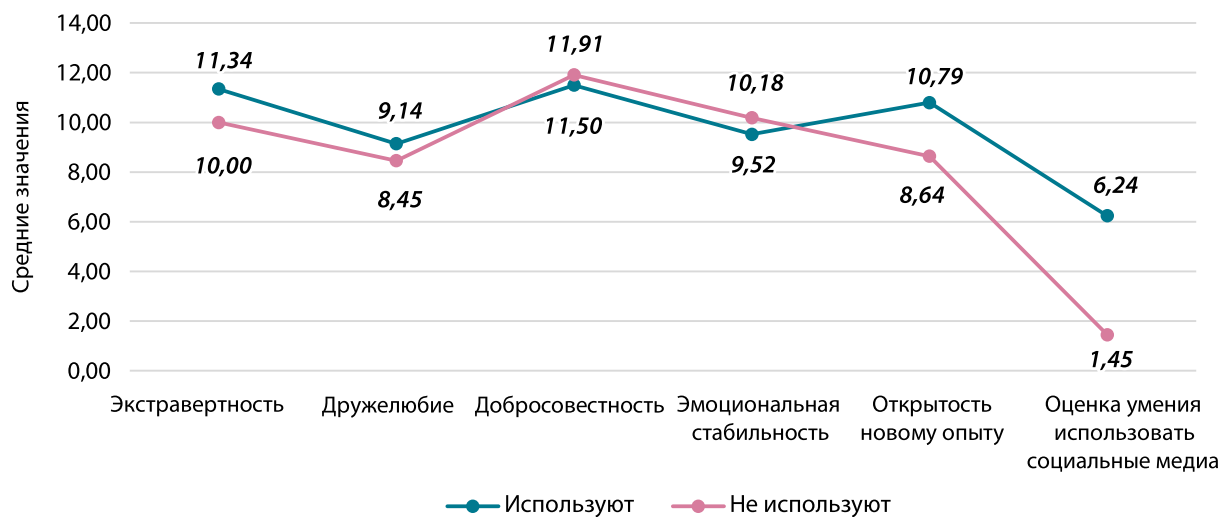


Рис. 3. Средние значения профилей личности предпринимателей и оценки их умения использовать социальные медиа
Fig. 3. Averaged personality profiles of entrepreneurs and assessment of their social media skills

выраженность в данной группе респондентов таких личностных черт, как открытость новому опыту (10,18 и 9,32) и экстравертность (11,34 и 10).

Согласно результатам сравнительного анализа профиля личности предпринимателей (табл. 3), умело использующих SMM, среди них доля лиц с уровнем выраженности выше среднего открытости новому опыту, экстравертности и добросовестности статистически значимо больше, чем среди лиц с выраженностью этих личностных черт ниже среднего ($p \leq 0,01$).

В отношении эмоциональной стабильности различия установлены на уровне значимости при $p \leq 0,05$, что требует дополнительного анализа. По остальным переменным, включая дружелюбие, различия носят случайный характер.

Корреляционный анализ выявил, что в группе, включающей большинство респондентов, открытость новому опыту положительно связана при $p \leq 0,01$ с регулярным использованием социальных медиа в деловых целях (0,267), их применимостью для достижения различных бизнес-целей (0,214) и совместимостью с маркетингом (0,221), их полезностью для рекламы товаров и услуг (0,227), а также с простотой идентификации клиентов (0,212). Кроме того, указанное личностное качество, как и эмоциональная стабильность,

положительно связано при $p \leq 0,01$ с оценкой умения использовать социальные медиа (0,211 и 0,217 соответственно).

Примечательно, что у респондентов, составляющих меньшинство, связь открытости новому опыту с оценкой полезности социальных медиа для повышения удовлетворенности клиентов носит отрицательный характер ($-0,631$, $p \leq 0,05$). Такой же характер связей имеет у этих респондентов и эмоциональная стабильность:

- при $p \leq 0,01$ она коррелирует с оценками легкости научиться маркетингу в социальных медиа ($-0,806$), совместимости социальных медиа с бизнесом ($-0,845$) и наличия инфраструктуры для их использования ($-0,820$), а также с мнением о полезности маркетинга в Интернете для рекламы товаров и услуг ($-0,742$) и необходимости использовать социальные медиа в связи с тем, что это делают конкуренты ($-0,777$);

- при $p \leq 0,05$ – с планами использования социальных медиа для продвижения бизнеса ($-0,720$), полезностью обучения этому способу продвижения бизнеса ($-0,684$) и оценкой умения применять рассматриваемые средства ($-0,647$).

Выявленные корреляции требуют дальнейшего анализа с учетом особенностей личностного профиля

Таблица 3 – Результаты сравнительного анализа личностных черт предпринимателей с разным уровнем выраженности умения использовать SMM (φ – угловое преобразование Фишера)
Table 3 – Results of comparative analysis of entrepreneurs' personality traits and the levels of SMM skills (Fisher's φ -criterion)

Черты личности	Уровень выраженности умения использовать социальные медиа		
	высокий	средний	низкий
Экстравертность	5,3**	2,1*	8,8**
Дружелюбие	0,6	0,1	0,5
Добросовестность	2,5**	2,4**	0,3
Эмоциональная стабильность	2,3*	1,0	1,1
Открытость новому опыту	2,9**	1,6	1,0

Примечания. * $p = 0,05$ (1,64), ** $p = 0,01$ (2,31), в скобках указаны критические значения.

предпринимателя, а также специфики бизнеса предпринимателей, не использующих социальные медиа.

В группе респондентов, применяющих SMM-продвижение, прямо связаны (при $p \leq 0,01$) добросовестность с эффективностью выявления потребностей клиентов (0,221) и дружелюбие с оценкой причастности клиентов бизнесу (0,240). В «противоположной» группе обнаружена положительная связь (при $p \leq 0,01$) экстравертности и дружелюбия с оценкой полезности социальных медиа для бизнеса (0,785 и 0,795 соответственно).

Менее тесные положительные связи ($p \leq 0,05$) у использующих социальные медиа предпринимателей выявлены для экстравертности с признанием простоты идентификации клиентов (0,209) и поиска информации о них (0,164), с эффективностью определения их потребностей (0,181) и спроса (0,194); для эмоциональной стабильности – с признанием наличия поддержки компанией обучению использованию социальных медиа (0,197), а также с причастностью клиентов бизнесу (0,190); для добросовестности – с положительной оценкой влияния маркетинга в социальных медиа на бизнес (0,180), эффективности бизнеса при использовании социальных медиаплатформ (0,176), причастности клиентов бизнесу (0,185), развития креативности сотрудников компании (0,200).

У не использующих социальные медиа предпринимателей дружелюбие коррелирует положительно с оценкой значимости социальных медиа для определения спроса и отрицательно – с мнением о совместимости социальных медиа с бизнесом (0,611 и $-0,614$ соответственно).

Остальные связи изучаемых переменных носят случайный характер.

Что касается факторов, влияющих на решение использовать социальные медиа, то у принявших такое решение добросовестность положительно коррелирует с пользой для бизнеса (0,239, $p \leq 0,01$) и совместимостью использования (0,163, $p \leq 0,05$), у остальных респондентов выявлена положительная связь экстравертности с пользой для бизнеса (0,654, $p \leq 0,05$) и наличием условий для использования (0,917, $p \leq 0,001$), с которым также коррелирует и дружелюбие (0,691, $p \leq 0,05$). Эмоциональная стабильность у данных предпринимателей положительно связана при $p \leq 0,01$ с оценкой простоты использования социальных медиа (0,787) и совместимостью с бизнесом (0,806).

Таким образом, в контексте принятия решения об использовании интернет-маркетинга для продвижения бизнеса «экстравертность – интровертность» связана с факторами пользы для бизнеса и совместимости использования социальных медиа, а также с наличием условий для их применения, «добросовестность (сознательность) – импульсивность» – с пользой для бизнеса и совместимостью с ним, «эмоциональная стабильность – нейротизм» – с простотой использова-

ния и совместимостью, «дружелюбие (согласие) – независимость» – с наличием условий для использования рассматриваемых инструментов маркетинга. При этом фактор совместимости с бизнесом связан с тремя личностными качествами (экстравертностью, добросовестностью и эмоциональной стабильностью), пользы и наличия условий – с двумя (экстравертностью в обоих случаях, а также добросовестность и дружелюбие соответственно), простоты использования – с одним (дружелюбие).

В целом положительная оценка умения применять социальные медиа, признание их пользы и ценности для продвижения бизнеса характерны для когнитивно открытых и гибких предпринимателей с экстравертными чертами. Остальные личностные качества, имея меньше значимых связей, скорее всего не являются определяющими для принятия решения использовать социальные медиа и приобретения необходимых умений.

Влияние личностных переменных, включая открытость новому опыту, на оценку пользы социальных медиа для бизнеса («социальные медиа полезны для бизнеса») и их ценности как инструмента маркетинга («социальные медиа – ценный инструмент маркетинга»), а также умения их использовать проанализировано с помощью факторного и регрессионного анализа.

В результате оценки данных на пригодность для факторного анализа тест Бартлетта показал, что наблюдаемая корреляционная матрица не является единичной (0,000), КМО для данных составило 0,63 (при допустимых значениях от 0,5 до 1). Таким образом, данные позволяют провести адекватный эксплораторный факторный анализ (EFA).

Применение критерия Кайзера и графика «каменной осыпи» продемонстрировало, что факторов с количеством собственных значений, как и подходящих факторов, больше единицы – шесть. После их вращения по методу Varimax один фактор был отброшен как не показавший значимых факторных нагрузок. После ортогонального вращения с пятью факторами, объясняющими 61 % дисперсии, высокую факторную нагрузку показали четыре фактора, объясняющие 54 % дисперсии (табл. 4).

Таблица 4 – Значения факторной нагрузки переменных «Личность» по результатам факторного анализа
Table 4 – Factor loads of the variables "Personality" according to the results of factor analysis

Переменная	Значение фактора
Экстравертность (Extroversion, E)	0,861
Открытость новому опыту (Openness, O)	0,760
Добросовестность (Conscientiousness, C)	0,744
Эмоциональная стабильность (Emotional Stability, ES)	0,600
Дружелюбие (Agreeableness, A)	0,326

Поскольку открытость как черта с наиболее выраженным когнитивным аспектом в совокупности с экстравертностью и дружелюбием усиливает когнитивную гибкость, видение возможностей и альтернатив [Smith, Konik, 2021], для проверки влияния личностных факторов на использование социальных медиа для продвижения бизнеса были выбраны следующие переменные: оценка соответствующего умения, польза социальных медиа для бизнеса, их ценность как инструмента маркетинга, позволяющие говорить о способности предпринимателей распознавать возможности и готовности к их реализации.

Зависимость оценки умения, пользы социальных медиа для бизнеса и их ценности как инструмента маркетинга от личностных факторов (TIPI-RU) была проверена при помощи регрессионного анализа методами RFR и KNN (табл. 5), а также LR.

При помощи RFR и LR выявлено, что в совокупности факторы модели TIPI-RU слабо детерминируют оценку умения использовать социальные медиа (0,337 и 0,350 соответственно). Применение RFR и KNN также показало недостаточно тесную связь пользы для бизнеса и ценности как инструмента маркетинга (0,325 и 0,200; 0,380 и 0,300 соответственно).

При анализе воздействия отдельных факторов при помощи RFR выявлены сильные зависимости (более 0,5) оценки умения использовать социальные медиа для бизнеса от открытости новому опыту и экстравертности (0,502 и 0,727 соответственно), которые также детерминируют оценку пользы социальных медиа для бизнеса и их ценности как инструмента маркетинга (0,629 и 0,623; 0,577 и 0,569 соответственно). Доброжелательность (сознательность) слабо детерминирует оценку пользы социальных медиа для бизнеса (0,327), что подтверждается и методом KNN (0,114), при помощи которого обнаружена слабая детерминация данной чертой оценки ценности социальных медиа как инструмента маркетинга (0,448), а также незначимая зависимость (0,401) оценки умения использовать эти средства от дружелюбия (согласия).

В табл. 6 представлены графики наиболее значимых зависимостей переменных. Для их построения использовался метод «Случайный лес» (Random Forest) – один из алгоритмов машинного обучения для решения задач регрессии, классификации и кластеризации, который заключается в использовании ансамбля решающих деревьев с усреднением оценок регрессии всех деревьев.

Таблица 5 – Значимые результаты регрессионного анализа личностных факторов, навыков SMM, их пользы и ценности для бизнеса (коэффициент детерминации)

Table 5 – Significant results of regression analysis of personality factors, SMM skills, their benefits and value for business (coefficient of determination)

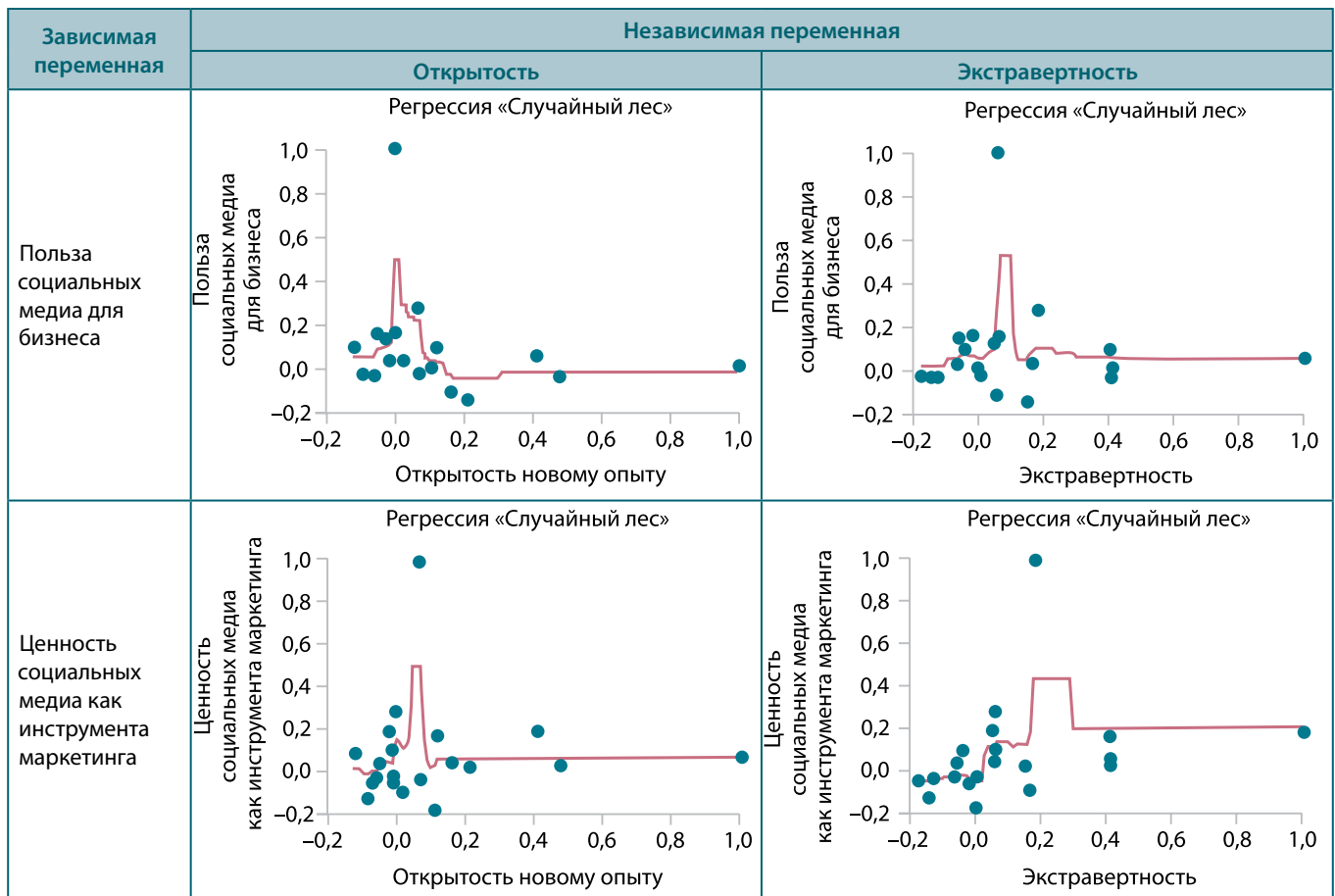
Зависимая переменная	Независимая переменная / Метод			
	E / RFR	O / RFR	C / RFR	C / KNN
Оценка умения использовать социальные медиа для продвижения бизнеса	0,727	0,502	–	–
Польза социальных медиа для бизнеса	0,623	0,629	0,327	0,114
Ценность социальных медиа как инструмента маркетинга	0,569	0,577	–	0,448

Таблица 6 – Графики детерминации личностными переменными оценки умения использовать социальные медиа для продвижения бизнеса, их пользы для бизнеса и ценности как инструмента маркетинга (RFR)

Table 6 – Graphs of determination by personality variables of SMM skills assessment, their benefits for business and value as a marketing tool (RFR)



Окончание табл. 6
Table 6 (concluded)



Остальные личностные факторы не показали значимой детерминации измеряемых переменных (коэффициенты детерминации близки к 0 или ниже), как и в результате применения метода линейной регрессии, кроме выявленной слабой зависимости оценки умения использовать социальные медиа от добросовестности (0,135).

Таким образом, на указанную оценку влияют прежде всего открытость новому опыту и экстравертность, которые также в значительной степени определяют признание полезности социальных медиа для бизнеса и в чуть меньшей степени – их ценности как инструмента маркетинга, обуславливая принятие решения следовать SMM-стратегии.

Отметим, что для определения влияния скрытых факторов на умение предпринимателей использовать социальные сети применен метод моделирования структурными уравнениями (SEM) при помощи программного обеспечения AMOS SPSS, версия 21 (расчет факторных нагрузок, коэффициентов регрессии и параметров соответствия модели – Chi-Square (χ^2) / Degree of Freedom (df), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Tucker Lewis index (TLI), Root Mean Square Error (RMSE)). Проверка параметров модели показала их несоответствие минимальным значениям, что тре-

бует ее дальнейшей настройки с увеличением объема выборки до 250–500 человек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования позволяют заключить, что ключевым фактором принятия предпринимателем решения о применении в своей деятельности социальных медиа является их польза для бизнеса. Эффективное использование этих каналов коммуникации и их позитивная оценка свойственны открытым новому опыту предпринимателям с экстравертными чертами личности. Учитывая тенденцию последних лет объединять факторы «Большой пятерки» в две мета-черты: стабильность (добросовестность, дружелюбие и эмоциональная стабильность) и пластичность (экстраверсия и открытость опыту) [Şimşek, Koymdemir, 2013, p. 222], в данном случае обусловленную опытом взаимодействия с новыми ситуациями и новой информацией [Şimşek, Koymdemir, 2013, p. 222], можно говорить о когнитивной гибкости предпринимателей, использующих SMM.

Недостаточная развитость указанной способности не позволяет увидеть возможности для решения бизнес-задач при помощи социальных медиа, повышения конкурентоспособности своего дела и удовлетворенности клиентов. Предприниматели, в разной мере

признавая полезность и простоту использования рассматриваемого инструмента, могут не планировать применять его в условиях низкой конкуренции и отсутствия необходимой инфраструктуры, сомневаться в совместимости его применения с ведением своего бизнеса, в наличии умений для этого, а также доступности и полезности соответствующего обучения.

Выявленные на примере предпринимателей Приморского края особенности использования социальных медиа в маркетинговых целях и их связи с результатами деятельности могут быть учтены при совершенствовании и индивидуализации программ развития и поддержки предпринимательства, а также при разработке обучающих продуктов с целью продвижения бизнеса и повышения его эффективности с учетом запросов и личностных особенностей предпринимателей, результатов мониторинга развития навыков использования SMM.

Полученные с помощью надежного и валидного инструментария результаты могут оказаться полезны для сотрудников организаций, разрабатывающих и реализующих программы поддержки и развития предпринимательства, и учебных заведений, обеспечивающих

процесс формирования у слушателей компетенций в области предпринимательства и бизнес-образования, для предпринимателей, заинтересованных в развитии бизнеса и его продвижении, а также для ученых, занимающихся вопросами предпринимательства и роли личности для эффективности бизнеса.

В перспективе в дизайне исследования можно предусмотреть сочетание разных методических подходов, возможность триангуляции методик, основанных на самоотчете, с объективными методами сбора данных для повышения валидности и надежности измерений. Планируется также расширить работу с целью улучшения параметров моделирования структурными уравнениями для получения корректного результата и уточнения российской специфики SMM-продвижения. К направлениям дальнейших исследований можно отнести определение рисков и возможностей интернет-маркетинга для предпринимателей Приморского края, анализ лучших практик продвижения бизнеса в социальных медиа и путей повышения эффективности их применения в России, выявление специфики SMM-продвижения в контексте культурных различий. ■

Приложение. Анкеты и методики, использованные в исследовании для сбора данных
Appendix. Questionnaires used in the study to collect data

Таблица 1 – Анкета об использовании предпринимателями социальных медиа для продвижения бизнеса
Table 1 - Questionnaire for entrepreneurs on using social media to promote their business

Инструкция для испытуемого.		
В последней графе укажите, насколько Вы согласны или не согласны с приведенными ниже утверждениями в соответствии со шкалой: 1 – совершенно не согласен; 2 – не согласен; 3 – скорее да, чем нет; 4 – согласен; 5 – полностью согласен		
Номер вопроса	Вопрос	Вариант ответа
1	Социальные медиа полезны для бизнеса	
2	Социальные медиа – ценный инструмент маркетинга	
3	Социальные медиа повышают результативность бизнеса	
4	Социальные медиа улучшают управление запросами	
5	Социальные медиа помогают повысить удовлетворенность клиентов	
6	В целом научиться маркетингу в социальных медиа нетрудно	
7	Легко идентифицировать новых клиентов с помощью социальных медиа	
8	Определить потребительский спрос с помощью социальных медиа достаточно просто	
9	Поиск информации о клиенте осуществляется без затруднений с помощью социальных медиа	
10	Рекламирывать продукты и услуги в социальных медиа несложно	
11	Использование социальных медиа в достижении различных целей применимо для нашего бизнеса	
12	Я регулярно использую социальные медиа в деловых целях	
13	Наша компания оказывает мне поддержку в обучении навыкам работы с социальными медиа	
14	Наш бизнес совместим с использованием социальных медиа в маркетинговых целях	
15	У нас есть соответствующая инфраструктура для использования социальных медиа	
16	Наша компания развивает социальные медиа для бизнеса	
17	Наш бизнес инвестирует в маркетинг в социальных медиа должным образом	
18	У нас достаточно подготовленных специалистов, занимающихся маркетингом в социальных медиа	

Окончание таблицы 1
Table 1 (concluded)

Номер вопроса	Вопрос	Вариант ответа
19	Все наши сотрудники имеют возможность проходить обучение маркетингу в социальных медиа	
20	У нас есть собственный тренинговый центр для обучения различным аспектам социальных медиа	
21	Стоимость обработки запросов клиентов была снижена благодаря маркетингу в социальных медиа	
22	Расходы на выявление новых клиентов сократились за счет использования социальных медиа	
23	Затраты на информированность клиентов и обучение были сведены к минимуму путем использования маркетинга в социальных медиа	
24	Общая стоимость рекламы и продвижения была снижена с помощью маркетинга в социальных медиа	
25	Маркетинг в социальных медиа полезен для рекламы наших товаров и услуг	
26	Так как конкуренты применяют социальные медиа для маркетинга, нам тоже необходимо их использовать	
27	Использование методов маркетинга в социальных медиа положительно влияет на наш бизнес	
28	Эффективность нашего бизнеса повысилась с использованием платформ социальных медиа	
29	Наши продажи выше среднего уровня по сравнению с продажами других пользователей платформ социальных медиа	
30	Клиенты чувствуют себя более причастными к нашему бизнесу благодаря использованию социальных медиа	
31	Наша эффективность в выявлении потребностей клиентов повысилась с помощью маркетинга в социальных медиа	
32	Креативность наших сотрудников усилилась благодаря использованию маркетинга в социальных медиа	

Примечание. Табл. 1, 2 составлены на основе источника [Chatterje, Kumar Kar, 2020].

Таблица 2 – Анкета для предпринимателей, не использующих социальные медиа для продвижения бизнеса
Table 2 – Questionnaire for entrepreneurs who do not use social media to promote their business

Инструкция для испытуемого.		
В последней графе укажите, насколько Вы согласны или не согласны с приведенными ниже утверждениями в соответствии со шкалой: 1 – совершенно не согласен; 2 – не согласен; 3 – скорее да, чем нет; 4 – согласен; 5 – полностью согласен		
Номер вопроса	Вопрос	Вариант ответа
1	Почему Вы не используете социальные медиа для продвижения бизнеса?	Написать ответ
2	Планируете ли Вы использовать социальные медиа для продвижения бизнеса?	Написать ответ
3	Социальные медиа полезны для бизнеса	
4	Социальные медиа – ценный инструмент маркетинга	
5	Социальные медиа повышают результативность бизнеса	
6	Социальные медиа улучшают управление запросами	
7	Социальные медиа помогают повысить удовлетворенность клиентов	
8	В целом научиться маркетингу в социальных медиа несложно	
9	Легко идентифицировать новых клиентов с помощью социальных медиа	
10	Определить потребительский спрос с помощью социальных медиа достаточно просто	
11	Поиск информации о клиенте осуществляется без затруднений с помощью социальных медиа	
12	Рекламировать продукты и услуги социальных медиа несложно	
13	Использование социальных медиа в достижении различных целей применимо для нашего бизнеса	
14	Наш бизнес совместим с использованием социальных медиа в маркетинговых целях	
15	У нас есть соответствующая инфраструктура для использования социальных медиа	
16	Все наши сотрудники имеют возможность проходить обучение маркетингу в социальных медиа	
17	Маркетинг в социальных медиа был бы полезен для рекламы наших товаров и услуг	
18	Так как конкуренты применяют социальные медиа для маркетинга, было бы неплохо их использовать	

Таблица 3 – Краткий пятифакторный опросник личности TIPI-RU
Table 3 – Short five factor personality questionnaire (TIPI-RU)

Оцените каждое из перечисленных личностных качеств по семибалльной шкале, где 1 – полное несогласие с утверждением; 7 – полное согласие с утверждением; 4 – нечто среднее							
Я воспринимаю себя	7	6	5	4	3	2	1
как открытого, полного энтузиазма							
критичного, склонного спорить							
надежного и дисциплинированного							
тревожного, способного легко расстроиться							
открытого для нового опыта, сложного							
замкнутого, тихого							
сочувствующего, сердечного							
неорганизованного, беспечного							
спокойного, эмоционально устойчивого							
обыкновенного, не творческого							

Источник: [Сергеева, Кириллов, Джумагулова, 2016].

Таблица 4 – Анкета для респондентов, не использующих социальные медиа для продвижения бизнеса
Table 4 – Questionnaire for respondents who do not use social media to promote business

Вопрос	Вариант ответа
В вашем бизнесе Вы являетесь	Единственным владельцем
	Соучредителем
Сфера деятельности	Торговля
	Оказание услуг
	Производство
Сколько лет существует Ваш бизнес?	До 1 года включительно
	От 1 года до 3 лет
	Более 3 лет
Ваше образование	Среднее
	Среднее профессиональное
	Неполное высшее
	Высшее
	Имею ученую степень
К какой возрастной группе Вы относитесь?	До 25 лет включительно
	26–35 лет
	36–45 лет
	46–65 лет
	Старше 65 лет
Ваш пол	Мужской
	Женский
Какова численность сотрудников и годовой доход Вашей организации?	Численность менее 15 сотрудников, годовой доход до 120 млн руб.
	Численность менее 100 сотрудников, годовой доход до 800 млн руб.
	Численность менее 250 сотрудников, годовой доход до 2 млрд руб.
Оцените Ваше умение использовать социальные медиа для продвижения бизнеса	По шкале от 0 до 10
Насколько полезной для Вас может быть программа обучения продвижению бизнеса в социальных медиа?	По шкале от 0 до 10
Проходили ли Вы обучение продвижению бизнеса в социальных медиа? Если да, то как давно? Какое и где?	Написать ответ

Окончание таблицы 4
Table 4 (concluded)

Вопрос	Вариант ответа
Выберите факторы, влияющие на принятие решения об использовании социальных медиа для продвижения бизнеса, в порядке их приоритетности (5 – самый важный, 1 – самый незначительный)	Польза для бизнеса
	Простота использования
	Совместимость использования с бизнесом
	Наличие условий для использования
	Затраты
Впишите в данную графу свой e-mail для получения обратной связи	

Табл. 4, 5 составлены авторами.

Таблица 5 – Анкета для респондентов, использующих социальные медиа для продвижения бизнеса
Table 5 – Questionnaire for respondents who use social media to promote business

Вопрос	Вариант ответа
В вашем бизнесе Вы являетесь	Единственным владельцем
	Соучредителем
Сфера деятельности	Торговля
	Оказание услуг
	Производство
Сколько лет существует Ваш бизнес?	До 1 года включительно
	От 1 года до 3 лет
	Более 3 лет
Ваше образование	Среднее
	Среднее профессиональное
	Неполное высшее
	Высшее
	Имею ученую степень
К какой возрастной группе Вы относитесь?	До 25 лет включительно
	26–35 лет
	36–45 лет
	46–65 лет
	Старше 65 лет
Ваш пол	Мужской
	Женский
Какова численность сотрудников и годовой доход Вашей организации?	Численность менее 15 сотрудников, годовой доход до 120 млн руб.
	Численность менее 100 сотрудников, годовой доход до 800 млн руб.
	Численность менее 250 сотрудников, годовой доход до 2 млрд руб.
Какие социальные медиа Вы используете?	ВКонтакте
	Instagram
	Одноклассники
	Facebook
	Twitter
	TikTok
	YouTube
	Другие
С какой целью Вы используете социальные медиа в бизнесе?	Написать ответ
Как давно Вы используете социальные медиа в бизнесе?	Написать ответ

Вопрос	Вариант ответа
Какие из следующих ключевых показателей эффективности маркетинга в социальных медиа Вы выделяете?	Показатели вовлеченности
	Показатели охвата
	Показатели конверсии
	Другое
С какими проблемами Вы сталкиваетесь при использовании социальных медиа в бизнесе?	Написать ответ
Какая помощь Вам необходима для эффективного использования социальных медиа в бизнесе?	Написать ответ
Оцените Ваше умение использовать социальные медиа для продвижения бизнеса	По шкале от 0 до 10
Насколько полезной для Вас может быть программа обучения продвижению бизнеса в социальных медиа?	По шкале от 0 до 10
Проходили ли Вы обучение продвижению бизнеса в социальных медиа? Если да, то как давно? Какое и где?	Написать ответ
Выберите факторы, влияющие на принятие решения об использовании социальных медиа для продвижения бизнеса, в порядке их приоритетности (5 – самый важный, 1 – самый незначительный)	Польза для бизнеса
	Простота использования
	Совместимость использования с бизнесом
	Наличие условий для использования
	Затраты
Впишите в данную графу свой e-mail для получения обратной связи	

Источники

- Богатырева К.А., Широкова Г.В. (2017). От предпринимательских намерений – к созданию бизнеса: опыт российских студентов // Форсайт. № 11 (3). С. 25–36. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.3.25.36>.
- Бубновская О.В., Гаффорова Е.Б., Леонидова В.В. (2021). Обзор предпринимательского потенциала студенчества на примере ДВФУ // Университетские образовательные программы как ресурс развития социального предпринимательства в регионе: материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием / под ред. В.К. Шаповалова, И.Ф. Игропуло. Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет. С. 54–59.
- Ковас Ю.В., Тихомирова Т.Н., Селита Ф. и др. (2016). Психогенетика для образования // Геномика поведения: детское развитие и образование. Томск: Издательский дом Томского государственного университета. С. 16–43.
- Наследов А.Д. (2004). Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Санкт-Петербург: Речь.
- Патаракин Е.Д. (2013). Педагогический дизайн социальной сети Scratch // Образовательные технологии и общество. № 16 (2). С. 505–528.
- Сергеева А.С., Кириллов Б.А., Джумагулова А.Ф. (2016). Перевод и адаптация краткого пятифакторного опросника личности (TIPI-RU): оценка конвергентной валидности, внутренней согласованности и тест-ретестовой надежности // Экспериментальная психология. Т. 9, № 3. С. 138–154. <https://doi.org/10.17759/exppsy.2016090311>.
- Сидоренко Е.В. (2000). Методы математической обработки в психологии. Санкт-Петербург: Речь.
- Широкова Г.В., Соколова Л.С. (2011). Стратегическое предпринимательство: подходы к исследованию и российская практика // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». № 3. С. 32–59.
- Alalwan R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, vol. 7, no. 34, pp. 1117–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>.
- Anwar M., Shah S.Z.A., Khan S.Z. (2018). The role of personality in SMEs internationalization: Empirical evidence. *Review of International Business and Strategy*, vol. 28, no. 2, pp. 258–282. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2017-0113>.
- Bubnovskaya O.V. (2013). Gender features of motivational and personality sphere of the youth. *World Applied Sciences Journal*, vol. 27, no. 13A (Education, Low, Economics, Language and Communication), pp. 48–52. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.27.elelc.11>.
- Chatterjee S., Kumar Kar A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, no. 53, pp. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>.
- Consoli D. (2012). Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, no. 62, pp. 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.016>.

- Coudounaris D.N., Arvidsson H.G.S. (2021). Relationships between the Big-5 Model and effectuation versus causation logics of entrepreneurs in new ventures: The Estonian IT sector. *Administrative Sciences*, vol. 11, no. 4, pp. 1–25. <https://doi.org/10.3390/admsci11040106>.
- Dajani D., Uddin L.Q. (2015). Demystifying cognitive flexibility: Implications for clinical and developmental neuroscience. *Trends in Neurosciences*, vol. 38, no. 9, pp. 571–578. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2015.07.003>.
- Dennis J.P., Vander Wal J.S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, vol. 34, pp. 241–253. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4>.
- Gosling S.D., Rentfrow P.J., Swann W.B. Jr. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, vol. 37, no. 6, pp. 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1).
- Hung Y.H., Lai H.Y. (2015). Effects of Facebook like and conflicting aggregate rating and customer comment on purchase intentions. *International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction*, vol. 31, no. 5, pp. 193–200. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20678-3_19 31(5).
- Kaffka G., Krueger N. (2018). The entrepreneurial ‘mindset’: Entrepreneurial intentions from the entrepreneurial event to neuroentrepreneurship. In: G. Javadian, V. Gupta, D. Dutta, G. Guo, A. Osorio, B. Ozkazanc-Pan. (Eds.). *Foundational research in entrepreneurship studies* (pp. 203–224). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73528-3_10.
- Marolt M., Zimmermann H.D. (2020). Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, no. 1, pp. 176–181. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762020000200104>.
- Martin M.M., Rubin R.B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, vol. 73, pp. 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>.
- McCrae R.R., Costa P.T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- Mensah E.K., Asamoah L.A., Jafari-Sadeghi V. (2021). Entrepreneurial opportunity decisions under uncertainty: Recognizing the complementing role of personality traits and cognitive skills. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 17, no. 1, pp. 25–55. <https://doi.org/10.7341/20211711>.
- Miao Q., Liu L. (2010). A psychological model of entrepreneurial decision making. *Social Behavior and Personality*, vol. 38, no. 3, pp. 357–364. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.3.357>.
- Murdock K.W., Oddi K.B., Bridgett D.J. (2013). Cognitive correlates of personality. *Journal of Individual Differences*, vol. 34, no. 2, pp. 97–104. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000104>.
- Obschonka M., Lee N., Rodríguez-Pose A. et al. (2020). Big data methods, social media, and the psychology of entrepreneurial regions: Capturing cross-county personality traits and their impact on entrepreneurship in the USA. *Small Business Economics*, vol. 55, no. 3, pp. 567–588. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00204-2>.
- Obschonka M., Schmitt-Rodermund E., Silbereisen R.K. et al. (2013). The regional distribution and correlates of an entrepreneurship-prone personality profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A socioecological perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 105, no. 1, pp. 104–122. <https://doi.org/10.1037/a0032275>.
- Obschonka M., Stuetzer M., Audretsch D.B. et al. (2016). Macropsychological factors predict regional economic resilience during a major economic crisis. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 7, no. 2, pp. 95–104. <https://doi.org/10.1177/1948550615608402>.
- Obschonka M., Stuetzer M., Gosling S.D. et al. (2015). Entrepreneurial regions: Do macro-psychological cultural characteristics of regions help solve the “knowledge paradox” of economics? *PLoS One*, vol. 10, no. 6. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0129332>.
- Obschonka M., Zhou M., Zhou Y. et al. (2019). “Confucian” traits, entrepreneurial personality, and entrepreneurship in China: A regional analysis. *Small Business Economics*, vol. 53, no. 4, pp. 961–979. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0103-8>.
- Odaci H., Cikrikci O. (2019). Cognitive flexibility mediates the relationship between big five personality traits and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, no. 14, pp. 1229–1246. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9651-y>.
- Olanrewaju A.T. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, vol. 50, pp. 90–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011>.
- Prodanova J., Van Looy A. (2019). How beneficial is social media for business process management? A systematic literature review. *IEEE ACCESS*, vol. 7, pp. 39583–39599. <https://doi.org/10.1109/access.2019.2903983>.
- Smith C.A., Konik J. (2021). Who is satisfied with life? Personality, cognitive flexibility, and life satisfaction. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01359-6>.
- Suchy Y. (2009). Executive functioning: Overview, assessment, and research issues for non-neuropsychologists. *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 37, pp. 106–116. <https://doi.org/10.1007/s12160-009-9097-4>.

References

- Bogatyreva K.A., Shirokova G.V. (2017). Ot predprinimatel'skikh namereniy – k sozdaniyu biznesa: opyt rossiyskikh studentov [From entrepreneurial aspirations to founding a business: The case of Russian students]. *Forsayt – Foresight and STI Governance*, vol. 11, no. 3, pp. 25–36. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.3.25.36>.
- Bubnovskaya O.V., Gafforova E.B., Leonidova V.V. (2021). [Review of the entrepreneurial potential of the students on the example of FEFU] (pp. 54–59). In: V.K. Shapovalova, I.F. Igropulo (Eds.). *Universitetskie obrazovatel'nye programmy kak resurs razvitiya sotsial'nogo predprinimatel'stva v regione: materialy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Proc. of sci.-pract. conf. “University educational programs as a resource for the development of social entrepreneurship in the region”]. Stavropol: Severo-Kavkazskiy federal'nyy universitet.

- УПРАВЛЕНИЕ 2022. Том 13. № 1
- Kovas Yu.V., Tikhomirova T.N., Selita F. et al. (2016). Psikhogenetika dlya obrazovaniya [Behavioural genetics for education] (pp. 16–43). In: *Genomika povedeniya: detskoe razvitiye i obrazovanie* [Behavioural genomics: Child development and education]. Tomsk: Tomsk State University.
- Nasledov A.D. (2004). *Matematicheskie metody psikhologicheskogo issledovaniya. Analiz i interpretatsiya dannykh* [Mathematical methods of psychological research. Data analysis and interpretation]. Saint Petersburg: Rech.
- Patarakin E.D. (2013). Pedagogicheskiy dizayn sotsial'noy seti Scratch [Pedagogical design of the Scratch social network]. *Obrazovatel'nye tekhnologii i obshchestvo – Educational Technology & Society*, no. 16(2), pp. 505–528.
- Sergeeva A.S., Kirillov B.A., Dzhumagulova A.F. (2016). Perevod i adaptatsiya kratkogo pyatifaktornogo oprosnika lichnosti (TIPI-RU): otsenka konvergentnoy validnosti, vnutrenney soglasovannosti i test-retestovoy nadezhnosti [Translation and adaptation of short five factor personality questionnaire (TIPI-RU): Convergent validity, internal consistency and test-retest reliability evaluation]. *Eksperimental'naya psikhologiya – Experimental Psychology (Russia)*, vol. 9, no. 3, pp. 138–154. <https://doi.org/10.17759/exppsy.2016090311>.
- Sidorenko E.V. (2000). *Metody matematicheskoy obrabotki v psikhologii* [Methods of mathematical processing in psychology]. Saint Petersburg: Rech.
- Shirokova G.V., Sokolova L.S. (2011). Strategicheskoe predprinimatel'stvo: podkhody k issledovaniyu i rossiyskaya praktika [Strategic entrepreneurship: Research approaches and Russian practice]. *Vestnik SPbGU. Seriya «Menedzhment» – Vestnik of St. Petersburg University. Management*, no. 3, pp. 32–59.
- Alalwan R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, vol. 7, no. 34, pp. 1117–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>.
- Anwar M., Shah S.Z.A., Khan S.Z. (2018). The role of personality in SMEs internationalization: Empirical evidence. *Review of International Business and Strategy*, vol. 28, no. 2, pp. 258–282. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2017-0113>.
- Bubnovskaya O.V. (2013). Gender features of motivational and personality sphere of the youth. *World Applied Sciences Journal*, vol. 27, no. 13A (Education, Low, Economics, Language and Communication), pp. 48–52. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.27.elelc.11>.
- Chatterjee S., Kumar Kar A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, no. 53, pp. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>.
- Consoli D. (2012). Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, no. 62, pp. 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.016>.
- Coudounaris D.N., Arvidsson H.G.S. (2021). Relationships between the Big-5 Model and effectuation versus causation logics of entrepreneurs in new ventures: The Estonian IT sector. *Administrative Sciences*, vol. 11, no. 4, pp. 1–25. <https://doi.org/10.3390/admsci11040106>.
- Dajani D., Uddin L.Q. (2015). Demystifying cognitive flexibility: Implications for clinical and developmental neuroscience. *Trends in Neurosciences*, vol. 38, no. 9, pp. 571–578. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2015.07.003>.
- Dennis J.P., Vander Wal J.S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, vol. 34, pp. 241–253. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4>.
- Gosling S.D., Rentfrow P.J., Swann W.B. Jr. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, vol. 37, no. 6, pp. 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1).
- Hung Y.H., Lai H.Y. (2015). Effects of Facebook like and conflicting aggregate rating and customer comment on purchase intentions. *International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction*, vol. 31, no. 5, pp. 193–200. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20678-3_19 31(5).
- Kaffka G., Krueger N. (2018). The entrepreneurial 'mindset': Entrepreneurial intentions from the entrepreneurial event to neuroentrepreneurship. In: G. Javadian, V. Gupta, D. Dutta, G. Guo, A. Osorio, B. Ozkazanc-Pan. (Eds.). *Foundational research in entrepreneurship studies* (pp. 203–224). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73528-3_10.
- Marolt M., Zimmermann H.D. (2020). Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, no. 1, pp. 176–181. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762020000200104>.
- Martin M.M., Rubin R.B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, vol. 73, pp. 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>.
- McCrae R.R., Costa P.T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- Mensah E.K., Asamoah L.A., Jafari-Sadeghi V. (2021). Entrepreneurial opportunity decisions under uncertainty: Recognizing the complementing role of personality traits and cognitive skills. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 17, no. 1, pp. 25–55. <https://doi.org/10.7341/20211711>.
- Miao Q., Liu L. (2010). A psychological model of entrepreneurial decision making. *Social Behavior and Personality*, vol. 38, no. 3, pp. 357–364. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.3.357>.
- Murdock K.W., Oddi K.B., Bridgett D.J. (2013). Cognitive correlates of personality. *Journal of Individual Differences*, vol. 34, no. 2, pp. 97–104. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000104>.
- Obschonka M., Lee N., Rodríguez-Pose A. et al. (2020). Big data methods, social media, and the psychology of entrepreneurial regions: Capturing cross-county personality traits and their impact on entrepreneurship in the USA. *Small Business Economics*, vol. 55, no. 3, pp. 567–588. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00204-2>.

- Obschonka M., Schmitt-Rodermund E., Silbereisen R.K. et al. (2013). The regional distribution and correlates of an entrepreneurship-prone personality profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A socioecological perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 105, no. 1, pp. 104–122. <https://doi.org/10.1037/a0032275>.
- Obschonka M., Stuetzer M., Audretsch D.B. et al. (2016). Macropsychological factors predict regional economic resilience during a major economic crisis. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 7, no. 2, pp. 95–104. <https://doi.org/10.1177/1948550615608402>.
- Obschonka M., Stuetzer M., Gosling S.D. et al. (2015). Entrepreneurial regions: Do macro-psychological cultural characteristics of regions help solve the “knowledge paradox” of economics? *PLoS One*, vol. 10, no. 6. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0129332>.
- Obschonka M., Zhou M., Zhou Y. et al. (2019). “Confucian” traits, entrepreneurial personality, and entrepreneurship in China: A regional analysis. *Small Business Economics*, vol. 53, no. 4, pp. 961–979. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0103-8>.
- Odaci H., Cikrikci O. (2019). Cognitive flexibility mediates the relationship between big five personality traits and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, no. 14, pp. 1229–1246. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9651-y>.
- Olanrewaju A.T. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, vol. 50, pp. 90–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011>.
- Prodanova J., Van Looy A. (2019). How beneficial is social media for business process management? A systematic literature review. *IEEE ACCESS*, vol. 7, pp. 39583–39599. <https://doi.org/10.1109/access.2019.2903983>.
- Smith C.A., Konik J. (2021). Who is satisfied with life? Personality, cognitive flexibility, and life satisfaction. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01359-6>.
- Suchy Y. (2009). Executive functioning: Overview, assessment, and research issues for non-neuropsychologists. *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 37, pp. 106–116. <https://doi.org/10.1007/s12160-009-9097-4>.

Информация об авторах**Information about the authors****Бубновская Олеся Владимировна**

Кандидат психологических наук, заведующий лабораторией междисциплинарных исследований безопасности и риска, доцент департамента менеджмента и предпринимательства Школы экономики и менеджмента. **Дальневосточный федеральный университет** (690922, РФ, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10). E-mail: bubnovskaia.ov@dvfu.ru.

Olesia V. Bubnovskaia

Cand. Sc. (Psychology), Head of Interdisciplinary Research on the Safety and Risk Laboratory, Associate Professor of Management and Entrepreneurship Dept., School of Economics and Management. **Far Eastern Federal University** (10 Ajax Bay, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia). E-mail: bubnovskaia.ov@dvfu.ru.

Крюгер Норрис

PhD, профессор, старший научный сотрудник. **Университет Финикса** (85040, США, штат Аризона, г. Финикс, С. РиверПойнт Парквей 4025). E-mail: norris.krueger@gmail.com.

Norris Krueger

PhD, Professor, Senior Research Fellow. **University of Phoenix** (4025 S. Riverpoint Parkway, Phoenix (AZ), 85040, USA). E-mail: norris.krueger@gmail.com.

Гуторов Иван Игоревич

Территориальный менеджер. **ООО «Медицинский кабинет»** (125445, РФ, г. Москва, ул. Смольная, 24а). E-mail: ivan.gutorov1997@yandex.ru.

Ivan I. Gutorov

Territorial Manager. **ООО “Medical office”** (24a Smolnaya St., Moscow, 125445, Russia). E-mail: ivan.gutorov1997@yandex.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-2

JEL Classification: D85, O25

Clusters: Coordination, inter-firm relationships and competitive advantages

Vitaly L. Tambovtsev¹¹ Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. The paper aims to analyse the cluster concept from the perspective of its relationships with coordination modes, inter-firm interaction, and competitive advantage. The existing definitions of clusters do not fully cover and logically connect these concepts, which leads to their overly broad interpretation. This, in turn, complicates making a correct choice of cluster policy measures that would allow obtaining the desired result of increasing the competitiveness of industries, regions, and the economy as a whole. Methodologically, the article relies on new institutional economics and system analysis. The research methods used assume a theoretical study of the abovementioned concepts to create a systemic understanding of clusters. This comprehension is necessary to ground the cluster policy productive measures focused on the industry-specific characteristics of the firms included in the clusters being formed. The article shows that the informational nature of agglomeration economies failed to be considered in full often leads to the conclusion that the very fact of firms clustering together can result in an increase in their competitiveness. In practice, such a merger, especially if supported by the government, can improve the economic performance of firms and provide their comparative advantages, but does not guarantee an increase in competitiveness. The theoretical and practical significance of the study lies in the substantiation and development of recommendations for the cluster policy development and improvement in Russia while taking into account the limited scope of its productive application.

Keywords: cluster; coordination; inter-firm relationships; competitive advantage; comparative advantage.

Funding: The study was funded by the Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University (research project "Applying the network analysis methods of institutional factors in the formation and development of industrial clusters").

Paper submitted: September 21, 2021

For citation: Tambovtsev V.L. (2022). Clusters: Coordination, inter-firm relationships and competitive advantages. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 20–36. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-2.

Кластеры: способы координации, межфирменные взаимодействия и конкурентные преимущества

В.Л. Тамбовцев¹¹ МГУ им. М. В. Ломоносова, г. Москва, РФ

Аннотация. Статья посвящена анализу понятия кластера с точки зрения его соотношения с такими понятиями, как способ координации, межфирменные взаимодействия и конкурентные преимущества. Существующие определения кластеров не полностью охватывают и логически соединяют эти понятия, что приводит к чрезмерно широкой трактовке кластеров. Это, в свою очередь, затрудняет корректный выбор мер кластерной политики, которые позволили бы получить желаемый результат повышения конкурентоспособности отраслей, регионов и экономики в целом. Методология работы основана на новой институциональной экономической теории и системном анализе. Используемые методы предполагали теоретическое исследование упомянутых выше понятий для формирования системного понимания термина «кластер». Такое понимание необходимо для обоснования продуктивных мер кластерной политики, учитывающих отраслевые особенности фирм, которые входят в формируемые кластеры. В статье показано, что недостаточно полный учет информационного характера возникновения агломерационной экономики часто приводит к выводу о том, что сам факт объединения фирм в кластер может содействовать повышению их конкурентоспособности. В действительности такое объединение, особенно при наличии государственной поддержки, способно улучшить экономическое положение фирм, обеспечить их сравнительные преимущества, но не гарантирует роста конкурентоспособности. Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в обосновании и выработке рекомендаций по развитию и совершенствованию кластерной политики в России с учетом ограниченности сфер ее продуктивного применения.

Ключевые слова: кластер; координация; межфирменные взаимодействия; конкурентные преимущества; сравнительные преимущества.

Финансирование: Исследование проведено при финансовой поддержке экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (исследовательский проект «Применение методов сетевого анализа институциональных факторов становления и развития производственных кластеров»).

Дата поступления статьи: 21 сентября 2021 г.

Ссылка для цитирования: Tambovtsev V.L. (2022). Clusters: Coordination, inter-firm relationships and competitive advantages // *Управленец*. Т. 13, № 1. С. 20–36. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-2.

INTRODUCTION

Research into clusters as real-life phenomena that have positive economic implications for their participants began over thirty years ago, first in the world scientific literature [Porter, 1990; Martin, Sunley, 2003; Brenner, 2004] and then followed by the Russian academic society [Tolstikova, 2006; Shastitko, 2009; Markov, 2015]. Initially concentrated on individual clusters and theoretical generalizations, researchers gradually shifted their interest to the field of applied economic analysis and the development of recommendations for politicians and practitioners¹ (Bergek, Norrman, 2008; Artamonova, Khrustalev, 2013; Nikolaev et al., 2014; Barsukov, Kudryashov, 2014). At the same time, a whole range of theoretical issues with tangible practical implications have remained poorly investigated, notwithstanding that some of the statements made in the literature have become widespread in science and in practice.

There are numerous theoretical interpretations of clusters associating them with one or another concept. For example, Gordon and McCann [2013] juxtapose three typical forms of clustering such as pure agglomeration, the industrial-complex model, and the social network; however, more research is needed in term of their ratio for different types of clusters. Clusters are tackled as complex systems and structures, and this analysis serves as a basis for formulating strategies for their creation and functioning [Kleyner, Kachalov, Nagrudnaya, 2007; Agafonov, 2010]. The cognitive [Morosini, 2004; Giuliani, 2007] and evolutionary [Pouder, St. John, 1996] approaches to studying clusters, as well as their institutional projection [Gareev, 2012; Bochkova, Kuznetsova, Sidorov, 2014; Akinfeeva, Erznkyan, 2014; Maksimova, Milyaev, 2016] are widely debated in the literature. In addition, clusters are analysed from the sociological point of view [Tarasenko, 2013].

The interpretation of clusters as a form of territorial organization of production [Tolstikova, 2006; Shastitko, 2009] associated with quasi-integration processes [Dolgova, 2019] has gained widespread acceptance among researchers. Clusters are also characterized as hybrids [Ménard, 1996] and meta-organizations [Gulati, Puranam, Tushman, 2012].

The arguments put forward in the abovementioned works suggest that the corresponding interpretations have the right to exist. However, there is still an open question about which of them is the most *productive*, that is the one that provides *convincing explanations* for the facts revealed in numerous empirical studies on clusters that have been widely undertaken in the last two decades. These explanations, in turn, create the basis for formulating *policy recommendations* characterized by high effectiveness of the strategies and measures being justified.

Thus, in the context of the current theoretical foundations of the cluster concept, primarily production ones, there is a gap between the existing diverse interpretations of these real-life phenomena and their synthesis that would allow identifying clusters' distinctive features and integrating them with the mentioned alternative readings, thereby expanding the foundations for practical advice.

Hence, the present research aims to develop and substantiate a theoretical model of clusters that would regard alternative interpretations and empirically observed peculiarities of real clusters as implications logically deriving from this model.

In the next section, we analyse the concept of coordination of individuals actions, variants of its model and coordination methods, as well as a range of related concepts. Next, we scrutinize the link between clusters and competitive advantages, which will create the basis for developing an operational definition of the concept of a cluster. Finally, we formulate conclusions to be taken into account when conducting economic policy on supporting the industrial clusters' formation.

THE CONCEPT OF COORDINATION, MODEL VARIANTS AND MECHANISMS

We believe that the concept of coordination plays a central part when dealing with the issues discussed above. Similar to many, if not all, terms widely used in the social and economic sciences, this concept has numerous different interpretations, which sometimes differ quite significantly. In-depth analysis of this variety is provided in [Vlasova, Molokova, 2019]. The present research focuses exclusively on a number of particular aspects.

It is worth emphasizing that, based on the objectives of our study, we do not aim to discuss "coordination in general", which exists due to the diversity and universality of feedbacks in both living and non-living surroundings [Heylighen, 2016], but focus on coordination of individuals in the economy instead. One cannot fail to notice that the general basis for the emergence of the possibility or the need to coordinate activities is the existence of alternative courses of action for individuals that can lead to various positive or negative consequences both for themselves and other people, which the actors can be aware of or not. It is noteworthy that coordination of actions is often interpreted in a simplistic manner, as a phenomenon that occurs exclusively when individuals pursue common goals. As put by Malone and Crowston [1990, p. 361], "... we will use the following narrow definition of coordination: the act of managing interdependencies between activities performed to achieve a goal." According to Hoetker and Mellewigt [2009, p. 1026], "coordination addresses the pooling of resources, the division of labour across partners, and the subsequent integration of the dispersed activities, all of which are critical to the generation of value in an alliance."

¹ OECD. (2007). *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*. Paris: OECD; Committee of the Regions. (2010). *Clusters and clustering policy: A guide for regional and local policy makers*. Brussels: EC.

Meanwhile, in many situations it is rather difficult to talk about the existence of a *common* goal despite the fact that there is an obvious coordination of actions, e.g. a hockey match or the conclusion of a contract. In both cases, the goals of the parties are *opposite*, but one of them takes into account the *expected actions* (and their consequences) of the other when arriving at their decisions, and vice versa. Moreover, in some situations, an individual considers the possible consequences not of the actions of specific people, but of natural and social phenomena or processes, i.e. *coordinates* his/her behaviour according to the changes in the environment, such as an approaching hurricane or a government-imposed ban on a particular product.

Thus, the *presence* of a goal (intention, aspiration, desired result, etc.) is a necessary condition for coordination to exist; however, the coordinated subjects can strive for different, or even opposite, goals. Among the sufficient conditions for coordination are, firstly, the ability to prognosticate other people's actions and their consequences, and secondly, the benefits from the implementation of a coordinated action exceeding the costs of it, including the opportunity costs of activities that the individual refused to perform by making a decision to coordinate their behaviour.

Hence, it appears that, even if the need for coordination seems obvious to an outside observer, individuals do not always harmonize their own actions with the actions of other people and take into account the arising consequences. For example, a person may take an action that negatively affects others without realizing possible outcome. An individual who is aware that the action he/she intends to take is potentially harmful to other people may refuse to coordinate it with them, because they are sure that their potential for violence will allow them to resist the retaliatory actions aimed at punishing them for the damage inflicted, etc.

The above points allow us to characterize the general model of actions' coordination. Most actions implemented on the basis of decisions aimed at accomplishing certain objectives, achieved or not, can also lead to various consequences that the subject of the decision was unable (failed, or did not want) to foresee when arriving at their decision. For other people, these consequences can be both positive and negative. In the first case, the "recipient" of the consequences enjoys the favourable outcome, while in the second case, a conflict with the actor is possible to receive some kind of compensation for the damage caused. In this regard, it is more rational for the subject of the decision to try to foresee the consequences of their options in order to choose the one that will cause the least negative (or acceptable) outcome for others¹.

Such an assessment of the consequences is useful not only in relation to other people, but also to natural pro-

cesses. That is why it can be considered a universal way for individuals to adapt to the environment, including the social one, and thus viewed as a *general (universal) model* for coordinating individuals' actions. In this regard, it is important to emphasize that, as evidenced by empirical studies [Bargh et al., 2012; Zhao, Al-Aidroos, Turk-Browne, 2013], the ability to anticipate consequences based on the unconscious identification of *regularities* is typical of the brain of both humans and animals². In other words, coordination based on the ability to detect regularities in the environment is virtually omnipresent, since the propensity to it has always created evolutionary advantages allowing one to avoid damage and use limited resources more efficiently.

Thus, we propose the following definition of the concept of *coordination*: this is consideration by individuals of immediate consequences of both their choices and the processes expected or ongoing in the external environment, including the consequences of other peoples' actions.

Such consideration, i.e. choosing a course of actions in a situation where the expected or ongoing action of another individual as well as the processes in nature and society are included in the composition of choice constraints, can be carried out either independently, at will, or be prescribed by a third party. These options explain the (co)existence of *two models of coordination*: voluntary and directive.

In economics, the former is often correlated (or even identified) with markets, while the latter is associated with hierarchies, i.e. organizations, such as firms or states. However, such a comparison does not seem correct. Firstly, in reality, each of these models exists in the form of various mechanisms that effectively operate under different conditions. Secondly, for this reason, in real markets and organizations the mechanisms implementing both models are used.

The opposition between market and organization (hierarchy) has a rather long history. It emerged in the mid-1930s as part of the discussion about the relationship between national planning of the economy and the free market, or about socialism and capitalism [Lange, 1936; Shleifer, Vishny, 1994]. Oliver Williamson [1975] is among the main contributors to the transition from a specific type of organizations – the state – to their wide variety, including firms. The economist has also changed the language of the discussion by embracing the concepts of transaction costs and asset specificity, which made it possible to interpret both phenomena as alternative governance mechanisms of economic exchanges coordination. According to Williamson, if a transaction occurs often enough and requires significant amounts of specific investments, and its results are characterized by uncertainty, then such a transaction will most likely be carried out

¹ As noted above, individuals with a high potential for violence can neglect such foresight.

² Although expressed differently in different species.

within hierarchically organized firms. Conversely, if the results of exchanges are quite unambiguous, transactions are not repeated and do not require specific investments, they will most likely occur in the markets.

A number of proponents of this position came to the conclusion that the variety of forms of exchanges coordination could be viewed as points on a scale, one pole of which was the market, and the other was the hierarchy; there were various intermediate or hybrid forms lying between the poles [Thorelli, 1986; Powell, 1987; Koenig, Thietart, 1988].

However, the validity of such a scale was soon questioned. "The idea that economic exchanges can be usefully arrayed along a continuum is thus too quiescent and mechanical. It fails to capture the complex realities of exchange. The continuum view also misconstrues patterns of economic development and blinds us to the role played by reciprocity and collaboration as alternative governance mechanisms. By sticking to the twin pillars of markets and hierarchies, our attention is deflected from a diversity of organizational designs that are neither fish nor fowl, nor some mongrel hybrid, but a distinctly different form" [Powell, 1990, p. 299].

We believe that the mentioned poles are nothing more than "ideal types", or models, and the actually existing coordination mechanisms are positioned between them. Thus, networks are widespread within the empirical, rather than theoretical markets, whereas internal markets [Helleiner, Lavergne, 1979; Ellig, 2001] and networks [Yeung, 2005] are actively used within numerous firms. Thus, the poles of the scale turn out to be hybrids themselves.

Despite being inconsistent with the realities of the economy and, as shown, incorrect, the concept of hybridity as a combination of "perfect" markets and hierarchies has become widespread among economists [Foss, 2003; Ebers, Oerlemans, 2016], including the interpretation of clusters as a type of hybrid exchange organizations [Menard, 1996].

INTER-FIRM RELATIONSHIPS AND CLUSTERS

As indicated in the generally accepted Michael Porter's definition of cluster, this is "a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities" [Porter, 2000b, p. 16]. However, the interdependence and interaction between firms – at least within a particular group, as well as with various organizations such as banks, universities, etc. – are typical of virtually all firms, especially when it comes to those located in close proximity to each other. Does this mean that, if the above definition is followed strictly, clusters are *universal*, and any economy consists exclusively of clusters?

It is commonly known that in the "standard" microeconomic theory any "normal" firm not seeking to enter into

anticompetitive collusion with others is assumed to have only two types of relationships – with buyers of its products, and with sellers of the resources it needs. Notably, the composition of both buyers and sellers can constantly change depending on price fluctuations and the budgetary constraints of market participants, since both types of inter-firm transactions result from *competition*. All firms compete with each other for buyers, and the markets, in which exchanges are carried out, are impersonal, where sellers and buyers do not know each other. Therefore, long-term relationships emerging between firms and other organizations were usually seen as something potentially non-market and violating the freedom of competition.

However, almost half a century ago, George Richardson called this approach a "distorted view" of how markets work. He emphasized that any industry is organized in one way or another, and price mechanism coordination is complemented by varying degrees of coordination through cooperation: "... we must not imagine that reality exhibits a sharp line of distinction; what confronts us is a continuum passing from transactions, such as those on organized commodity markets, where the co-operative element is minimal, through intermediate areas in which there are linkages of traditional connection and goodwill, and finally to those complex and inter-locking clusters, groups and alliances which represent co-operation fully and formally developed" [Richardson, 1972, p. 887].

Richardson believes that inter-firm cooperation provides a way of coordinating economic activity, which is alternative to both hierarchical and market structures. According to the economist, it is necessary to distinguish between inter-firm cooperation and purely market transaction. The relationships within the former are "close, complex and ramified" [Op. cit., p. 891], while the latter, on the contrary, does not imply long-term relationships, can be characterized by opportunism, and represents isolated purchase and sale actions [Ibid.]. It is easy to notice that such a position is close to the concept of Ian Macneil, who distinguished between classical and relational contracts [Macneil, 1978], in which the latter exactly corresponds to the phenomenon of inter-firm cooperation.

Richardson considered any industry as a composition of a large number of interconnected activities, such as production, sales, marketing, research, development, design, etc., which for each firm in the industry can be both similar and complementary in relation to the activities of others firms [Richardson, 1972, pp. 888–889]. Similar activities require the same resources and competencies, while complementary activities represent different stages of the production process and need to be coordinated. Such heterogeneous processes implemented within an industry give rise to inter-firm cooperation.

These provisions attracted the attention of a large group of young marketing researchers, mostly from Eu-

rope, who in the mid-1970s united to set up *the Industrial and Marketing Purchasing Group*, or *IMP Group*¹. According to Malcolm Cunningham, one of the founding fathers of the Group, the reason behind this collective action was their dissatisfaction with the explanatory power of marketing theory, which was deeply rooted in neoclassical microeconomics treating markets as atomistic and faceless. This understanding also extended to the corporate segment of the market (business-to-business (B2B) markets), although the practical experience of the marketers united in a group clearly showed that this segment was neither atomistic nor faceless for its participants [Cunningham, 1980].

Supporters of the Group highlight that establishing any inter-firm relationships is an expensive and time-consuming process; these relationships constantly need investment that would be applied for either their development or termination [Hakansson, Snehota, 2000]. Easton [1992] identified two factors that are critical to the development of inter-firm interactions, these are expectations of both parties of the relationships to be beneficial, and the complementarity or compatibility of the goals pursued by them. It is clear that the profitability here is the resulting utility exceeding the costs incurred in forming and maintaining business relationships, whose utility is primarily associated with gaining access to particular resources [Gulati, Gargiulo, 1999].

Due to the variety of resources, the need for which may arise most unexpectedly, the overall attractiveness of the company is also important for the impulse to forge business relationships. However, the company's *to-be-attractive* property implies a certain limitation of its freedom of choice. According to Hakansson [1989, p. 124], "The company that possesses no relationships is theoretically free to enter into collaboration with anyone at all, but in fact it is difficult to find anyone who is interested. The company that has already entered into a number of relationships will find it much easier to interest a partner, but its choices will be far more limited. (...) In general, established relationships are a vital condition for the initiation of [further] successful collaboration."

Inter-firm relationships evolve over time; they develop as the parties make investments and derive benefits from them. The relationships fade if investments become unilateral and benefits are asymmetric [Uribe, Sytch, Kim, 2020]. Trust, commitment and expectations of future interactions are important development factors: "Trust is a necessary condition for commitment and commitment only makes sense if tomorrow matters" [Hakansson, Snehota, 1995, p. 198].

The variety of relationships between different firms indicates that within economic industries and between them, there are not just paired ties, but *business networks* existing and evolving [Sheresheva, 2006]. These forms of

inter-firm interactions display the following characteristic features. Firstly, they are the result of multiple interactions between different firms, rather than created by any firm and then superimposed on others. Secondly, business networks are not transparent for firms, each of which has its own, not necessarily similar to others, ideas about commitments, resources and activities of other network participants, i.e. about the overall structure of the network. Thirdly, business networks are decentralized, i.e. they do not have companies that would act as leaders in inter-firm interactions. Fourthly, boundaries of business networks are not clearly defined, their participants are absolutely free to enter into new collaboration with anyone, connect new partners with the old ones, etc.; in other words, business networks are basically limitless [Hakansson, Johanson, 1993].

What types of resources, access to which attracts participants in business networks, could be thought of as the most in demand? Zaefarian, Henneberg and Naudé [2011] conducted an empirical analysis of nearly 700 companies in the USA and identified five main resource acquisition strategies, such as money, new market, utilization, intellectual, and credibility bonds. The distribution of these strategies is not dependent on the kind of industry; various mixed strategies are applied as well.

It is easy to notice that the state can support or even provide access to the mentioned types of resources, which is why it is of great importance for firms to interact with regional authorities for economic management and regulation [Correia, Brito, 2016]. As rightly stressed by the authors, the emergence and development of this kind of relationships depends on whether or not there is *relational compatibility* between firms and the regional bodies. This concept has been used in business network analysis since the late 1990s [Masciarelli, 1998]; however, it was intuitively interpreted as a firm's ability to develop close inter-firm ties and did not require operationalization. An attempt to refine the concept was carried out about twenty years ago, when the relational compatibility of organizations was proposed to be considered dependent on three factors: competence, distance, and continuity [Trimarchi, 2002]. *Competence* (or reputation) consists of two components – technical and commercial. The former indicates whether there are technical skills that allow the successful use of resources, and the latter shows the presence or absence of the skills to ensure cost-effective functioning. *Distance* characterizes the degree of compatibility between the interacting organizations and consists of six elements: social, geographic, time, technological, commercial and psychic. *Continuity* (or frequency) evaluates the duration of the relationship, the frequency of contacts and transactions, etc. The combination of these factors in comparison with similar ones of partners will indicate the level of their relational compatibility and, as a result, the likelihood of the organization's *voluntary* inclusion in the network.

¹ Obviously, the name is a play on words evoking associations with an *imp*, a mischievous child.

Firms operating in the same territory (or, to be more precise, the heads of these firms) may not interact with each other for one of three reasons:

- They are unaware of each other's existence;
- They know each other but struggle to think of any benefits from the interaction;
- They know each other, recognize the possible benefits, but they also see negative consequences that can outweigh the gains.

The third case corresponds to the low relational compatibility of the mentioned firms. For geographically proximate firms, the lack of relationships most likely indicates the psychological incompatibility of managers, and the emotional unacceptability of direct communication for them. For instance, empirical analysis showed that inter-organizational collaboration within innovation clusters is not only associated with interpersonal relationships, but most strongly correlates with the mutual emotional attractiveness of the organizations' leading employees [Basov, Minina, 2018].

As for the interactions between the firms located in a particular region and its authorities and local self-government bodies, it is easy to see that the range of incompatibility sources for these potential partners increases significantly. It can be argued that it is possible for firms to overcome this incompatibility only if these bodies are able to provide access to the most significant, i.e. financial, resources. However, such a possibility is rather vague due to budgetary legislation and constraints, which is why the access will most likely be of temporary nature. This means that territorial networks emerging as a response to certain programmes of participating firms financial support will exist for as long as this support is provided – of course, if the network or some parts of it did not arise earlier and spontaneously according to the partners' voluntary decisions.

However, as highlighted at the beginning of the section, such voluntary networks can lead to distortions of competition. Baumol [2001] outlined the clear boundaries of inter-firm relationships, which were *acceptable* from the standpoint of the social well-being growth. The researcher stressed that negative consequences for the economic growth and development arose when firms *coordinated* product prices, i.e. undermined the price mechanism of market coordination. Other intercompany relationships that did not involve such a coordination directly – primarily, the information exchange affecting innovation processes in the economy – could have a quite positive effect on the level of public well-being.

At the end of the brief overview of inter-firm relationships, it is worth noting the following. The generally accepted definition of clusters formulated by Porter is a characteristic of its *observed* features. This interpretation is quite in line with the object of identifying clusters among many different firms operating in the same territory. However, it has little to do with the *nature* of this set

of interacting companies, which was decided to be called a "cluster". The definition does not cover clusters' special features that distinguish them from other groups of firms, such as alliances or strategic alliances that interact with each other in the course of their functioning. The very fact of the emergence of spontaneous relationships between firms suggests that their leaders found (created or guessed) some ways to positively influence each other, while their competitors failed to take actions that would "cancel out" the work of these channels.

COMPETITIVE ADVANTAGES OF CLUSTERS

The differences between clusters and other forms of inter-firm interaction are sometimes associated with the fact that clusters create advantages for their participants. According to Cortright [2006, p. iv], "An industry cluster is a group of firms, and related economic actors and institutions, that are located near one another and that draw productive advantage from their mutual proximity and connections." Cortright discusses specifically productive, but not competitive advantage; however, it is clear from the context that we are talking about the latter. A more recent publication of the Brookings Institution provides another concise and clear definition: "Industry clusters are groups of firms that gain a competitive advantage through local proximity and interdependence" [Donahue, Parilla, McDearman, 2018, p. 2].

However, competitive advantages (CAs) as such cannot be considered specific to clusters as varieties of inter-firm relationships: their presence has been established for alliances [Gomes-Casseres, 2003], strategic alliances [Prashant, Harbir, 2009], ecosystems [Williamson, De Meyer, 2012], and other types of related firms [Lavie, 2006].

To comprehend the correlation between competitive advantages and the level of functioning (profitability) of a firm, it is important to establish the kind of companies in relation to which the firm under study can have CAs. If its competitors are local players demonstrating poor performance compared to market leaders, then the firm may have significant *comparative* CAs, but at the same time show an overall low level of functioning (or efficiency) in the market for this product. The influence of clusters on comparative advantages of firms has been emphasized for a long time [Rodriguez-Clare, 2007], but has not received widespread support: researchers stick to a different interpretation of competitiveness [Ketels, 2013], although there are works devoted to assessing the comparative advantages of clusters [Bhawsar, Chattopadhyay, 2018].

A comparison of properties displayed by different sets of firms with the cluster characteristics indicates that the distinctive feature of the latter is their participants' *territorial proximity*, or their co-localization¹. This attribute

¹ Hence, it appears that the identification of regional firms from industries with significant connections in the input-output models does not necessarily indicate the presence of clusters.

draws attention to the phenomenon of *agglomeration economies*. As known, it was first pointed out by Alfred Marshall at the end of the 19th century. He distinguished between the following economies from co-locating firms engaged in related industries [Marshall, 1890]: (1) skilled local labour pool, (2) unfettered access to non-traded local inputs (e.g. supply chains or infrastructure), and (3) information spillovers. Later, the mechanism of the positive externality of co-localization was rediscovered by Arrow [1962] and Romer [1986], which gave grounds to Glaeser et al. [1992] to speak of the Marshall-Arrow-Romer (or MAR) externalities.

The specificity of MAR externalities is that they are not of an “automatic” nature, i.e. do not appear in every case of firms’ territorial coexistence [Faggio, Silva and Strange, 2017; Proost, Thisse, 2019; Wang, 2021]. With regard to clusters, Porter [2000a, p. 264] noted: “The mere presence of firms, suppliers, and institutions in a location creates the *potential* for economic value, but it does not necessarily ensure the realization of this potential. Many of the competitive advantages of clusters depend on the free flow of information, the discovery of value-adding exchanges or transactions, the willingness to align agendas and to work across organizations, and strong motivations for improvement.” This is also clearly indicated by empirical evidence obtained by researchers from different countries and regions: for instance, the first two sources of positive externalities may stop operating with an increase in the number of firms located in the territory. Such a rise can enhance competition between them for workers and other resources to such an extent that it will cause an increase in wages and prices for the resources used, which will naturally reduce competitiveness [Grashof, Fornahl, 2021].

In recent decades, the third source of agglomeration economies has been exposed to a variety of information technologies that significantly simplify the information exchange between firms distant from each other; however, some economic interactions are still more productive if communication is direct [Bathelt, Turi, 2011]. As noted by De Vries and Hospers [2006], territorial proximity reduces transaction costs incurred in searching for information (in our opinion, primarily implicit or tacit) that may cover a wide range of issues, but above all – for ideas, which are so important for firms cooperating in the field of innovation.

In general, as the analysis shows, the expansion of IT-based communication capabilities, as well as globalization processes, including the growing opportunities for global outsourcing, are far from nullifying MAR externalities [Ruiz-Ortega, Parra-Requena, García-Villaverde, 2016], although changes in the importance of co-localization factors occur over time [Diodato, Neffke, O’Clery, 2018].

In the theoretical model of industrial clusters by Thomas Brenner, the heterogeneity of MAR externalities

and their changes are reflected in the presence of a *bi-furcation point* in the dynamics of inter-firm relationships. Under certain conditions, the set of firms can move into a “low” equilibrium, where the presence of relationships does not lead to competitive advantages and growth. At the same time, under other conditions a “high” equilibrium may arise, which means the emergence of a cluster that has economic advantages compared to sets of firms that are not located in territorial proximity and do not interact with each other [Brenner, 2004].

The conditions leading to a “high” equilibrium – the emergence of industrial clusters – are quite diverse [Brenner, Mühligh, 2013], although researchers pay special attention to the third source of MAR externalities [Malmberg, Maskell, 2002; Håkanson, 2005], i.e. information spillovers and knowledge dissemination.

It is obvious that knowledge underlying agglomeration economies and competitive advantages of clusters can be of different content. For example, this can be information about resource suppliers and customers, details about valuable local resources possessed by some of the cluster members, knowledge about how to influence municipal or regional leaders, etc. All of these can be useful for creating advantages for cluster members, regardless of the industry they operate.

One of the types of knowledge that spreads within clusters is information about technologies and new resources and products. In today’s conditions, as evidenced by numerous empirical studies, they are becoming especially significant for high-tech industries, or knowledge-based industries. The fact that the manifestations of agglomeration economies differ in high-tech and low-tech industries was established several decades ago [Goss, Vozikis, 1994] and confirmed in subsequent studies. For instance, Henderson [2003] demonstrated that externalities of local information spillovers increased productivity effects in high tech but not other industries. McCann and Folta [2011] found that firms with higher knowledge stocks benefited more from agglomeration. According to Gornig and Schiersch [2019], agglomeration economies have the largest effect on total factor productivity for firms in high-tech industries, whereas they have no significant effect on TFP in low-tech industries. The recent meta-analytic study by Grashof and Fornahl [2021] produced similar results. At the same time, it is important to emphasize that low- and medium-tech industries do not lose their significance in the context of modern economy, since they make the most meaningful contribution to the population well-being and economic growth [Hansen, Winther, 2015]. They just find sources of their competitive advantage in the niches other than information flows in MAR externalities that encourage high-tech innovations forming competitive advantages for their manufacturers [Hirsch-Kreinsen, Jacobson, Robertson, 2006]. Thus, empirical analysis has shown that all the mechanisms of agglomeration economies were supported while keeping input-output link-

ages particularly important [Ellison, Glaeser, Kerr, 2010], which was important for low-tech industries.

Information spillovers, which were found to be of special importance for the significant MAR-effect to emerge, could not but give rise to a knowledge-based theory of geographical clusters [Maskell, 2001]. According to the theory, co-located firms within related industries enhance the ability to create knowledge by variation and a deepened division of labour, which results in extensive labour exchanges. At that, research studies highlight the importance of informal contacts between employees in different firms [Tallman et al., 2004; Dahl, Pedersen, 2004].

It should be noted that when analysing clusters, researchers also emphasize the presence of specific – *relational* – sources of competitive advantage [Dyer, Singh, 1998; Rothaermel, 2001; Lavie, 2006]. The relational view can be regarded as a development of the resource-based view of the interpretation of firms' functioning and development. The difference lies in the fact that significant resources, rooted in inter-firm relationships, can be located *outside* the boundaries of firms. Such resources that affect competitive advantage usually include relation-specific assets, knowledge-sharing routines, complementary resources and capabilities, and effective governance. These types of resources act as sources of relational rent, that is profit generated as a result of exchange relationships between firms, and it cannot be created by any of them independently. Thus, relational rents are the result of *cooperation* between firms located in a particular cluster [Gohr, Viana de Oliveira, 2019]. Undoubtedly, cooperation can be risky [Singh, Mitchell, 1996], but the expected benefits from it make it usually quite attractive for firms that decide to become members of clusters.

CLUSTERS AND CLUSTER INITIATIVES PERFORMANCE

The above analysis of the conditions and economic implications of the functioning of geographically proximate groups of interrelated firms and other organizations shows that not all of them are, or can become, sources of growth and development of regional and national economies. At the same time, "... policy-makers the world over have seized upon Porter's cluster model as a tool for promoting national, regional and local competitiveness, innovation and growth" [Martin, Sunley, 2003, p. 5].

Total clustering of different economies has begun in the 2000s. As evidenced by the global practice, cluster policies have diverse forms and directions. The most widespread of them are the so-called "cluster initiatives", i.e. "organized efforts to increase growth and competitiveness of clusters within a region, involving cluster firms, government and / or the research community" [Sölvell, Lindqvist & Ketels, 2003, p. 9]. In the early 2000s, in Sweden there were four different models of regional cluster initiatives: (a) industry-led initiatives aimed at building

competitiveness and competence within an existing base; (b) top-down public policy exercises in brand-building; (c) visionary projects to produce an industry cluster from "thin air"; (d) small scale, geographically dispersed, natural resource based, temporal clusters that link or dip into global rather than national systems, sources of innovation and competitive advantage [Lundequist, Power, 2002].

Cluster initiatives were primarily focused on the creation of "artificial" clusters, or *cluster organizations*. Their key objective was to coordinate the participants' actions in order to encourage their cooperation, support innovation and enhance the attractiveness to draw external resources, such as foreign investment, skilled workers, know-how, and financial capital [Davies, 2001]. At that, 60% of approximately 1,400 cluster organizations established since the 1990s in the global economy had public financing [Ketels, Lindqvist, Sölvell, 2012]. As demonstrated empirically, member entities in clusters established with public support do not achieve a better level of financial performance in comparison with those created bottom-up, without any direct public support [Žižka, Pel-loneová, 2019].

According to Fromhold-Eisebith and Eisebith [2005], there are two general cluster initiatives models: *explicit* cluster policies implemented top-down by regional authorities to set up cluster organizations, and *implicit* initiatives that are organized and financed bottom-up by groups of firms. The comparative analysis of them allowed identifying the strengths and weaknesses of both approaches. The authors could not conclude that the one was unequivocally superior to the other. Probably the most preferable option is when top-down support is provided to a group of firms that build relationships on their own initiative and face obstacles that are difficult for them to overcome without the assistance of regional authorities.

In different countries, cluster policy took different forms. For instance, in Spain it was aimed at creating cluster associations based on the development of public-private partnerships [Konstantynova, 2017]. The Super Cluster strategy initiated in Thailand in 2015 shared more common characteristics with special economic zones [Kowalski, 2020].

Undoubtedly, state support is always perceived positively by business, especially in countries with developing market economies [Galaso, Rodríguez Miranda, 2021]. However, it is not always provided in the amount and forms sufficient for the recipient firms to acquire sustainable competitive advantages. Answering the question whether the government can create a vibrant cluster, Vernay, D'Ippolito and Pinkse [2018] came to the following conclusions: "government-supported clusters can self-organize if members are given the opportunity, but with the consequence that it becomes difficult for the government to fully control such clusters." If the government

decides to keep full control, such a cluster will require constant support, which will have an adverse effect on its competitiveness.

The cluster policy pursued in countries does not always take into account which industries are the most “responsive” to the agglomeration economies. Therefore, clusters are quite often introduced in low-tech industries, which is unlikely to lead to significant economic results. For example, when analysing plastics and textile industries in the Czech Republic in the period of 2009–2016, Pavelkova et al. [2021] failed to confirm any significant influence of firm localisation in natural cluster or membership in the cluster organisation on financial performance for firms in studied sectors.

The duration of various cluster policy measures and the ambiguity of the practical results lead to the emergence of numerous studies that formulate diverse recommendations for improving and developing the policy tools. For example, Schmiedeberg [2010] analyses the approaches to evaluating cluster policy. Wolman and Hincapie [2015] question and criticize the assumption widely shared in the cluster theory that the mere fact of being in a cluster benefits the participants, as well as the entire region.

It should be noted that not all recommendations for the development of cluster policy have sufficient scientific grounds. For instance, in order to support regional production clusters, Smirnova and Shastun [2020] argue for limiting exports of some rare natural resources. They suppose that foreign producers are more competitive, and members of Russian clusters are not always able to purchase the raw materials for processing. However, the authors are silent about what will motivate Russian processors of these resources to enhance their competitiveness if they get raw materials without any efforts on their part. Economists are unanimous in their view that restricting competition cannot increase competitiveness.

CONCLUSION

Analysis of clusters regarded as groups of interconnected organizations implementing MAR externalities as sources of competitive advantages gives reason to separate them from other similar groups, primarily regional systems of interacting firms. If firms and other organizations operating in a particular territory form a network, but comparative competitive advantages do not appear, then such a network can hardly be called a cluster, interpreted as a tool for enhancing the competitiveness of firms and the region as a whole. In the same vein, one cannot speak of a cluster on the basis of an exchange network available between firms or their groups, which can be detected by analysing the links in the input-output model. After all, the distinguishing feature of clusters is the competitive advantages of their participants; therefore, the presence of such links gives grounds to talk about the *potential* for the emergence of a cluster,

which is considered to be realized if certain firms gain a “group-wide” competitive advantage¹.

Another conclusion concerns the definition of the term “cluster”. Many researchers highlight the fact that there is a lack of a common or generally accepted definition of this concept; however, the question of offering a clear interpretation is hardly discussed. The definition of any concept is such a description of its essence that allows one to *exclude* some objects from it that are parts of *other concepts* but somewhat similar to its own elements. For instance, the description of clusters as a form of territorial organization of production [Tolstikova, 2006; Shastitko, 2009] cannot be seen as a definition, since there are *many different forms* of such organization. For the same reason, the interpretation of clusters as meta-organizations cannot also be considered as a definition [Gulati, Puranam, Tushman, 2012].

We believe that clusters can be explained as a set of co-located and interconnected firms and other organizations that seek to provide agglomeration economies and relational sources of competitive advantages. If such purposes are fulfilled, there emerges a successful cluster; if not, a typical regional system of interrelated firms is in operation.

The coordination of clusters is based on a relational, often verbal, contract that ensures the conclusion of an indefinite number of classical contracts, and an important means of protecting them from violations is the refusal to conclude subsequent contracts. Clusters emerge and disintegrate in *market economies*, since in other economic systems, such as centrally planned ones, we can speak of competitive advantages only metaphorically as competition in them is of a different content than in market systems².

As for cluster initiatives and state cluster policy, our analysis has showed that any form of the latter, which involves financial and other support for the participants in organized clusters, is of use for them. However, it does not necessarily lead to an increase in their global competitiveness, since it can be utilized by firms to survive exclusively in the local institutional environment. Thus, pursuing comprehensive cluster policy and supporting widespread cluster initiatives cannot be considered a productive way to enhance the competitiveness of the national economy. For this purpose, *selective* policy that provides for the mechanism for implementing agglomeration economies can be used. ■

¹ At the same time, as if forgetting their own position regarding clusters as “generators” of competitive advantages, Michael Porter and colleagues write about the algorithm for identifying clusters by *analysing intercompany relationships* [Delgado, Porter, Stern, 2016].

² Therefore, the interpretation of territorial production complexes (TPCs) as objects similar to clusters (see, for example: [Drozdova, 2011; Nosov, 2018]) cannot be considered correct: “TPCs formed in the Russian Federation are in many respects identical to clusters, but in today’s market conditions they do not serve the key purpose, i.e. improving competitiveness” [Dondokov, 2015, p. 384].

References

- Agafonov V.A. (2010). Klasternaya strategiya: sistemnyy podkhod [Cluster strategy: System approach]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii – Economics of Contemporary Russia*, vol. 3, no. 50, pp. 77–91.
- Akinfeeva E.V., Erznkyan B.A. (2014). Institutional'nye osobennosti i dinamika formirovaniya i razvitiya klasterov v Rossii [Institutional peculiarities and dynamics of the formation and development of clusters in Russia]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii – The Journal of Economic Theory*, no. 1, pp. 79–89.
- Artamonova Yu.S., Khrustalev B.B. (2013). (Eds.). *Klasternye politiki i klasternye initsiativy: teoriya, metodologiya, praktika* [Cluster policies and cluster initiatives: Theory, methodology, practice]. Penza: IP Tugushev S.Yu.
- Barsukov D.P., Kudryashov V.S. (2014). *Formirovanie promyshlennogo klastera: teoreticheskie i metodicheskie aspekty* [Formation of an industrial cluster: Theoretical and methodological aspects]. Saint Petersburg: SPbGUKIT.
- Bochkova E.V., Kuznetsova E.L., Sidorov V.A. (2014). *Klaster kak institucional'naya struktura v sisteme territorial'nogo razdeleniya truda* [Cluster as an institutional structure in the system of territorial division of labour]. Krasnodar: Novatsiya.
- Vlasova N.Yu., Molokova E.L. (2019). Mekhanizmy koordinatsii steykholderov rynka vysshego obrazovaniya: teoreticheskie podkhody k identifikatsii [Mechanisms for coordinating stakeholders of the higher education market: Theoretical approaches to identification]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 2, pp. 21–30. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-3.
- Gareev T.R. (2012). Klaster v institucional'noy proektsii: k teorii i metodologii lokal'nogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Clusters in the institutional perspective: On the theory and methodology of local socioeconomic development]. *Baltiyskiy region – Baltic Region*, vol. 3, no. 13, pp. 7–33. DOI: 10.5922/2079-8555-2012-3-1.
- Dolgova A.V. (2019). Issledovanie sushchnosti ekonomicheskogo klastera kak kvazintegratsionnoy formy prostranstvennoy organizatsii ekonomicheskoy deyatel'nosti [Investigation of the nature of the economic cluster as a quasintegration form of a spatial organization of economic activity]. *Baikal Research Journal*, vol. 10, no. 2, Article 13. DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(2).5.
- Dondokov B.S. (2015). Klaster ili TPK: skhodstva i razlichiya [TIC and clusters: Similarities and differences]. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten' – Mining Informational and Analytical Bulletin*, no. 1, pp. 381–385.
- Drozdova N.V. (2011). Territorial'no-proizvodstvennye komplekсы i regional'nye klasterы: preemstvennost' i perspektivy razvitiya [Territorial production complexes and regional clusters: Continuity and development prospects]. *Yaroslavskiy pedagogicheskii vestnik – Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, vol. 1, no. 3, pp. 125–129.
- Kleyner G.B., Kachalov R.M., Nagrudnaya N.B. (2007). *Formirovanie strategii funktsionirovaniya innovatsionno-promyshlennykh klasterov* [Formation of a strategy for the functioning of innovative industrial clusters]. Preprint # WP/2007/216. Moscow: CEMI of the RAS.
- Markov L.S. (2015). *Teoretiko-metodologicheskie osnovy klaster'nogo podkhoda* [Theoretical and methodological foundations of the cluster approach]. Novosibirsk: IEIE of the SB of the RAS.
- Nikolaev M.A., Makhotaeva M.Yu., Malyshev D.P., Grigoryeva O.V., Petrova O.S. (2014). *Mekhanizm formirovaniya regional'nykh innovatsionnykh klasterov* [The mechanism for the formation of regional innovation clusters]. Pskov: PskovGU.
- Nosov A.L. (2018). Klasterizatsiya ekonomiki i ekonomicheskaya bezopasnost' biznesa [Clustering of economy and economic safety of business]. *Teorii i problemy politicheskikh issledovaniy – Theories and Problems of Political Studies*, vol. 7, issue 1A, pp. 205–211.
- Smirnova S.M., Shastun T.A. (2020). Instituty podderzhki regional'nykh promyshlennykh klasterov [Institutions for supporting regional industrial clusters]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra – Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, vol. 10, issue 11A, pp. 341–346.
- Tarasenko V.V. (2013). Issledovanie territorial'nykh klasterov: sotsiologicheskii podkhod [The study of territorial clusters: A sociological approach]. *Vestnik RUDN. Seriya Sotsiologiya – RUDN Journal of Sociology*, no. 2, pp. 13–20.
- Tolstikova T.V. (2006). Klasternye struktury kak odna iz form organizatsii vzaimodeystviy [Cluster structures as one of the forms of organizing interactions]. *Izvestiya Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of the Baikal State University*, no. 2(47), pp. 63–67.
- Shastitko A.E. (2009). Klasterы kak forma prostranstvennoy organizatsii ekonomicheskoy deyatel'nosti: teoriya voprosa i empiricheskie nablyudeniya [Clusters as a form of spatial organization of economic activity: Theory of the question and empirical observations]. *Baltiyskiy region – Baltic Region*, no. 2(2), pp. 9–32.
- Sheresheva M.Yu. (2006). *Mezhhfirmennyye seti* [Inter-firm networks]. Moscow: TEIS.
- Arrow K.J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, vol. 29, no. 3, pp. 155–173. <https://doi.org/10.2307/2295952>.
- Bargh J.A., Schwader K.L., Hailey S.E., Dyer R.L., Boothby E.J. (2012). Automaticity in social-cognitive processes. *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 16, no. 12, pp. 593–605. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.10.002>.
- Basov N., Minina V. (2018). Personal communication ties and organizational collaborations in networks of science, education, and business. *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 32, issue 3, pp. 373–405. <https://doi.org/10.1177/1050651918762027>.
- Bathelt H., Turi P. (2011). Local, global and virtual buzz: The importance of face-to-face contact in economic interaction and possibilities to go beyond. *Geoforum*, vol. 42, no. 5, pp. 520–529. DOI: 10.1016/j.geoforum.2011.04.007.
- Baumol W.J. (2001). When is inter-firm coordination beneficial? The case of innovation. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 19, issue 5, pp. 727–737.

- Bergek A., Norrman C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, vol. 28, no. 1-2, pp. 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>.
- Bhawsar P., Chattopadhyay U. (2018). Evaluation of industry cluster competitiveness: A quantitative approach. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 25, issue 7, pp. 2318–2343. DOI: 10.1108/BIJ-02-2017-0022.
- Brenner T. (2004). *Local industrial clusters: Existence, emergence and evolution*. London: Routledge.
- Brenner T., Mühlig A. (2013). Factors and mechanisms causing the emergence of local industrial clusters: A summary of 159 cases. *Regional Studies*, vol. 47, issue 4, pp. 480–507. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.701730>.
- Correia R., Brito C. (2016). Operationalizing interaction between firms and regions. *Theoretical Economics Letters*, vol. 6, no. 4, pp. 690–706. DOI: 10.4236/tel.2016.64074.
- Cortright J. (2006). *Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development*. Metropolitan Policy Program Discussion paper. Washington, DC: Brookings Institution.
- Cunningham M. (1980). International marketing and purchasing of industrial goods – Features of a European research project. *European Journal of Marketing*, vol. 14, no. 5/6, pp. 322–338.
- Dahl M.S., Pedersen C.Ø.R. (2004). Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: Myth or reality? *Research Policy*, vol. 33, issue 10, pp. 1673–1686.
- Davies T.A. (2001). Enhancing competitiveness in the manufacturing sector: Key opportunities provided by inter firm clustering. *Competitiveness Review*, vol. 11, issue 2, pp. 4–15. DOI: 10.1108/EB046423.
- De Vries P., Hospers G.-J. (2006). Transaction costs, agglomeration economies, and industrial location: A comment. *Growth and Change*, vol. 37, no. 2, pp. 307–314. DOI: 10.1111/j.1468-2257.2006.00319.x.
- Delgado M., Porter M.E., Stern S. (2016). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, vol. 16, issue 1, pp. 1–38.
- Diodato D., Neffke F., O'Clery N. (2018). Why do industries coagglomerate? How Marshallian externalities differ by industry and have evolved over time. *Journal of Urban Economics*, vol. 106, pp. 1–26.
- Donahue R., Parilla J., McDearman B. (2018). *Rethinking cluster initiatives*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Dyer J.H., Singh H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23, issue 4, pp. 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>.
- Easton G. (1992). Industrial networks: A review. In: B. Axelsson, G. Easton (Eds.). *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 1–27). London: Routledge.
- Ebers M., Oerlemans L. (2016). The variety of governance structures beyond market and hierarchy. *Journal of Management*, vol. 42, issue 6, pp. 1491–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206313506938>.
- Ellig J. (2001). Internal markets and the theory of the firm. *Managerial and Decision Economics*, vol. 22, no. 4/5, pp. 227–237.
- Ellison G., Glaeser E.L., Kerr W.R. (2010). What causes industry agglomeration? Evidence from coagglomeration patterns. *American Economic Review*, vol. 100, no. 3, pp. 1195–1213. DOI: 10.1257/aer.100.3.1195.
- Faggio G., Silva O., Strange W.C. (2017). Heterogeneous agglomeration. *Review of Economics and Statistics*, vol. 99, no. 1, pp. 80–94.
- Foss N.J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, vol. 14, no. 3, pp. 331–349. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166>.
- Fromhold-Eisebith M., Eisebith G. (2005). How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. *Research Policy*, vol. 34, issue 8, pp. 1250–1268. DOI: 10.1016/j.respol.2005.02.008.
- Galaso P., Rodríguez Miranda A. (2021). The leading role of support organisations in cluster networks of developing countries. *Industry and Innovation*, in press.
- Giuliani E. (2007). The selective nature of knowledge networks in clusters: Evidence from the wine industry. *Journal of Economic Geography*, vol. 7, issue 2, pp. 139–168. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl014>.
- Glaeser E.L., Kallal H.D., Scheinkman J.A., Shleifer A. (1992). Growth in cities. *Journal of Political Economy*, vol. 100, no. 1, pp. 126–152.
- Gohr C.F., Viana de Oliveira I.S. (2019). Collaboration in cluster-based firms as a source of competitive advantage: Evidence from a footwear cluster. *Production*, vol. 29, e20180018. DOI: 10.1590/0103-6513.20180018.
- Gomes-Casseres B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, vol. 1, issue 3, pp. 327–335.
- Gordon I.R., McCann P. (2013). Industrial clusters: Complexes, agglomeration and/or social networks. *Urban Studies*, vol. 37, issue 3, pp. 513–532. DOI: 10.1080/0042098002096.
- Gornig M., Schiersch A. (2019). *Agglomeration economies and firm FFP: Different effects across industries*. DIW Discussion Papers, No. 1788, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin.
- Goss E., Vozikis G.S. (1994). High tech manufacturing: Firm size, industry and population density. *Small Business Economics*, vol. 6, no. 4, pp. 291–297. <https://doi.org/10.1007/BF01108396>.
- Grashof N., Fornahl D. (2021). “To be or not to be” located in a cluster? – A descriptive meta-analysis of the firm-specific cluster effect. *Annals of Regional Science*, in press. DOI: 10.1007/s00168-021-01057-y.
- Gulati R., Gargiulo M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, vol. 104, issue 5, pp. 1439–1493. <https://doi.org/10.1086/210179>.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, vol. 33, issue 6, pp. 571–586. <https://doi.org/10.1002/smj.1975>.
- Håkanson L. (2005). Epistemic communities and cluster dynamics: On the role of knowledge in industrial districts. *Industry and Innovation*, vol. 12, issue 4, pp. 433–463. <https://doi.org/10.1080/13662710500362047>.

- Hakansson H. (1989). *Corporate technological behaviour: Co-operation and networks*. London: Routledge.
- Hakansson H., Johanson J. (1993). The network as a governance structure: Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. In: Grabher G. (Ed.). *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks* (pp. 35–51). London: Routledge.
- Hakansson H., Snehota I. (1995). (Eds.). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hakansson H., Snehota I. (2000). The IMP perspective, assets and liabilities of relationships. In: Sheth J., Parvatiyar A. (Eds.). *Handbook of relationship marketing* (pp. 69–93). Thousand Oaks: Sage.
- Hansen T., Winther L. (2015). Manufacturing in the knowledge economy: Innovation in low-tech industries. In: Bryson J.R., Clark J., Vanhan V. (Eds.). *Handbook of Manufacturing Industries in the World Economy* (pp. 439–450). Cheltenham: Edward Elgar.
- Helleiner G.K., Lavergne R. (1979). Intra-firm trade and industrial exports to the United States. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, issue 4, pp. 297–311.
- Henderson J.V. (2003). Marshall's scale economies. *Journal of Urban Economics*, vol. 53, issue 1, pp. 1–28. [https://doi.org/10.1016/S0094-1190\(02\)00505-3](https://doi.org/10.1016/S0094-1190(02)00505-3).
- Heylighen F. (2016). Stigmergy as a Universal Coordination Mechanism I: Definition and components. *Cognitive Systems Research*, vol. 38, pp. 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2015.12.002>.
- Hirsch-Kreinsen H., Jacobson D., Robertson P.L. (2006). 'Low-tech' industries: Innovativeness and development perspectives – A summary of a European research project. *Prometheus: Critical Studies in Innovation*, vol. 24, issue 1, pp. 3–21.
- Hoetker G., Mellewigt T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, vol. 30, issue 10, pp. 1025–1044. <https://doi.org/10.1002/smj.775>.
- Ketels C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: What are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 6, issue 2, pp. 269–284. <https://doi.org/10.1093/cjres/rst008>.
- Ketels C., Lindqvist G., Sölvell Ö. (2012). *Strengthening clusters and competitiveness in Europe: The role of cluster organisations*. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness.
- Koenig C., Thietart R.-A. (1988). Managers, engineers and government: The emergence of the mutual organization in the European aerospace industry. *Technology in Society*, vol. 10, issue 1, pp. 45–69. DOI: 10.1016/0160-791x(88)90025-5.
- Konstantynova A. (2017). Basque Country cluster policy: The road of 25 years. *Regional Studies, Regional Science*, vol. 4, issue 1, pp. 109–116. <https://doi.org/10.1080/21681376.2017.1322528>.
- Kowalski A.M. (2020). Towards an Asian model of clusters and cluster policy: The super cluster strategy. *Journal of Competitiveness*, vol. 12, no. 4, pp. 74–90. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.05>.
- Lange O. (1936). On the economic theory of socialism: Part one. *Review of Economic Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 53–71. <https://doi.org/10.2307/2967660>.
- Lavie D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 3, pp. 638–658. <https://doi.org/10.2307/20159233>.
- Lundequist P., Power D. (2002). Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: Evidence from Sweden. *European Planning Studies*, vol. 10, issue 6, pp. 685–704. <https://doi.org/10.1080/0965431022000003762>.
- Macneil I.R. (1978). Contracts: Adjustment of long term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwest University Law Review*, vol. 72, no. 5, pp. 854–905.
- Maksimova T.P., Milyaev K.V. (2016). Institutional features of cluster development in the Russian Federation. *International Review of Management and Marketing*, vol. 6, issue S6, pp. 104–111.
- Malmberg A., Maskell P. (2002). The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, vol. 34, issue 3, pp. 429–449.
- Malone T.W., Crowston K. (1990). What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems. *Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work*, Los Angeles, October, pp. 357–370. <https://doi.org/10.1145/99332.99367>.
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Martin R., Sunley P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, vol. 3, issue 1, pp. 5–35.
- Masciarelli J.P. (1998). Using relationship management to ensure partnership success. *Strategy and Leadership*, vol. 26, no. 4, pp. 24–30.
- Maskell P. (2001). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, issue 4, pp. 921–943. DOI: 10.1093/icc/10.4.921.
- McCann B.T., Folta T.B. (2011). Performance differentials within geographic clusters. *Journal of Business Venturing*, vol. 26, no. 1, pp. 104–123.
- Menard C. (1996). On clusters, hybrids, and other strange forms: The case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, vol. 152, no. 1, pp. 154–183.
- Morosini P. (2004). Industrial clusters, knowledge integration and performance. *World Development*, vol. 32, no. 2, pp. 305–326.
- Nosov A.L. (2018). Clustering of economy and economic safety of business. *Theories and Problems of Political Studies*, vol. 7, issue 1A, pp. 205–211.
- Pavelkova D., Zizka M., Homolka L., Knapkova A., Pelloneova N. (2021). Do clustered firms outperform the non-clustered? Evidence of financial performance in traditional industries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, in press. DOI: 10.1080/1331677X.2021.1874460.
- Porter M. (1990.) *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

- Porter M. (2000a). Locations, clusters and company strategy. In: Clark G., Feldman M., Gertler M. (Eds.). *The Oxford handbook of economic geography* (pp. 253–274). Oxford: Oxford University Press.
- Porter M. (2000b). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, vol. 14, no. 1, pp. 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>.
- Pouder R., St. John C.H. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4, pp. 1192–1225. DOI: 10.5465/AMR.1996.9704071867.
- Powell W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: Staw B.M., Cummings L.L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 295–336). Greenwich, CT: JAI Press.
- Powell W.W. (1987). Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 67–87. <https://doi.org/10.2307/41165267>.
- Prashant K., Harbir S. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, issue 3, pp. 45–62.
- Proost S., Thisse J.F. (2019). What can be learned from spatial economics? *Journal of Economic Literature*, vol. 57, issue 3, pp. 575–643. DOI: 10.1257/jel.20181414.
- Richardson G.B. (1972). The organisation of industry. *Economic Journal*, vol. 82, no. 327, pp. 883–896. <https://doi.org/10.2307/2230256>.
- Rodriguez-Clare A. (2007). Clusters and comparative advantage: Implications for industrial policy. *Journal of Development Economics*, vol. 82, issue 1, pp. 43–57. DOI: 10.1016/j.jdeveco.2005.09.001.
- Romer P.S. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, vol. 94, no. 5, pp. 1002–1037.
- Rothaermel F.T. (2001). Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry. *Research Policy*, vol. 30, issue 8, pp. 1235–1251.
- Ruiz-Ortega M.J., Parra-Requena G., García-Villaverde P.M. (2016). Do territorial agglomerations still provide competitive advantages? A Study of social capital, innovation, and knowledge. *International Regional Science Review*, vol. 39, issue 3, pp. 259–290. <https://doi.org/10.1177/0160017613512652>.
- Schmiedeberg C. (2010). Evaluation of cluster policy: A methodological overview. *Evaluation*, vol. 16, issue 4, pp. 389–412.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1994). The politics of market socialism. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, no. 2, pp. 165–176. DOI: 10.1257/jep.8.2.165.
- Singh K., Mitchell W. (1996). Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships. *Strategic Management Journal*, vol. 17, issue S1, pp. 99–115.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. (2003). *The cluster initiative greenbook*. Stockholm: VINNOVA.
- Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 2, pp. 258–271. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736089>.
- Thorelli H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 37–51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>.
- Trimarchi M. (2002). *Relationships' compatibility in interactions between Mainland Chinese, Hong Kong Chinese and Western Actors*. Paper presented at the 18th IMP Annual International Conference, Perth, Australia.
- Uribe J., Sytch M., Kim Y.H. (2020). When friends become foes: Collaboration as a catalyst for conflict. *Administrative Science Quarterly*, vol. 65, no. 3, pp. 751–794. <https://doi.org/10.1177/0001839219877507>.
- Vernay A.L., D'Ippolito B., Pinkse J. (2018). Can the government create a vibrant cluster? Understanding the impact of cluster policy on the development of a cluster. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 30, issue 7-8, pp. 901–919. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1501611>.
- Wang W. (2021). The heterogeneity of agglomeration effect: Evidence from Chinese cities. *Growth and Change*, vol. 52, issue 1, pp. 392–424.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson P.J., De Meyer A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review*, vol. 55, no. 1, pp. 24–46.
- Wolman H., Hincapie D. (2015). Clusters and cluster-based development policy. *Economic Development Quarterly*, vol. 29, no. 2, pp. 135–149. <https://doi.org/10.1177/0891242413517136>.
- Yeung W.C.H. (2005). The firm as social networks: An organisational perspective. *Growth and Change*, vol. 36, issue 3, pp. 307–328.
- Zaefarian G., Henneberg S.C., Naudé P. (2011). Resource acquisition strategies in business relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, issue 6, pp. 862–874. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.010>.
- Zhao J., Al-Aidroos N., Turk-Browne N.B. (2013). Attention is spontaneously biased toward regularities. *Psychological Science*, vol. 24, no. 5, pp. 667–677. DOI: 10.1177/0956797612460407.
- Žižka M., Pelloneová N. (2019). Do clusters with public support perform better? Case study of Czech cluster organizations. *Administration & Public Management Review*, issue 33, pp. 20–33. DOI: 10.24818/amp/2019.33-02.

Источники

- Агафонов В.А. (2010). Кластерная стратегия: системный подход // *Экономическая наука современной России*. № 3 (50). С. 77–91.
- Акинфеева Е.В., Ерзнкян Б.А. (2014). Институциональные особенности и динамика формирования и развития кластеров в России // *Журнал экономической теории*. № 1. С. 79–89.

- Артамонова Ю.С., Хрусталева Б.Б. (2013). (ред.). Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика. Пенза: ИП Тугушев С.Ю.
- Барсуков Д.П., Кудряшов В.С. (2014). Формирование промышленного кластера: теоретические и методические аспекты. Санкт-Петербург: СПбГУКИТ.
- Бочкова Е.В., Кузнецова Е.Л., Сидоров В.А. (2014). Кластер как институциональная структура в системе территориально-разделения труда. Краснодар: Новация.
- Власова Н.Ю., Молокова Е.Л. (2019). Механизмы координации стейкхолдеров рынка высшего образования: теоретические подходы к идентификации // *Управленец*. Т. 10, № 2. С. 21–30. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-3.
- Гареев Т.Р. (2012). Кластеры в институциональной проекции: к теории и методологии локального социально-экономического развития // *Балтийский регион*. № 3 (13). С. 7–33.
- Долгова А.В. (2019). Исследование сущности экономического кластера как квазинтеграционной формы пространственной организации экономической деятельности // *Baikal Research Journal*. Т. 10, № 2. Ст. 13. DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(2).5.
- Дондоков Б.С. (2015). Кластеры или ТПК: сходства и различия // *Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*. № 1. С. 381–385.
- Дроздова Н.В. (2011). Территориально-производственные комплексы и региональные кластеры: преемственность и перспективы развития // *Ярославский педагогический вестник*. Т. 1, № 3. С. 125–129.
- Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Нагрудная Н.Б. (2007). Формирование стратегии функционирования инновационно-промышленных кластеров / Препринт # WP/2007/216. Москва: ЦЭМИ РАН.
- Марков Л.С. (2015). Теоретико-методологические основы кластерного подхода. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН.
- Николаев М.А., Махотаева М.Ю., Малышев Д.П., Григорьева О.В., Петрова О.С. (2014). Механизм формирования региональных инновационных кластеров. Псков: Издательство ПсковГУ.
- Носов А.Л. (2018). Кластеризация экономики и экономическая безопасность бизнеса // *Теории и проблемы политических исследований*. Т. 7, № 1А. С. 205–211.
- Смирнова С.М., Шастун Т.А. (2020). Институты поддержки региональных промышленных кластеров // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. Т. 10, № 11А. С. 341–346.
- Тарасенко В.В. (2013). Исследование территориальных кластеров: социологический подход // *Вестник РУДН. Серия «Социология»*. № 2. С. 13–20.
- Толстикова Т.В. (2006). Кластерные структуры как одна из форм организации взаимодействий // *Известия Байкальского государственного университета*. № 2 (47). С. 63–67.
- Шаститко А.Е. (2009). Кластеры как форма пространственной организации экономической деятельности: теория вопроса и эмпирические наблюдения // *Балтийский регион*. № 2 (2). С. 9–32.
- Шерешева М.Ю. (2006). Межфирменные сети. Москва: ТЕИС.
- Arrow K.J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, vol. 29, no. 3, pp. 155–173. <https://doi.org/10.2307/2295952>.
- Bargh J.A., Schwader K.L., Hailey S.E., Dyer R.L., Boothby E.J. (2012). Automaticity in social-cognitive processes. *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 16, no. 12, pp. 593–605. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.10.002>.
- Basov N., Minina V. (2018). Personal communication ties and organizational collaborations in networks of science, education, and business. *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 32, issue 3, pp. 373–405. <https://doi.org/10.1177/1050651918762027>.
- Bathelt H., Turi P. (2011). Local, global and virtual buzz: The importance of face-to-face contact in economic interaction and possibilities to go beyond. *Geoforum*, vol. 42, no. 5, pp. 520–529. DOI: 10.1016/j.geoforum.2011.04.007.
- Baumol W.J. (2001). When is inter-firm coordination beneficial? The case of innovation. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 19, issue 5, pp. 727–737.
- Bergek A., Norrman C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, vol. 28, no. 1-2, pp. 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>.
- Bhawsar P., Chattopadhyay U. (2018). Evaluation of industry cluster competitiveness: A quantitative approach. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 25, issue 7, pp. 2318–2343. DOI: 10.1108/BIJ-02-2017-0022.
- Brenner T. (2004). *Local industrial clusters: Existence, emergence and evolution*. London: Routledge.
- Brenner T., Mühlig A. (2013). Factors and mechanisms causing the emergence of local industrial clusters: A summary of 159 cases. *Regional Studies*, vol. 47, issue 4, pp. 480–507. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.701730>.
- Correia R., Brito C. (2016). Operationalizing interaction between firms and regions. *Theoretical Economics Letters*, vol. 6, no. 4, pp. 690–706. DOI: 10.4236/tel.2016.64074.
- Cortright J. (2006). *Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development*. Metropolitan Policy Program Discussion paper. Washington, DC: Brookings Institution.
- Cunningham M. (1980). International marketing and purchasing of industrial goods – Features of a European research project. *European Journal of Marketing*, vol. 14, no. 5/6, pp. 322–338.
- Dahl M.S., Pedersen C.Ø.R. (2004). Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: Myth or reality? *Research Policy*, vol. 33, issue 10, pp. 1673–1686.
- Davies T.A. (2001). Enhancing competitiveness in the manufacturing sector: Key opportunities provided by inter firm clustering. *Competitiveness Review*, vol. 11, issue 2, pp. 4–15. DOI: 10.1108/EB046423.

- De Vries P., Hospers G.-J. (2006). Transaction costs, agglomeration economies, and industrial location: A comment. *Growth and Change*, vol. 37, no. 2, pp. 307–314. DOI: 10.1111/j.1468-2257.2006.00319.x.
- Delgado M., Porter M.E., Stern S. (2016). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, vol. 16, issue 1, pp. 1–38.
- Diodato D., Neffke F., O'Clery N. (2018). Why do industries coagglomerate? How Marshallian externalities differ by industry and have evolved over time. *Journal of Urban Economics*, vol. 106, pp. 1–26.
- Donahue R., Parilla J., McDearman B. (2018). *Rethinking cluster initiatives*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Dyer J.H., Singh H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23, issue 4, pp. 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>.
- Easton G. (1992). Industrial networks: A review. In: B. Axelsson, G. Easton (Eds.). *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 1–27). London: Routledge.
- Ebers M., Oerlemans L. (2016). The variety of governance structures beyond market and hierarchy. *Journal of Management*, vol. 42, issue 6, pp. 1491–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206313506938>.
- Ellig J. (2001). Internal markets and the theory of the firm. *Managerial and Decision Economics*, vol. 22, no. 4/5, pp. 227–237.
- Ellison G., Glaeser E.L., Kerr W.R. (2010). What causes industry agglomeration? Evidence from coagglomeration patterns. *American Economic Review*, vol. 100, no. 3, pp. 1195–1213. DOI: 10.1257/aer.100.3.1195.
- Faggio G., Silva O., Strange W.C. (2017). Heterogeneous agglomeration. *Review of Economics and Statistics*, vol. 99, no. 1, pp. 80–94.
- Foss N.J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, vol. 14, no. 3, pp. 331–349. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166>.
- Fromhold-Eisebith M., Eisebith G. (2005). How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. *Research Policy*, vol. 34, issue 8, pp. 1250–1268. DOI: 10.1016/j.respol.2005.02.008.
- Galaso P., Rodríguez Miranda A. (2021). The leading role of support organisations in cluster networks of developing countries. *Industry and Innovation*, in press.
- Giuliani E. (2007). The selective nature of knowledge networks in clusters: Evidence from the wine industry. *Journal of Economic Geography*, vol. 7, issue 2, pp. 139–168. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl014>.
- Glaeser E.L., Kallal H.D., Scheinkman J.A., Shleifer A. (1992). Growth in cities. *Journal of Political Economy*, vol. 100, no. 1, pp. 126–152.
- Gohr C.F., Viana de Oliveira I.S. (2019). Collaboration in cluster-based firms as a source of competitive advantage: Evidence from a footwear cluster. *Production*, vol. 29, e20180018. DOI: 10.1590/0103-6513.20180018.
- Gomes-Casseres B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, vol. 1, issue 3, pp. 327–335.
- Gordon I.R., McCann P. (2013). Industrial clusters: Complexes, agglomeration and/or social networks. *Urban Studies*, vol. 37, issue 3, pp. 513–532. DOI: 10.1080/0042098002096.
- Gornig M., Schiersch A. (2019). *Agglomeration economies and firm TFP: Different effects across industries*. DIW Discussion Papers, No. 1788, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin.
- Goss E., Vozikis G.S. (1994). High tech manufacturing: Firm size, industry and population density. *Small Business Economics*, vol. 6, no. 4, pp. 291–297. <https://doi.org/10.1007/BF01108396>.
- Grashof N., Fornahl D. (2021). “To be or not to be” located in a cluster? – A descriptive meta-analysis of the firm-specific cluster effect. *Annals of Regional Science*, in press. DOI: 10.1007/s00168-021-01057-y.
- Gulati R., Gargiulo M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, vol. 104, issue 5, pp. 1439–1493. <https://doi.org/10.1086/210179>.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, vol. 33, issue 6, pp. 571–586. <https://doi.org/10.1002/smj.1975>.
- Håkanson L. (2005). Epistemic communities and cluster dynamics: On the role of knowledge in industrial districts. *Industry and Innovation*, vol. 12, issue 4, pp. 433–463. <https://doi.org/10.1080/13662710500362047>.
- Hakansson H. (1989). *Corporate technological behaviour: Co-operation and networks*. London: Routledge.
- Hakansson H., Johanson J. (1993). The network as a governance structure: Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. In: Grabher G. (Ed.). *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks* (pp. 35–51). London: Routledge.
- Hakansson H., Snehota I. (1995). (Eds.). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hakansson H., Snehota I. (2000). The IMP perspective, assets and liabilities of relationships. In: Sheth J., Parvatiyar A. (Eds.). *Handbook of relationship marketing* (pp. 69–93). Thousand Oaks: Sage.
- Hansen T., Winther L. (2015). Manufacturing in the knowledge economy: Innovation in low-tech industries. In: Bryson J.R., Clark J., Vanhan V. (Eds.). *Handbook of Manufacturing Industries in the World Economy* (pp. 439–450). Cheltenham: Edward Elgar.
- Helleiner G.K., Lavergne R. (1979). Intra-firm trade and industrial exports to the United States. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, issue 4, pp. 297–311.
- Henderson J.V. (2003). Marshall's scale economies. *Journal of Urban Economics*, vol. 53, issue 1, pp. 1–28. [https://doi.org/10.1016/S0094-1190\(02\)00505-3](https://doi.org/10.1016/S0094-1190(02)00505-3).
- Heylighen F. (2016). Stigmergy as a Universal Coordination Mechanism I: Definition and components. *Cognitive Systems Research*, vol. 38, pp. 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2015.12.002>.
- Hirsch-Kreinsen H., Jacobson D., Robertson P.L. (2006). ‘Low-tech’ industries: Innovativeness and development perspectives – A summary of a European research project. *Prometheus: Critical Studies in Innovation*, vol. 24, issue 1, pp. 3–21.

- Hoetker G., Mellewigt T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, vol. 30, issue 10, pp. 1025–1044. <https://doi.org/10.1002/smj.775>.
- Ketels C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: What are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 6, issue 2, pp. 269–284. <https://doi.org/10.1093/cjres/rst008>.
- Ketels C., Lindqvist G., Sölvell Ö. (2012). *Strengthening clusters and competitiveness in Europe: The role of cluster organisations*. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness.
- Koenig C., Thietart R.-A. (1988). Managers, engineers and government: The emergence of the mutual organization in the European aerospace industry. *Technology in Society*, vol. 10, issue 1, pp. 45–69. DOI: 10.1016/0160-791x(88)90025-5.
- Konstantynova A. (2017). Basque Country cluster policy: The road of 25 years. *Regional Studies, Regional Science*, vol. 4, issue 1, pp. 109–116. <https://doi.org/10.1080/21681376.2017.1322528>.
- Kowalski A.M. (2020). Towards an Asian model of clusters and cluster policy: The super cluster strategy. *Journal of Competitiveness*, vol. 12, no. 4, pp. 74–90. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.05>.
- Lange O. (1936). On the economic theory of socialism: Part one. *Review of Economic Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 53–71. <https://doi.org/10.2307/2967660>.
- Lavie D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 3, pp. 638–658. <https://doi.org/10.2307/20159233>.
- Lundequist P., Power D. (2002). Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: Evidence from Sweden. *European Planning Studies*, vol. 10, issue 6, pp. 685–704. <https://doi.org/10.1080/0965431022000003762>.
- Macneil I.R. (1978). Contracts: Adjustment of long term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwest University Law Review*, vol. 72, no. 5, pp. 854–905.
- Maksimova T.P., Milyaev K.V. (2016). Institutional features of cluster development in the Russian Federation. *International Review of Management and Marketing*, vol. 6, issue S6, pp. 104–111.
- Malmberg A., Maskell P. (2002). The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, vol. 34, issue 3, pp. 429–449.
- Malone T.W., Crowston K. (1990). What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems. *Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work*, Los Angeles, October, pp. 357–370. <https://doi.org/10.1145/99332.99367>.
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Martin R., Sunley P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, vol. 3, issue 1, pp. 5–35.
- Masciarelli J.P. (1998). Using relationship management to ensure partnership success. *Strategy and Leadership*, vol. 26, no. 4, pp. 24–30.
- Maskell P. (2001). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, issue 4, pp. 921–943. DOI: 10.1093/icc/10.4.921.
- McCann B.T., Folta T.B. (2011). Performance differentials within geographic clusters. *Journal of Business Venturing*, vol. 26, no. 1, pp. 104–123.
- Menard C. (1996). On clusters, hybrids, and other strange forms: The case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, vol. 152, no. 1, pp. 154–183.
- Morosini P. (2004). Industrial clusters, knowledge integration and performance. *World Development*, vol. 32, no. 2, pp. 305–326.
- Nosov A.L. (2018). Clustering of economy and economic safety of business. *Theories and Problems of Political Studies*, vol. 7, issue 1A, pp. 205–211.
- Pavelkova D., Zizka M., Homolka L., Knapkova A., Pelloneova N. (2021). Do clustered firms outperform the non-clustered? Evidence of financial performance in traditional industries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, in press. DOI: 10.1080/1331677X.2021.1874460.
- Porter M. (1990.) *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter M. (2000a). Locations, clusters and company strategy. In: Clark G., Feldman M., Gertler M. (Eds.). *The Oxford handbook of economic geography* (pp. 253–274). Oxford: Oxford University Press.
- Porter M. (2000b). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, vol. 14, no. 1, pp. 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>.
- Pouder R., St. John C.H. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4, pp. 1192–1225. DOI: 10.5465/AMR.1996.9704071867.
- Powell W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: Staw B.M., Cummings L.L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 295–336). Greenwich, CT: JAI Press.
- Powell W.W. (1987). Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 67–87. <https://doi.org/10.2307/41165267>.
- Prashant K., Harbir S. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, issue 3, pp. 45–62.
- Proost S., Thisse J.F. (2019). What can be learned from spatial economics? *Journal of Economic Literature*, vol. 57, issue 3, pp. 575–643. DOI: 10.1257/jel.20181414.
- Richardson G.B. (1972). The organisation of industry. *Economic Journal*, vol. 82, no. 327, pp. 883–896. <https://doi.org/10.2307/2230256>.

- Rodriguez-Clare A. (2007). Clusters and comparative advantage: Implications for industrial policy. *Journal of Development Economics*, vol. 82, issue 1, pp. 43–57. DOI: 10.1016/j.jdeveco.2005.09.001.
- Romer P.S. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, vol. 94, no. 5, pp. 1002–1037.
- Rothaermel F.T. (2001). Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry. *Research Policy*, vol. 30, issue 8, pp. 1235–1251.
- Ruiz-Ortega M.J., Parra-Requena G., García-Villaverde P.M. (2016). Do territorial agglomerations still provide competitive advantages? A Study of social capital, innovation, and knowledge. *International Regional Science Review*, vol. 39, issue 3, pp. 259–290. <https://doi.org/10.1177/0160017613512652>.
- Schmiedeberg C. (2010). Evaluation of cluster policy: A methodological overview. *Evaluation*, vol. 16, issue 4, pp. 389–412.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1994). The politics of market socialism. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, no. 2, pp. 165–176. DOI: 10.1257/jep.8.2.165.
- Singh K., Mitchell W. (1996). Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships. *Strategic Management Journal*, vol. 17, issue 51, pp. 99–115.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. (2003). *The cluster initiative greenbook*. Stockholm: VINNOVA.
- Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 2, pp. 258–271. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736089>.
- Thorelli H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 37–51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>.
- Trimarchi M. (2002). *Relationships' compatibility in interactions between Mainland Chinese, Hong Kong Chinese and Western Actors*. Paper presented at the 18th IMP Annual International Conference, Perth, Australia.
- Uribe J., Sytch M., Kim Y.H. (2020). When friends become foes: Collaboration as a catalyst for conflict. *Administrative Science Quarterly*, vol. 65, no. 3, pp. 751–794. <https://doi.org/10.1177/0001839219877507>.
- Vernay A.L., D'Ippolito B., Pinkse J. (2018). Can the government create a vibrant cluster? Understanding the impact of cluster policy on the development of a cluster. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 30, issue 7-8, pp. 901–919. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1501611>.
- Wang W. (2021). The heterogeneity of agglomeration effect: Evidence from Chinese cities. *Growth and Change*, vol. 52, issue 1, pp. 392–424.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson P.J., De Meyer A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review*, vol. 55, no. 1, pp. 24–46.
- Wolman H., Hincapie D. (2015). Clusters and cluster-based development policy. *Economic Development Quarterly*, vol. 29, no. 2, pp. 135–149. <https://doi.org/10.1177/0891242413517136>.
- Yeung W.C.H. (2005). The firm as social networks: An organisational perspective. *Growth and Change*, vol. 36, issue 3, pp. 307–328.
- Zaefarian G., Henneberg S.C., Naudé P. (2011). Resource acquisition strategies in business relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, issue 6, pp. 862–874. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.010>.
- Zhao J., Al-Aidroos N., Turk-Browne N.B. (2013). Attention is spontaneously biased toward regularities. *Psychological Science*, vol. 24, no. 5, pp. 667–677. DOI: 10.1177/0956797612460407.
- Žižka M., Pelloneová N. (2019). Do clusters with public support perform better? Case study of Czech cluster organizations. *Administration & Public Management Review*, issue 33, pp. 20–33. DOI: 10.24818/amp/2019.33-02.

Information about the author

Информация об авторе

Vitaly L. Tambovtsev

Тамбовцев Виталий Леонидович

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Chief Researcher of the Faculty of Economics.
Lomonosov Moscow State University (3 Leninskiye Gory, Moscow,
 119991, Russia). E-mail: vitalytambovtsev@gmail.com.

Доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник.
Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова
 (119991, РФ, г. Москва, ГСП-1, Ленинские горы, 3-й новый учебный корпус), e-mail: vitalytambovtsev@gmail.com.

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-3

JEL Classification: D02, E02, E61

Институциональные коррекции в управлении: теоретико-методологический подход

О.С. Сухарев¹

¹ Институт экономики Российской академии наук, г. Москва, РФ

Аннотация. Исследование посвящено формированию теоретико-методологического подхода в управлении, сводимого к использованию институциональных коррекций в виде инструмента реализации воздействий на экономические объекты, чтобы придать им необходимое функционирование. Под коррекциями институтов понимаются целенаправленные изменения правил, осуществляемые различными способами субъектом управления. Общая направленность институциональных коррекций может быть сведена к обеспечению институционального благосостояния как одной из важных функций экономического развития, которое рассматривается в рамках достижения наибольшей эффективности и наименьшего функционального расстройств институтов. Исследовательская задача сводится к включению на теоретическом уровне анализа институциональных коррекций как метода управления в арсенал инструментов воздействия на экономику. Методологию исследования составили теория экономической политики и институциональная теория, применимые в области макроуправления и на иных уровнях управления. Методами выступили сравнительный и таксономический анализ, формально-математические обобщения и функциональный анализ. Результатом исследования является типизация институциональных коррекций и полученная на этой основе их содержательная характеристика в соответствии с наиболее важными параметрами их выделения. Кроме того, представлены модели функционирования объекта управления/института и описаны соответствующие им режимы институциональных коррекций, что привязывает управленческие воздействия к состоянию объекта управления и целям его развития. В координатах «эффективность – дисфункция» выявлены характеристики институциональных коррекций. Основной вывод состоит в необходимости обеспечения институционального благосостояния, предусматривающего наибольшую эффективность действующих институтов и наименьшую степень расстройств их функций. Обозначено формальное условие решения этой задачи как добавочный критерий в современной теории экономической политики.

Ключевые слова: управление; институты; институциональные коррекции; кумуляция; дисфункция; эффективность; институциональное благосостояние.

Дата поступления статьи: 3 июня 2021 г.

Ссылка для цитирования: Сухарев О.С. (2022). Институциональные коррекции в управлении: теоретико-методологический подход // Управленец. Т. 13, № 1. С. 37–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-3.

Institutional adjustments in management: A theoretical-methodological approach

Oleg S. Sukharev¹

¹ Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract. The study forms a theoretical-methodological approach in management reduced to institutional adjustments taken as a tool for affecting economic objects in order to ensure their proper functioning. Institutional adjustments refers to targeted changes in regulations carried out by the subject of management in numerous alternative ways. The general focus of institutional adjustments can be limited to ensuring institutional well-being as one of the crucial functions of economic development, which is considered within achieving the greatest efficiency and the least functional disorder of institutions. The paper aims to extend the theoretical level of analysis by including institutional adjustments as a means of management in the set of methods for regulating the economy. The theory of economic policy and institutional theory applicable at the macro and other levels of management constitute the research methodology. The methods of comparative and taxonomic analysis, formal mathematical generalizations and functional analysis were used. The author develops a typology of institutional adjustments and reveals their substance according to the most important parameters of their identification. We also identify the models of functioning of the management object (institution) and describe the relevant modes of institutional adjustments, which links management impulses with the object's state and its development objectives. Within the "efficiency – dysfunction" coordinates system, the characteristics of institutional adjustments are found. The study concludes that it is necessary to ensure institutional well-being that provides for the greatest efficiency of the institutions operating and the least disruption of their functions. The paper presents a formal condition of solving this task and positions it as an additional criterion in the contemporary theory of economic policy.

Keywords: management; institutions; institutional adjustments; cumulating; dysfunction; efficiency; institutional well-being.

Paper submitted: June 3, 2021

For citation: Sukharev O.S. (2022). Institutional adjustments in management: A theoretical-methodological approach. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 37–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-3.

ВВЕДЕНИЕ

Современное управление на макроэкономическом уровне очень часто обращается к изменению сложившихся правил поведения, регулирующих различные виды деятельности. Осуществляемые коррекции институтов можно рассматривать как метод управления, не уступающий по силе классическим видам экономической политики – денежно-кредитной, бюджетной, налоговой, промышленной и др. Более того, изменение правил, осуществляемое органами власти, обуславливает возможность функционирования конкретных объектов и действенность перечисленных и других видов экономической политики.

В связи с этим возникают важные задачи – исследовать сначала на теоретическом уровне анализа институциональные коррекции как метод управления, выделить их виды (провести типизацию), характеристики, назначение, возможности осуществления, влияние на эффективность и функциональные расстройства институтов и экономических объектов. Это позволит выстроить алгоритм обоснованного применения институциональных коррекций как метода управления на разных уровнях экономики в различных обстоятельствах, подбирая их сообразно конкретному случаю и целям развития.

Перечисленные аспекты изучены в рамках институциональных теорий [Hodgson, 2002] довольно слабо, хотя оценка институциональных условий развития определенных видов деятельности [Vega, Keenan, 2016; Bicen, Malter, 2019; Park, 2020] либо влияния институциональных факторов на рост или развитие секторов экономики, наилучшее использование ресурсов [Hartwell, 2016; Aguirre, 2017] применяется весьма широко в современных исследованиях [Попов, 2015; Sukharev, 2012; Орехова, 2018; Сухарев, 2021a].

Однако в целом институциональные исследования сосредоточены на микроэкономических событиях, акцентируют роль институтов в разных сферах экономической деятельности и агентских взаимодействиях [Ménard, 2018; Meador, Skerratt, 2017], оценивают их эффективность, в том числе в отдельных отраслях [Khalil, 2013; Mohamad, 2014]. Варианты институциональных коррекций как инструмента управления обычно авторами не обсуждаются. Имеются отдельные работы, посвященные политическим институтам, создающим потенциал проводимой политики [Bartolini, Santolini, 2017] в формате так называемого «благого управления». При этом исходят из стандартных представлений о влиянии институтов, не рассматривая их как высокодиверсифицированный инструмент управления. Теоретические вопросы проблематики перманентных институциональных коррекций в подобных исследованиях не находятся в поле внимания. Теоретические разработки, реализующие попытки объяснения, например, структурных сдвигов институтами [Davanzati, 2018], не позволяют вписать институциональные кор-

рекции в виде инструмента в теорию экономической политики.

Следовательно, проблемы макроуправления – выбора инструментов сохраняют особую актуальность, особенно в условиях экономической реальности, изменяющейся в технологическом, структурном и институциональном смыслах. Общая теория институциональных изменений [Mahoney, Thelen, 2010] предполагает изучение отмены прежних и ввода новых правил либо добавления правил к уже существующим, коррекции существующих правил исходя из текущих или стратегических потребностей, т. е. связывает макроизменения с их микроуровнем, сводя описание и объяснения к типам агентов, осуществляющих институциональный выбор. В рамках этой теории не учитывается весьма значимый агент – правительство, генерирующее всю систему институциональных коррекций на различных уровнях хозяйственной организации.

Попытки создать новую поведенческую макроэкономику [Akerlof, Shiller, 2009] также игнорируют наличие весьма весомого инструмента макроуправления в виде институциональных коррекций, несмотря на то, что они рассматриваются в отдельных исследованиях [Stiglitz, 2010]. Одна из причин видится в том, что, по сути, отсутствуют теоретические обобщения по применению данного управленческого инструмента, тогда как таковые имеются относительно, например, денежно-кредитной политики и оценки влияния бюджета на экономическое развитие, а также иных инструментов и факторов, влияющих на поведение агентов глобального рынка [Tinbergen, Knoester, Wellink, 1993; Stiglitz, 2003, 2013].

В данном исследовании институты рассматриваются как формальные правила, нормы, законодательные акты в понимании Д. Норта [North, 1990, 1991], а также организации и управленческие инструменты, утвержденные административными актами и применяемые правительствами на разных уровнях экономики. Институциональные коррекции трактуются нами как целенаправленные изменения институтов, имеющие назначение обеспечить иное функционирование объекта, которое считается полезным с точки зрения регулирования и перспектив экономического развития.

Такое телеологическое представление об эволюции институтов и их целенаправленном изменении описывается в литературе, но ему не придается инструментального значения для задач управления [North, 2005], тем более что часто институциональные изменения представляются как долгосрочные, а реалии подтверждают быстрый характер происходящих изменений, влияющих на функционирование экономики. Особенно важно отмеченное обстоятельство в «экономике знаний», где стремительные перемены

требуют новых форм институционального регулирования и разработки институциональной политики, которая становится центральным элементом проведения правительственных реформ и необходимой смены институтов [Eggertsson, 1999, 2009].

С учетом сказанного целью исследования выступает формирование теоретико-методологического подхода в области управления посредством развития представлений о методе институциональных коррекций, применяемом правительствами и органами управления. Предметом являются институциональные коррекции, используемые как инструмент управления различными объектами и экономикой в целом. Исследование носит теоретико-методологический характер, однако имеет и практическую значимость, которая состоит в систематизации общих представлений о коррекциях институтов, предпринимаемых на различных уровнях организации и управления в качестве инструментов воздействия на соответствующие экономические объекты – агентов, организации, отрасли, регионы и страну в целом.

Формирование указанного теоретико-методологического подхода предусматривает решение следующих задач:

- 1) разработку типологии институциональных коррекций, т. е. их видов;
- 2) характеристику коррекций по выделенным видам, а также в привязке к релевантным параметрам, дающим представление об их содержании;
- 3) разработку модели изменения эффективности и дисфункций при осуществлении институциональных коррекций;
- 4) выделение моделей функционирования объекта управления и соответствующих режимов коррекции институтов, в том числе согласно динамическому изменению в координатах «эффективность – дисфункция».

Решение последней задачи позволяет сформулировать условие институционального благосостояния, обеспечению которого подчинены управление и институциональная политика, проводимая на уровне макроэкономики. По сути, прилагаемые усилия способствуют развитию институциональной макроэкономики в части макроуправления или теории экономической политики.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ КОРРЕКЦИИ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ

Помимо различных вариантов экономической политики – денежно-кредитной, бюджетно-налоговой, отраслевой, регулирующей рынки, современные правительства в качестве основного инструмента макроэкономического управления используют институциональные коррекции, призванные изменить посредством действующих правил функционирование объектов управления. Именно институциональные

инструменты влияния выходят на первые позиции в сферах государственного управления и международной конкурентной борьбы.

Институциональные коррекции представляют собой изменения институтов различной формы, в том числе посредством ввода новых правил. Общая направленность этих изменений – наделение институтов большей понуждающей силой, расширение охвата их регулирующего действия и/или повышение эффективности. На практике институциональные коррекции, в частности осуществляемые правительствами, могут как повышать эффективность функционирования институтов или понижать их дисфункцию, так и приводить к противоположным результатам в зависимости от цели их осуществления.

Охарактеризуем данный метод управления, вводя ряд полезных классификаций, формирующих общие теоретические представления о возможностях и содержании данного метода. Институциональные коррекции можно разделить на следующие основные виды.

Во-первых, это ввод абсолютно новых институтов, которые либо полностью замещают уже действующие правила, либо используются, не отменяя действие ранее функционировавших институтов. Частный вариант этого подхода – устранение правила, которое было введено необоснованно и затруднило функционирование какого-либо объекта или экономики в целом (в случае, если такое следствие достоверно определено).

Во-вторых, это некое видоизменение действующих правил, призванное улучшить их действие, следование им агентов.

Таким образом, институциональные коррекции могут оказаться полностью зависимыми от прежних институтов либо абсолютно независимыми от них, а также зависимыми лишь в некоторой степени. В табл. 1 отражены характеристики таких коррекций по следующим релевантным параметрам: цель, область (граница) действия, функционал, период времени проведения коррекции, издержки применения данного инструмента управления, сопротивление институциональной коррекции, устойчивость институциональной структуры при осуществлении коррекции институтов. Последний параметр крайне важен, так как с его помощью оценивается, какими будут следующие институциональные коррекции и понадобятся ли они в скором времени.

Как показано в табл. 1, институциональные коррекции, зависящие от сложившейся структуры институтов, имеют цель и границу, полностью детерминированные их состоянием, оставляют прежним состав известных функций, несколько их трансформируя, причем издержки таких изменений обычно невысокие, сопротивление агентов несильное, а устойчивость сохраняется весьма высокой.

Таблица 1 – Общая характеристика институциональных коррекций
Table 1 – General characteristics of institutional adjustments

Характеристика Параметр	Зависимость от прошлого	Независимость от прошлого	Частичная зависимость от прошлого
Цель	Определена состоянием прошлых институтов	Никак не связана с состоянием	В какой-то степени зависит от прежнего состояния
Граница действий	Задана существующими правилами	Только новые институты, кардинальный отход от уже действующих правил	Задана старыми и новыми институтами, их возможным сочетанием
Функционал	Доминируют прежние функции	Абсолютно новые функции	Смешанный функционал
Время проведения	Короткое	Длительное	Среднее
Издержки	Невысокие	Высокие	Существенные (среднее между первыми двумя видами)
Сопrotивление	Слабое	Сильное	Среднее (может быть различным с учетом масштаба зависимости)
Устойчивость	Высокая	Низкая	Возможны различные варианты с учетом уровня частичной зависимости

Совсем иной результат дают институциональные коррекции, проводимые вне зависимости от имеющейся институциональной структуры. Цель и область действия таких коррекций предопределены содержанием новых институтов. Ими же задается и функционал, который в силу проблем адаптации агентов приводит к весьма значительным издержкам, возможному сильному сопротивлению и необходимости дальнейших изменений, т. е. к невысокой устойчивости. При частичной зависимости от прежних правил итог определится степенью этой зависимости. Однако при такой модели коррекций цель и граница действий заданы сразу и старыми, и новыми институтами. Функционал также формируется благодаря некоему синтезу прежних и новых функций. Время самой коррекции обычно не такое значительное, но и не короткое, поскольку нужда в некоей адаптации и согласовании функций существует, что требует времени. Остальные параметры (издержки, сопротивление и устойчивость) зависят от того, как именно будет осуществляться такое согласование.

Иногда революционные изменения институтов происходят в краткие сроки, однако в нашем случае они связаны с длительной адаптацией и требуют значительного времени. При выполнении за короткое

время такие коррекции, вероятно, вызовут лавинообразный рост сопротивления и понижение устойчивости, т. е. будут провоцировать дальнейшие институциональные коррекции, чтобы вернуть экономику в нормальный режим функционирования.

В соответствии с первыми пятью параметрами, обозначенным в табл. 1, можно выделить виды институциональных коррекций по рассматриваемым базовым параметрам, характеризующим проведение институциональных изменений (табл. 2).

Эти коррекции можно обозначить как частичные или локальные, поскольку они могут осуществляться отдельно или в какой-то комбинации. Возможна полная институциональная коррекция, сводимая к вводу нового института – внутреннего (не заимствуемого) и внешнего (заимствуемого, импортируемого). Такой ввод может дополнять действующую институциональную структуру или замещать в ней уже действующий ранее институт. Как видим, весьма сложные институциональные воздействия способны приводить к росту дисфункции и понижению эффективности институтов и управления, хотя общим мотивом их проведения является, наоборот, стремление повысить эффективность и понизить расстройство функций.

Таблица 2 – Виды институциональных коррекций
Table 2 – Types of institutional adjustments

Параметр	Наименование коррекции	Сфера изменений
Цель	Целевая	Цель и ее качественное наполнение
Область приложения	Предметная	Область применения, границы
Функции	Функциональная	Набор функций, степень их дисфункции
Время осуществления	Временная	Быстрота самой коррекции и время адаптации и воздействия на объект, время до следующей коррекции
Издержки проведения	Затратная	Издержки осуществления коррекции, а также дальнейшего функционирования измененных институтов

Использование институциональных коррекций как инструмента управления может порождать рост сопротивления агентов, причем и относительно внутренних изменений правил, и тем более их заимствования (импорт институтов). Таким образом, два типа коррекций – внешние и внутренние – могут вызвать разное сопротивление и по-разному влиять на устойчивость возникающей институциональной структуры. Если они понижают устойчивость, то высока потребность в следующих коррекциях. Но частая смена правил, функционала и области их приложения непредсказуемо влияет на адаптацию и может увеличивать дисфункцию отдельных институтов и слагаемых ими структур правил. Это обстоятельство предопределяет необходимость выверять потребность в институциональных коррекциях. Суммируя, можно сказать, что обозначенные сложности выдвигают особые требования к аналитическому управлению на уровне государства, касающиеся планирования и организации институциональных коррекций, влияющих на функционирующие объекты экономики.

Согласно фактическим наблюдениям за правительствами разных стран, современное управление экономическим развитием предполагает перманентные изменения правил. Число коррекций, как было отмечено, наверняка влияет на эффективность институтов и способность агентов к адаптации (рис. 1). При увеличении этого числа эффективность может сначала возрасти, но затем понизиться ввиду роста издержек адаптации (рис. 1а), когда последующие коррективы уже не воспринимаются агентами, порождая оппортунистические формы их поведения. Быстрая адаптация, или тафихилаксия (линия 1 на рис. 1б), либо, наоборот, медленная адаптация (линия 2 на рис. 1б) имеют свои минусы. В первом случае повторные либо совершенно иные по содержанию коррективы могут не достичь результата, поскольку быстро адаптироваться вряд ли возможно в перманентном режиме изменения правил.

При медленной адаптации возникает противоположный эффект: агенты не успели приспособиться к прежней коррекции, как вводится новая, с минимальными шансами на успешность в силу возникновения

ситуации «раздвоенной адаптации», т. е. приспособления сразу к двум или более коррекциям. Явление тафихилаксии, известное в медицине, сводится к тому, что при повторном использовании лекарства пациент не реагирует на него с элиминированием лечебного эффекта в силу быстрой адаптации. Аналогичный результат может возникнуть в случае применения инструмента управления в виде институциональных коррекций. Если срабатывает быстрая адаптация к ним на каком-то историческом отрезке времени, то на дальнейшие коррективы экономика уже слабо реагирует – они не приводят к ощутимым сдвигам в развитии по указанной причине. Конечно, рост числа коррекций зависит от их содержания. В свою очередь, рост или снижение эффективности может определяться как числом коррекций (рис. 1а), так и их содержанием, которое отразить графически весьма проблематично¹.

Вместе с тем линии 1, 2 на рис. 1а отражают два режима изменения эффективности действующей структуры правил при определенном наборе осуществляемых институциональных коррекций. При величине коррекций N_1 , N_2 видна примерно одинаковая наибольшая эффективность. Однако при числе коррекций N^* эффективность одинаковая и не наибольшая. Слева от точки N^* эффективность в рамках линии 1 выше, чем по линии 2, справа от точки N^* – наоборот. На такой исход будет влиять не только число коррекций, но и их содержание. Если связать эти составляющие некой функцией, тогда рассматриваются два режима динамики эффективности действующей структуры правил при различном числе коррекций, что отражает и разницу в содержании. Дисфункция при этом может не только возрастать, но и уменьшаться, что также будет зависеть от числа и содержания осуществляемых коррекций.

Агенты могут проявить различную чувствительность к институциональным коррекциям, от очень высокой сенсбилизации в виде тафихилаксии до край-

¹ Понадобится функция связи числа коррекций с их содержанием и решение вопроса измерения содержания, поскольку коррективы дискретны и каждая в идеале может быть не похожа на предыдущую и последующую.

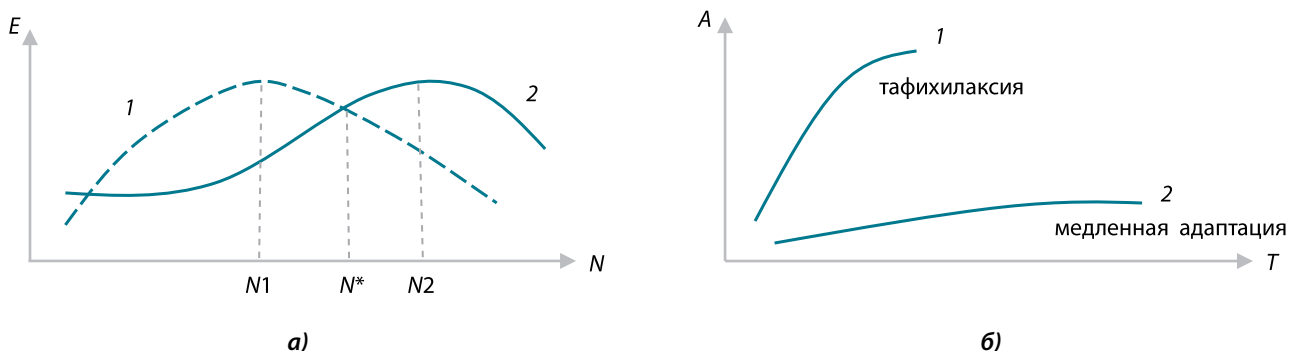


Рис. 1. Эффективность (E) и число коррекций (N^*) (а), адаптация (A) и время (T) (б)

Fig. 1. Efficiency (E) and number of adjustments (N^*) (a), adaptation (A) and time (T) (b)

не низкой – десенсибилизации. Коррекции способны усиливать действия агентов вследствие эффекта кумуляции. Он может выражаться в уменьшении затрат и росте эффективности, что следует обозначить как «материальную кумуляцию» («эффективная коррекция»), либо в снижении расстройств функций институтов и агентов, которое можно определить как «функциональную кумуляцию» («функциональная коррекция»).

Институциональные коррекции можно разделить согласно типам институтов, содержание и функционирование которых они изменяют. Во-первых, это институты, формируемые и изменяемые агентами или их группами, область приложения которых связана с некой совокупностью агентов, объединенных организацией или группой. Во-вторых, институты, создаваемые и изменяемые государством, охватывающие всех агентов – общего действия либо агентов из отдельных сфер деятельности – специализированные или отраслевые правила. Соответственно, институциональные коррекции также охватывают отдельных агентов или их группы либо всех агентов и отдельные сферы деятельности или регионы страны. Таким образом, они отличаются по степени охвата, что также может сказаться на эффективности функционирования отдельных институтов и видов экономической деятельности.

В связи с этим применение метода институциональных коррекций в управлении приводит к различным исходам функционирования управляемых объектов. Реализуемые на уровне государства коррекции имеют наибольший охват, в связи с чем коррекции правил для групп агентов или отдельных видов деятельности не должны противоречить базовым институтам и их изменению, чтобы это не увеличивало издержки и не снижало эффективность институциональной структуры в целом. Институциональные коррекции для всех агентов представляют базовое изменение, задают порядок всех последующих институциональных трансформаций, исполняя своеобразную роль «институциональной конституции».

Дальнейшие отраслевые и региональные институциональные коррекции требуются согласовывать с базовыми изменениями, а сами эти изменения следует обосновывать исходя из стратегических задач экономического развития страны. Такое соотношение уровней коррекции необходимо учитывать в области макроэкономического управления, чтобы не породить увеличения дисфункций и снижения эффективности институтов и функционирования объектов управления.

Субъект управления использует институциональные коррекции в качестве метода экономической политики наравне с политикой денежно-кредитной, бюджетно-налоговой, внешнеэкономической и отраслевой. Однако этот метод имеет даже более сильное системное значение, так как способен повлиять на содержание и результативность перечисленных видов

политики. Можно вести речь о зависимых от других инструментов и автономных институциональных коррекциях. Наличие этих типов коррекций говорит о весьма сложной связи данного инструмента в наборе мер экономической политики.

С одной стороны, субъект управления (правительство) должно оценивать необходимость создания абсолютно новых или изменения уже действующих институтов, для чего применяется институциональное планирование и проектирование, затем осуществлять их ввод в экономику и воздействовать на объекты управления, при этом получая и обрабатывая их реакцию. Анализ реакций дает управляющему субъекту информацию о том, как реализуются институциональные коррекции, к какому поведению приходят объекты управления – экономические агенты. В случае автономных институциональных коррекций нормы и правила вводятся или изменяются вне связи с другими инструментами денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики, исходя из задачи максимизации (как вариант) целевой функции благосостояния.

С другой стороны, институциональные коррекции зависимы от денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики, поскольку функционирование правил не может осуществляться без выделяемого на это финансового ресурса. Это тем более верно, если речь идет, скажем, об институтах развития какой-то отрасли или регионов страны. Во многих случаях именно такая зависимость весьма значительная. К тому же инструменты денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики сами по себе институциональные, т. е. представляют собой правила кредитования, обеспечения экономики деньгами, регулирующие работу банков, фиксирующие налоговые и иные бюджетные нормативы и т. д. Поэтому коррекции правил видоизменяют возможности указанных видов политики, и одновременно многие варианты коррекций зависимы от финансового ресурса, который может на указанные цели выделяться или не выделяться.

В одной из работ автора представлено дифференциальное уравнение второго порядка¹, связывающее величину денежного обеспечения (R) функционирующего института с разницей между величиной денежных поступлений и издержек функционирования в единицу времени [Сухарев, 2021а]. При постоянной величине коэффициента пропорциональности изменения трансакционных издержек разнице между полными и трансакционными издержками компьютерная имитация решения этого уравнения при разных величинах рентабельности (r) дает вид решений, представленный на рис. 2 (при начальных условиях $R(0) = 1$, $R(0) = 0,5$ и постоянном денежном обеспечении, равном единице).

¹ Автор выражает большую благодарность доктору физико-математических наук профессору И.А. Рудакову за помощь в реализации компьютерной имитации – решении этого уравнения.

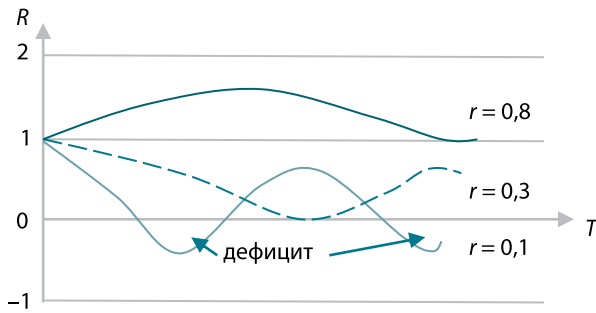


Рис. 2. Изменение величины денежного обеспечения (R) в зависимости от рентабельности (r) при институциональной коррекции

Fig. 2. Change in the value of cash collateral (R) according to profitability (r) during institutional adjustments

Данные на рис. 2 позволяют прийти к следующим релевантным позициям:

- увеличение рентабельности снижает колебания величины денежного обеспечения, увеличивая амплитуду, причем эта величина изменяется только в положительной области, т. е. отсутствует дефицит денежного обеспечения функционирования института;
- большей величине рентабельности соответствуют более высокие величины денежного обеспечения функционирования института, причем при значительной величине рентабельности это обеспечение сразу увеличивается при тех же начальных условиях (линия $r = 0,8$).

Конечно, любая модельная имитация применительно к институциональным факторам является весьма условной. Тем не менее представленная имитация подтверждает тезис о том, что начальные условия (состояние институтов), величина денежного обеспечения, а также рентабельность (отношение денежного обеспечения к полным затратам) влияют на вид функции денежного обеспечения от времени. Величина рентабельности каждого института зависит в том числе от наличия иных институтов, также нуждающихся в некотором денежном обеспечении.

В соответствии с указанными причинами и обстоятельствами макроэкономическое управление, прибегающее к перманентным институциональным кор-

рекциям, должно учитывать, как именно происходит функционирование институтов и к каким изменениям приведут планируемые коррекции.

В зависимости от характера и вида данных коррекций, а также необходимости достижения целей в области эффективности и снижения дисфункций институтов можно выделить набор режимов, имеющих определяющее значение с точки зрения управления. Коррекции институтов при этом способны влиять на результативность управления, если денежное обеспечение институтов управления отсутствует или является недостаточным, что сказывается на аналитической функции управления. Рассмотрим подробнее режимы институциональных коррекций.

РЕЖИМЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ КОРРЕКЦИЙ И ПРЕОДОЛЕНИЕ ДИСФУНКЦИИ

Поскольку институциональные коррекции применяются в неблагоприятных обстоятельствах либо в силу желания улучшить экономическое развитие, что требует от органа управления идентификации сложившейся картины, важно исходить, как минимум, из двух позиций:

- оценить текущую модель функционирования объекта управления в рамках имеющегося или введенного набора релевантных критериев, например в координатах «эффективность¹ – дисфункция»;
- определить виды институциональных коррекций в зависимости от функции институционального благосостояния, сводимой к минимизации дисфункций и максимизации эффективности функционирования.

Модели функционирования объекта/института и режимы институциональных коррекций в координатах «эффективность – дисфункция» представлены на рис. 3.

Согласно данным на рис. 3а, существуют следующие базовые модели функционирования объекта управления, института:

¹ Под эффективностью понимается число исполняемых функций на единицу транзакционных издержек или общее число функций на эту же величину издержек [Сухарев, 2021b].

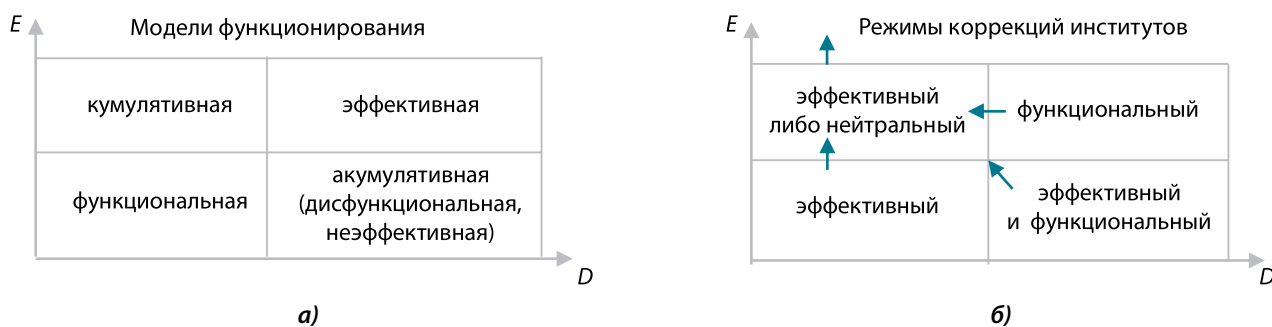


Рис. 3. Модели функционирования объекта/института (а) и режимы институциональных коррекций (б) в координатах «эффективность (E) – дисфункция (D)»

Fig. 3. Models of an object/institution's functioning (a) and modes of institutional adjustments (б) in the «efficiency (E) – dysfunction (D)» coordinates system

- кумулятивная, для которой характерны высокая эффективность и относительно низкая величина дисфункции;
- эффективная, когда высока эффективность при высоком уровне расстройств функций (дисфункции);
- функциональная, при которой эффективность невысокая, но дисфункция низкая, т. е. исполнение функций высокое;
- аккумулятивная (с низкой эффективностью и высокой дисфункцией), являющаяся самой негативной, поскольку релевантные параметры функционирования наихудшие.

Чтобы посредством управленческих воздействий, а именно с использованием институциональных коррекций изменить состояние объекта управления, института, необходимо ориентировать воздействия на наиболее низкие позиции. Рис. 3б отражает режимы коррекции институтов с позиции управления. Базовые режимы также соответствуют числу выделенных моделей функционирования в координатах «эффективность – дисфункция»:

- эффективный или нейтральный режим возникает в ситуации, когда объект управления, институт показывает высокую эффективность и низкую дисфункцию (кумулятивная модель). В связи с этим нет необходимости в коррекции функциональной, а могут осуществляться либо эффективная коррекция с целью выхода на еще более высокие значения, либо нейтральная коррекция¹;

¹ Нейтральная коррекция – это коррекция, изменяющая в незначительной мере содержание правила, без влияния на эффективность и дисфункцию его функционирования. Могут осуществляться коррекции, которые не допускают понижения эффективности и повышения дисфункции.

- эффективный режим коррекций проводится в случае низкой эффективности и низкой дисфункции (функциональная модель);
- функциональный режим осуществляется, когда следует снизить дисфункцию, наделять институт, объект новыми функциями при высокой эффективности, не допустив ее снижения (эффективная модель);
- эффективный и функциональный режим коррекций возникает при аккумулятивной модели функционирования, когда необходимо и повышать эффективность, и снижать высокую дисфункцию.

В случае высокой эффективности и высокой дисфункции коррекции должны быть направлены на снижение дисфункции, в случае низкой дисфункции и низкой эффективности – на повышение эффективности. Если эффективность низкая, а дисфункция высокая, нужно влиять на оба параметра – и так подбирать коррекции правил. При этом важен аспект возможной связи эффективности (число исполняемых институтом функций на единицу транзакционных издержек) и дисфункции, т. е. вид $E = f(D)$.

Движение объекта/института в рамках каждого режима институциональных коррекций показано стрелками на рис. 3б. С точки зрения управления требуется исполнить алгоритм в два этапа – идентифицировать модель функционирования и определить содержание необходимых коррекций по набору действующих институтов.

На практике институциональные коррекции могут по-разному влиять на изменение эффективности и дисфункции – повышать, понижать или оставлять неизменными их показатели. Сочетание указанных исходов дает различные варианты динамики с разными содержательными характеристиками институциональных коррекций (табл. 3).

Таблица 3 – Характеристика институциональных коррекций согласно динамике «эффективность – дисфункция»
Table 3 – Characteristics of institutional adjustments according the dynamics of «efficiency – dysfunction»

Эффективность	Дисфункция	Содержание институциональной коррекции
Рост	Снижение	Снижение затрат и улучшение исполнения функций
Рост	Рост	Снижение затрат одновременно или за счет либо расстройства, либо сокращения функций, что увеличивает дисфункцию
Рост	Отсутствие изменений	Снижение затрат при неизменном числе исполняемых функций либо при изменении числа функций наряду с изменением их степени расстройства, так что общая величина дисфункции остается неизменной
Отсутствие изменений	Рост	Увеличение числа неисполняемых функций при существующей величине затрат либо рост числа функций соразмерно росту затрат при повышении расстройства (недолжного исполнения) функций
Отсутствие изменений	Снижение	Увеличение числа исполняемых функций соразмерно затратам
Не изменяется	Отсутствие изменений	Нейтральная институциональная коррекция – не влияет на изменение эффективности и дисфункции
Снижение	Рост	Наихудшие институциональные коррекции – рост затрат и расстройства функций
Снижение	Снижение	Рост затрат, обгоняющий рост числа исполняемых функций
Снижение	Отсутствие изменений	Рост затрат при стабильном числе исполняемых функций

Таким образом, содержание институциональных коррекций создает тот или иной вариант динамики эффективности института и его дисфункции. Наихудший случай, когда в ходе коррекции институтов снижается эффективность и растет дисфункция, возникает расстройство функций в связи с адаптацией или конфликтами с действующими институтами или агентами.

Как видим, вариантов динамики несколько больше, нежели базовых траекторий в рамках режимов институциональных коррекций. Однако каждый вариант приводит к одному из описанных выше режимов, тем самым детерминируя возможности управления посредством инструмента институциональных коррекций.

Функция институционального благосостояния, описывающая лучшее функционирование институтов, отвечающих за развитие экономики, может быть представлена в виде минимизации дисфункции и максимизации эффективности: $D \rightarrow \min$, $E \rightarrow \max$. Вводя общее число функций $F_o = F + F_n$, где F – число исполняемых, F_n – число неисполняемых функций [Сухарев, 2021b], запишем выражения для дисфункции $D = F_n/F_o$ и эффективности $E = F/Tr$, где Tr – транзакционные издержки. Тогда несложно записать функцию благосостояния в виде двух уравнений: $dD/dt = 0$, $dE/dt = 0$, с поиском экстремума каждой из функций. Осуществляя дифференцирование данных функций, получим, что экстремум по дисфункции имеется при условии, когда темп роста числа расстроенных функций равен темпу роста общего числа функций.

Экстремум по эффективности будет определяться выражением:

$$g_{F_o} = D g_{F_n} + (1 - D) g_{Tr}, \quad (1)$$

где g_{F_o} , g_{F_n} , g_{Tr} – темп роста общего и неисполняемого числа функций, транзакционных издержек соответственно.

Из выражения (1) вытекает условие: исходя из того, что экстремум по дисфункции $g_{F_o} = g_{F_n}$, темп роста неисполняемого числа функций должен быть равен темпу роста транзакционных издержек, т. е. $g_{F_n} = g_{Tr}$ в точке экстремума обеих зависимостей – по эффективности и дисфункции, с соответствующими ограничениями на точку максимума первой и минимума для второй.

Это и есть своеобразное условие институционального благосостояния, которому можно подчинить планируемые и проводимые институциональные коррекции, включая системное их подчинение итоговой функции экономического благосостояния, сводимой к целям роста и достижения определенного социального уровня жизни.

Таким образом, в ходе исследования удалось показать на теоретическом уровне анализа, как задача макроуправления приобретает вполне конкретный вид по рассматриваемым институциональным инстру-

ментам управления. Это полезный шаг в направлении разрешения проблемы социально-экономического оптимума, очерченной еще Я. Тинбергеном, который утверждал, что не потребление и затраты, а совокупность институтов приближают реальную ситуацию к оптимуму или отдаляют от него. Ранее в экономике всегда определялся некий оптимум и лишь затем институты, которые способствовали заданному движению. На практике именно институты и порождаемые ими транзакционные издержки составляют неотъемлемое решение задачи по поиску оптимума [Тинберген, 2003, с. 44–45].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проведенному исследованию, сформулируем наиболее значимые выводы.

Во-первых, даны типология и характеристика институциональных коррекций как метода управления, что позволяет обозначить границы применения каждой из них, оценивая эффективность этого применения и возможные последствия трансформации институциональной структуры и окружения рассматриваемых экономических агентов. Институты не просто имеют значение [North, 1991] – они являются инструментами воздействия, а следовательно, значимыми средствами управления [Сухарев, 2021b]. Помимо институциональной статики [Полтерович, 2001], полезной в рамках контрактных теорий [Williamson, 2005; Sukharev, 2012], динамика институтов и ее влияние на различные объекты экономики представляет весьма значимое направление анализа [Попов, 2005].

Во-вторых, выделены модели функционирования объекта управления/института в координатах «эффективность – дисфункция» с определением режима институциональных коррекций исходя из того, какая модель обнаруживается в текущем периоде. Это позволяет сосредоточить управление на повышении либо эффективности, либо функционала, или же обеспечивать воздействия по двум указанным направлениям, а также применять нейтральные, с точки зрения введенных критериев, оценки функционирования, институциональные коррекции.

В-третьих, получено условие достижения институционального благосостояния, которое конкретизирует применение управленческого инструмента в виде институциональных коррекций, прилагая их для обеспечения наибольшей эффективности и наименьшей дисфункции.

Таким образом, в исследовании предложен общий метод управления посредством институциональных коррекций, который может использоваться на различных уровнях организации экономики, включая правила управления. Данный метод имеет также перспективу применения в рамках отраслевой тематики решения управленческих задач с учетом специфиче-

ских институциональных условий рассматриваемого вида деятельности [Орехова, 2018], находя отражение в методиках оценки институциональных условий и факторов развития отдельных секторов, фирм, отраслей,

регионов. Представленный в статье подход становится стержневым как в аналитическом, так и в управленческом смысле в сфере использования способа изменения правил, влияющего на развитие экономики. ■

Источники

- Орехова С.В. (2018). Формирование методологии устойчивого развития металлургического предприятия на основе ресурсно-институционального подхода: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Екатеринбург: УрГЭУ.
- Полтерович В.М. (2001). Трансплантация экономических институтов // *Экономическая наука современной России*. № 3. С. 24–50.
- Попов Е.В. (2015). Институты. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН.
- Сухарев О.С. (2021а). Теория институциональных и экономических дисфункций российской школы: ретроспектива и перспектива // *Вестник Пермского университета. Серия «Экономика»*. Т. 16, № 1. С. 19–38. DOI: 10.17072/1994-9960-2021-1-19-38.
- Сухарев О.С. (2021б). Функциональный подход в принятии решений: дисфункция и эффективность правил и систем // *Управленец*. Т. 12, № 1. С. 2–17. 10.29141/2218-5003-2021-12-1-1.
- Тинберген Я. (2003). Использование моделей в экономике: опыт и перспективы // *Нобелевские лауреаты по экономике: взгляд из России*. Санкт-Петербург: Гуманистика. С. 34–46.
- Aguirre A. (2017). Contracting institutions and economic growth. *Review of Economic Dynamics*, vol. 24, March, pp. 192–217. <https://doi.org/10.1016/j.red.2017.01.009>.
- Akerlof G.A., Shiller R.J. (2009). *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*. Princeton University Press.
- Bartolini D., Santolini R. (2017). Political institutions behind good governance. *Economic Systems*, vol. 41, issue 1, March, pp. 68–85. DOI: 10.1016/j.ecosys.2016.05.004.
- Bicen P., Malter A.J. (2019). The new institutional economics (NIE) approach to geographical indication (GI) supply chains: A case study from Turkey. *Case Studies in Food Retailing and Distribution* (pp. 105–118).
- Davanzati G.F. (2018). Structural change driven by institutions: Thorstein Veblen revised. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 45, June, pp. 105–110. DOI: 10.1016/j.strueco.2018.03.002.
- Eggertsson T. (1999). State reform and the theory of institutional policy. *Revista de Economia Política (Brazilian Journal of Political Economy)*, vol. 19, no. 2, pp. 49–62.
- Eggertsson T. (2009). Knowledge and the theory of institutional change. *Journal of Institutional Economics*, vol. 5, issue 2, pp. 137–150. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744137409001271>.
- Hartwell C.A. (2016). The institutional basis of efficiency in resource-rich countries. *Economic Systems*, vol. 40, issue 4, December, pp. 519–538. DOI: 10.1016/j.ecosys.2016.02.004.
- Hodgson G. (2002). *A modern reader in evolutionary and institutional economics*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Northampton.
- Khalil E.L. (2013). Lock-in institutions and efficiency. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 88, April, pp. 27–36. DOI: 10.1016/j.jebo.2011.10.017.
- Mahoney J., Thelen K. (2010). A gradual theory of institutional change. In: Mahoney J., Thelen K. (Eds.), *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power* Cambridge: Cambridge University Press.
- Meador J.E., Skerratt S. (2017). On a unified theory of development: New institutional economics & the charismatic leader. *Journal of Rural Studies*, vol. 53, pp. 144–155. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.05.007>.
- Ménard C. (2018). Research frontiers of new institutional economics. *RAUSP Management Journal*, vol. 53, no. 1, pp. 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.002>.
- Mohamad N. (2014). Telecommunications reform and efficiency performance: Do good institutions matter? *Telecommunications Policy*, vol. 38, issue 1, February, pp. 49–65. DOI: 10.1016/j.telpol.2013.04.006.
- North D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- North D.C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, no. 1, pp. 97–112. DOI: 10.1257/jep.5.1.97.
- North D.C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
- Park N.Y. (2020). Trust and trusting behavior in financial institutions: Evidence from South Korea. *International Review of Economics & Finance*, vol. 67, pp. 408–419. DOI: 10.1016/j.iref.2020.02.007.
- Stiglitz J. (2003). *Globalization and its discontents*. W.W. Norton & Company.
- Stiglitz J. (2010). *The Stiglitz report: Reforming the international monetary and financial systems in the wake of the global crisis*. The New Press.
- Stiglitz J. (2013). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W.W. Norton & Company.
- Sukharev O.S. (2012). The neoinstitutional contracts theory: New perspectives. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 8, no. 1, pp. 85–111.

- Tinbergen J., Knoester A., Wellink A.H. (1993). *Tinbergen lectures on economic policy*. Amsterdam: North-Holland.
- Vega D.E.C., Keenan R.J. (2016). Situating community forestry enterprises within New Institutional Economic theory: What are the implications for their organization? *Journal of Forest Economics*, vol. 25, pp. 1–13. DOI: 10.1016/j.jfe.2016.07.001.
- Williamson O.E. (2005). The economics of governance. *American Economic Review*, no. 95, issue 2, pp. 1–18. DOI: 10.1257/000282805774669880..

References

- Orekhova S.V. (2018). *Formirovanie metodologii ustoychivogo razvitiya metallurgicheskogo predpriyatiya na osnove resursno-institutsional'nogo podkhoda: avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk* [Formation of a methodology for sustainable development of a metallurgical enterprise based on the resource-institutional approach]. Ekaterinburg: USUE Publ.
- Polterovich V.M. (2001). Transplantatsiya ekonomicheskikh institutov [Transplantation of economic institutions]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii – Economics of Contemporary Russia*, no. 3, pp. 24–50
- Popov E.V. (2015). *Instituty* [Institutions]. Ekaterinburg: IE UrO RAN.
- Sukharev O.S. (2021a). Teoriya institutsional'nykh i ekonomicheskikh disfunktsiy rossiyskoy shkoly: retrospektiva i perspektiva [Theory of institutional and economic disfunctions in the Russian school: Retrospective and prospective views]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» – Perm University Herald. Economy*, 2021, vol. 16, no. 1, pp. 19–38. DOI: 10.17072/1994-9960-2021-1-19-38.
- Sukharev O.S. (2021b). Funktsional'nyy podkhod v prinyatii resheniy: disfunktsiya i effektivnost' pravil i system [Functional approach in decision-making: Dysfunction and efficiency of rules and systems]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 1, pp. 2–17. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-1.
- Tinbergen J. (2003). Ispol'zovanie modeley v ekonomike: opyt i perspektivy [The use of models in economics: Experience and prospects]. In: *Nobelevskie laureaty po ekonomike: vzglyad iz Rossii* [Nobel laureates in economics: A view from Russia] (pp. 34–46). Saint Petersburg: Gumanistika.
- Aguirre A. (2017). Contracting institutions and economic growth. *Review of Economic Dynamics*, vol. 24, March, pp. 192–217. <https://doi.org/10.1016/j.red.2017.01.009>.
- Akerlof G.A., Shiller R.J. (2009). *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*. Princeton University Press.
- Bartolini D., Santolini R. (2017). Political institutions behind good governance. *Economic Systems*, vol. 41, issue 1, March, pp. 68–85. DOI: 10.1016/j.ecosys.2016.05.004.
- Bicen P., Malter A.J. (2019). The new institutional economics (NIE) approach to geographical indication (GI) supply chains: A case study from Turkey. *Case Studies in Food Retailing and Distribution* (pp. 105–118).
- Davanzati G.F. (2018). Structural change driven by institutions: Thorstein Veblen revised. *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 45, June, pp. 105–110. DOI: 10.1016/j.strueco.2018.03.002.
- Eggertsson T. (1999). State reform and the theory of institutional policy. *Revista de Economia Política (Brazilian Journal of Political Economy)*, vol. 19, no. 2, pp. 49–62.
- Eggertsson T. (2009). Knowledge and the theory of institutional change. *Journal of Institutional Economics*, vol. 5, issue 2, pp. 137–150. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744137409001271>.
- Hartwell C.A. (2016). The institutional basis of efficiency in resource-rich countries. *Economic Systems*, vol. 40, issue 4, December, pp. 519–538. DOI: 10.1016/j.ecosys.2016.02.004.
- Hodgson G. (2002). *A modern reader in evolutionary and institutional economics*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Northampton.
- Khalil E.L. (2013). Lock-in institutions and efficiency. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 88, April, pp. 27–36. DOI: 10.1016/j.jebo.2011.10.017.
- Mahoney J., Thelen K. (2010). A gradual theory of institutional change. In: Mahoney J., Thelen K. (Eds.), *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power* Cambridge: Cambridge University Press.
- Meador J.E., Skerratt S. (2017). On a unified theory of development: New institutional economics & the charismatic leader. *Journal of Rural Studies*, vol. 53, pp. 144–155. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.05.007>.
- Ménard C. (2018). Research frontiers of new institutional economics. *RAUSP Management Journal*, vol. 53, no. 1, pp. 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.002>.
- Mohamad N. (2014). Telecommunications reform and efficiency performance: Do good institutions matter? *Telecommunications Policy*, vol. 38, issue 1, February, pp. 49–65. DOI: 10.1016/j.telpol.2013.04.006.
- North D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- North D.C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, no. 1, pp. 97–112. DOI: 10.1257/jep.5.1.97.
- North D.C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.
- Park N.Y. (2020). Trust and trusting behavior in financial institutions: Evidence from South Korea. *International Review of Economics & Finance*, vol. 67, pp. 408–419. DOI: 10.1016/j.iref.2020.02.007.
- Stiglitz J. (2003). *Globalization and its discontents*. W.W. Norton & Company.
- Stiglitz J. (2010). *The Stiglitz report: Reforming the international monetary and financial systems in the wake of the global crisis*. The New Press.
- Stiglitz J. (2013). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W.W. Norton & Company.
- Sukharev O.S. (2012). The neoinstitutional contracts theory: New perspectives. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 8, no. 1, pp. 85–111.

- Tinbergen J., Knoester A., Wellink A.H. (1993). *Tinbergen lectures on economic policy*. Amsterdam: North-Holland.
- Vega D.E.C., Keenan R.J. (2016). Situating community forestry enterprises within New Institutional Economic theory: What are the implications for their organization? *Journal of Forest Economics*, vol. 25, pp. 1–13. DOI: 10.1016/j.jfe.2016.07.001.
- Williamson O.E. (2005). The economics of governance. *American Economic Review*, no. 95, issue 2, pp. 1–18. DOI: 10.1257/000282805774669880..

Информация об авторе**Сухарев Олег Сергеевич**

Доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник. **Институт экономики РАН** (117248, РФ, г. Москва, Нахимовский проспект, 32). E-mail: o_sukharev@list.ru.

Information about the author**Oleg S. Sukharev**

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Chief Researcher. **Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences** (32 Nakhimovsky Ave., Moscow, 117248, Russia). E-mail: o_sukharev@list.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-4

JEL Classification: R58

Перспективы инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципальных образований

Е.А. Белоусова¹, Е.И. Кайбичева¹¹Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. Инкрементальный подход в стратегическом управлении и планировании характеризуется как постепенный, поэтапный процесс непрерывного совершенствования существующих механизмов и их актуализации для осуществления необходимых стратегических маневров, который предполагает вовлечение разных групп стейкхолдеров. Стратегическое планирование в целях обеспечения сбалансированного социально-экономического развития страны, ее регионов и муниципальных образований становится все более непростой задачей ввиду девальвации инструментария прогнозирования. Для сельских муниципальных образований ситуация осложняется ограниченностью их финансовых, временных, информационных ресурсов. Исследование направлено на определение перспектив применения инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципалитетов на примере РФ. Методологически исследование опирается на теоретические положения региональной и сельской экономики, использование инкрементального подхода. Методы работы включали систематизацию, индукцию, дедукцию, компаративный и контент-анализ. Информационную базу составили стратегии девяти муниципальных районов Уральского федерального округа, выбранных согласно параметрам плотности населения и доли сельского населения. По результатам обзора литературы выявлены преимущества формирования стратегий развития сельских муниципалитетов на основе принципов инкрементализма: возможность консолидации и координирования усилий различных групп стейкхолдеров; построение системы сдержек и противовесов в ходе принятия решений; снижение издержек благодаря поэтапному урегулированию социально-экономических вопросов; содействие гибким и нетривиальным решениям, требующимся ввиду уникальности локальных ситуаций. Установлено, что трансформация роли сельских территорий на постиндустриальном этапе находит отражение в миссиях развития муниципальных районов. В их стратегиях также учитываются риски, присущие им как сельским муниципальным образованиям (демографическое сжатие, экологические риски, транспортная доступность, локальная ресурсная зависимость). Исследование показало, что в стратегировании социально-экономического развития муниципальных районов потенциал инкрементального подхода используется ограниченно, тогда как его применение могло бы повысить эффективность указанного процесса.

Ключевые слова: стратегическое планирование; инкрементальный подход; муниципальное образование; муниципальный район; сельские территории; социально-экономическое развитие; сжатие сельского пространства.

Финансирование: Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00824 «Инкрементальный подход к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития регионов различных иерархических уровней Российской Федерации: единые правила стратегирования».

Дата поступления статьи: 10 ноября 2021 г.

Ссылка для цитирования: Белоусова Е.А., Кайбичева Е.И. (2022). Перспективы инкрементального подхода в стратегическом планировании социально-экономического развития сельских муниципальных образований // Управленец. Т. 13, № 1. С. 49–67. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-4.

Prospects of incremental approach in strategic planning of rural municipalities' socio-economic development

Elizaveta A. Belousova¹, Catherine I. Kaibicheva¹¹Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. Incremental approach in strategic management and planning is a gradual, step-by-step process of continuous improvement of the existing mechanisms as well as their revision for making necessary strategic manoeuvres that implies the involvement of different groups of stakeholders. Ensuring balanced socioeconomic development of a country, its regions and municipalities through strategic planning has become increasingly difficult in conditions of the unfolding crisis of the social forecasting. For rural municipalities this is an even more challenging task because their financial, time and information resources are rather limited. The research aims to assess the prospects of applying the incremental approach in strategic planning of socioeconomic development of rural municipalities considering the case of municipal districts of the Russian Federation. Methodologically, the study relies on regional and rural economics and adopts the incremental approach. The methods include systematisation, induction, deduction, comparative and content analysis. The review of the literature allowed concluding that rural municipalities can benefit from pursuing the incremental approach in their strategic planning in a number of instances. First, the approach holds considerable potential for consolidating and coordinating the efforts of various groups of stakeholders. Second,

it stimulates building a system of checks and balances in strategic decision-making. Third, the approach decreases costs due to addressing socioeconomic issues step-wise, and finally, favours flexible and non-trivial solutions required by unique local situations. For our examination, we selected the strategies of nine municipal districts of the Ural Federal District (Russia) based on the criteria of population density and share of rural populations. The analysis revealed that the mission statement of the municipal districts reflects the transformation of the role of rural areas in the post-industrial society, and the strategies provide for risks typical of municipal districts as rural municipalities (demographic shrinkage, environmental risks, transport accessibility, lock-ins to resource dependency). The research demonstrated that in the strategic planning of socioeconomic development of municipal districts the potential of the incremental approach is exploited insufficiently, while the application of its principles could have made the process more effective.

Keywords: strategic planning; incremental approach; municipality; municipal district; rural areas; socioeconomic development; rural shrinkage.

Funding: The paper is funded by the Russian Foundation for Basic Research (RFFI) within the framework of the scientific project no. 20-010-00824 "Incremental approach to the formation and implementation of socio-economic development strategies for the Russian Federation regions of different hierarchical levels: uniform rules of strategizing".

Paper submitted: November 10, 2021

For citation: Belousova E.A., Kaibicheva C.I. (2022). Prospects of incremental approach in strategic planning of rural municipalities' socio-economic development. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 49–67. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-4.

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование, согласно определению Дж. М. Брайсона, – это «упорядоченные усилия по выработке фундаментальных решений и действий, которые формируют и направляют то, что представляет собой организация (или другой объект), что она делает и почему она это делает» [Bryson, Edwards, Slyke, 2018]. В национальной экономике эти усилия нацелены на выработку системного понимания путей развития общества и экономики с учетом внешних и внутренних факторов, а также на определение наиболее эффективных направлений использования ресурсов для повышения экономического благополучия населения. Кроме того, стратегическое планирование выступает инструментом государственной политики, позволяющим управлять системой балансов на уровне страны, региона, муниципального образования.

Необходимость сбалансированного развития национальной экономики в рамках планового хозяйства отстаивалась еще советской региональной наукой. Так, А.Е. Пробст писал, что единое социалистическое планирование выдвигает требование гармоничности (оптимальной пропорциональности) всех элементов народного хозяйства, которую обеспечивают три составляющие:

- пропорциональность во времени (оптимальное соотношение темпов развития, гарантирующее непрерывность расширенного воспроизводства без кризисов);
- гармоничная структура общественного производства (оптимальное соотношение отдельных отраслей и элементов при расширенном воспроизводстве);
- пропорциональность общественного производства в пространстве (гармоничное распределение его по территории страны или внутри района) [Пробст, 1982, с. 7].

Единственное, что в современных условиях является дискуссионным, – это тезис о расширенном воспроиз-

водстве. Тем не менее представление о сбалансированности экономики благодаря триединой системе балансов (во времени, пространстве и по структуре) можно считать актуальным.

Обеспечение сбалансированного социально-экономического развития на разных уровнях (национальном, региональном, муниципальном) становится всё более непростой задачей. Рост турбулентности в экономике ввиду циркуляции невероятно большого количества информации, а также запрос на большую прозрачность решений органов государственной власти существенно усложнили составление документов стратегического планирования. В настоящее время экономика России сталкивается со значительными сложностями, в числе которых высокая дифференциация регионов по уровню социально-экономического развития, реализация внешнеполитических рисков, демографические вызовы. Кроме того, всё чаще возникают сомнения по поводу того, что максимизация эффективности или дохода является наилучшим средством повышения уровня и качества жизни населения.

Альтернативные взгляды на результаты экономического развития общества вносят коррективы в процесс стратегического планирования. Ответить на указанные вызовы позволяет инкрементальный подход к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития территорий – постепенный, пошаговый, осмысленный процесс, предусматривающий непрерывное совершенствование существующих механизмов и их своевременную актуализацию для осуществления необходимых стратегических маневров, основанный на вовлечении не только представителей элиты, но и других групп стейкхолдеров [Antipin, Vlasova, 2020].

С учетом сказанного представляется интересным тестирование гипотезы о возможности дизайна стратегий социально-экономического развития на вну-

трирегиональном, локальном уровне на основе указанного подхода.

Цель исследования – анализ практики стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных районов для определения перспектив использования инкрементального подхода.

Выбор объекта исследования обусловлен несколькими обстоятельствами. Во-первых, муниципальные районы, в отличие от городских и муниципальных округов, представляют собой двухуровневую систему муниципального устройства, где нижний уровень формируют сельские и городские поселения, что означает необходимость учета интересов разноуровневых иерархических единиц в одной муниципальной стратегии. Во-вторых, данные районы относятся к сельским муниципальным образованиям (как минимум на основе демографического критерия). В-третьих, их стратегическому планированию уделено сравнительно мало внимания в системе внутрирегионального управления, несмотря на то, что они являются вторым по численности видом муниципальных образований после городских и сельских поселений.

Цель работы предопределила необходимость решения следующих задач:

- 1) исследовать потенциал инкрементального подхода к стратегическому планированию социально-экономического развития сельских муниципальных образований;
- 2) определить методику анализа стратегий социально-экономического развития муниципальных районов;
- 3) провести анализ стратегий социально-экономического развития муниципальных районов УрФО в части применения инкрементального подхода к стратегированию.

ИНКРЕМЕНТАЛИЗМ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ

Основы теории инкрементализма как модели управления заложили Ч.Э. Линдблом [Lindblom, 1959] и Дж.Б. Куинн [Quinn, 1978]. Во второй половине XX в. нарастали темпы изменения окружения и внешней среды функционирования предприятий, что привело к значительному скептицизму в отношении традиционной формальной модели всестороннего планирования (*rational comprehensive method*) [Lindblom, 1959, p. 81], основанной на рационализации принятия решений. Инкрементализм смог составить конкуренцию доминировавшей на тот момент концепции выбора стратегии как процессу рационального анализа, результатом которого становятся решения, характеризующиеся максимизацией ценности, и предложил альтернативные руководящие правила или принципы [Hayes, 2006].

Обосновывая иной подход к принятию стратегических решений, Ч.Э. Линдблом подчеркивал, что рационализация не отвечает вызовам времени, поскольку

требует интеллектуальных возможностей и источников информации, которыми лица, принимающие решения, не обладают, а также выглядит абсурдной в условиях, когда ресурс времени и финансовые средства, предназначенные для устранения проблемы, ограничены [Lindblom, 1959, p. 80]. Очевидно, что в современных экономических условиях указанные факторы только усилили свое влияние.

Новый подход ученый назвал методом последовательных сравнительных изменений, ограниченных по объему (*successive limited comparisons*), и выделил следующие его характеристики:

- выбор обладающих ценностью целей и эмпирический анализ требуемых действий неотличимы друг от друга и тесно переплетены;
- поскольку средства и результаты неотличимы друг от друга, отсутствует необходимость проводить анализ «средства – результаты» или объем этого анализа ограничен;
- подтверждением качества принятого решения служит согласие разных участников, при этом они не обязательно должны считать выбранное средство наиболее удачным для достижения цели;
- радикальным образом ограничивается объем анализа, поскольку можно пренебречь: 1) значимыми последствиями анализа; 2) альтернативными потенциальными решениями; 3) значимыми ценностями, на которые повлияет решение;
- наличие последовательности изменений намного сокращает степень использования теории или полностью устраняет такую необходимость.

Ч.Э. Линдблом признавал недостатки новой концепции управления, а также подчеркивал, что при любом подходе управление – очень «шероховатый» процесс: «мудрый администратор впоследствии ожидает, что его решения позволят достичь только части результатов, на которые он надеется, и одновременно понимает, что они приведут к ряду непредвиденных последствий, которых он предпочел бы избежать» [Lindblom, 1959, p. 86]. Однако если управление осуществляется с помощью инкрементальных (добавочных) изменений, избежать серьезных и длительных ошибок оказывается возможным по нескольким причинам. Во-первых, предыдущие шаги становятся опытом, предупреждающим о возможных последствиях аналогичной цепочки действий. Во-вторых, лицу, принимающему решение, не приходится делать большие «прыжки к целям», которые требуют масштабных неосуществимых прогнозов, поскольку он никогда не ждет, что его действия решат проблему раз и навсегда. В-третьих, его решение – только один шаг, и, если он успешен, второй можно совершить незамедлительно. В-четвертых, двигаясь шаг за шагом, администратор имеет возможность проверять свои ожидания и предположения относительно результатов действий. Наконец, исправить ошибку можно достаточно бы-

стро, в отличие от ситуации, когда действия более масштабны и к тому же разведены во времени.

Дж.Б. Куинн, в отличие от Ч.Э. Линдблума, развивал инкрементальный подход к управлению, опираясь на опыт частных компаний. Однако полагаем, что его выводы применимы и для принятия решений государственными, региональными и муниципальными органами управления. Они особенно актуальны в контексте необходимости переориентации федеральной региональной политики, переноса акцента на формирование условий и стимулов «саморазвития» российских регионов, ставшей предметом изучения и дискуссии в последнее время (см. подробнее: [Бухвальд, 2018]).

Еще одно отличие инкрементализма Дж.Б. Куинна – в обосновании его «логичности». Логический инкрементализм, согласно его трактовке, представляет собой «целенаправленный, эффективный, проактивный управленческий технический прием для совершенствования и интегрирования как аналитических, так и поведенческих аспектов формулирования стратегии» [Quinn, 1978, p. 8]. При правильном применении он позволяет руководителю связать воедино вклад рационального систематического анализа, управленческих теорий и теории власти, а также теорий организационного поведения. Этот прием дает возможность достигнуть сплоченности и единства с новыми направлениями деятельности; управлять властными отношениями и индивидуальными поведенческими потребностями; использовать наилучшую доступную информацию и аналитические материалы при выборе основной последовательности действий. Целесообразность инкрементализма, по Дж.Б. Куинну, объясняется тем, что он позволяет справляться как с ограничениями когнитивного характера, так и с ограничениями, заложенными в самом процессе, строить логико-аналитическую основу для принятия решений; повышать личную и внутриорганизационную осведомленность и приверженность решениям, способствующим претворению стратегии в жизнь.

Логический инкрементализм практичен и реагирует на сложность и неопределенность, свойственную стратегическим вызовам; отвечает реальности ограниченной рациональности и несет в себе силу и прагматизм «науки о путанице» [Camillus, 2016]. Он предлагает мыслить реальными, осуществимыми вариантами действий. Такое мышление хорошо подходит для того, чтобы справляться с чрезвычайной сложностью, большой неопределенностью и все более агрессивной природой стратегических вопросов.

Дж. Б. Куинн показал, как инкрементализм служит общим целям организации, и таким образом преобразовал его в стратегический подход [Quinn, 1978, 1980]. По мнению Дж.М. Брайсона, к преимуществам этого подхода относятся его способность преодолевать сложности и иметь дело с изменениями, фоку-

сироваться как на важных, так и на второстепенных решениях, уделять внимание как неформальным, так и формальным процессам, а также его политический реализм. При этом постепенные изменения на основе инкрементализма могут со временем привести к существенным изменениям объекта управления. Недостаток этого подхода, как считает Дж.М. Брайсон, – отсутствие гарантии того, что различные слабо связанные решения будут способствовать достижению корпоративных целей. Иногда такая децентрализация может привести к ослаблению контроля за объектом управления [Bryson, 2001].

Отдельное направление современных исследований инкрементального подхода в управлении различными объектами и планировании их развития – использование его для целей организационных изменений и инновационного процесса. Так, например, поведение фирм в сфере поиска и применения новых идей для обеспечения своей деятельности показывает, что прерывистые скачки от одной стадии к другой отрицательно влияют на производительность фирмы, тогда как постепенный (инкрементальный) переход имеет положительный эффект [Kang, Kim, 2020]. Л.Ф. Эдельман и А.Л. Беннинг доказывают, что инкрементальные изменения могут быть основой крупномасштабных преобразований конкурентных ресурсов фирм. В частности, они предлагают модель организационных изменений, согласно которой такие преобразования являются результатом не чрезвычайных усилий, а непрерывных мелкомасштабных корректировок [Edelman, Benning, 2004].

Современные российские исследователи также обращаются к инкрементализму в поисках решений для эффективного управления и планирования в условиях неопределенности. А.Ю. Горбунова [2016] видит в нем необходимость, поскольку внешняя среда все хуже поддается прогнозированию. И.И. Климова идентифицирует кризис среднесрочного и долгосрочного планирования: «пока будет сформулирован долгосрочный план, условия на мировом рынке изменятся» [Климова, 2011, с. 63]. По ее мнению, необходимо проявлять большую гибкость, импровизировать, быстро реагировать на новую ситуацию и находить необычный ответ на действия конкурентов. Е.В. Балацкий и Н.А. Екимова отмечают, что девальвация инструментария прогнозирования в российском публичном секторе разворачивается под влиянием таких факторов, как снижение качества статистической информации, увеличение скорости изменений, сложность использования объемных прогнозных документов для принятия решений и др. На смену ему, считают исследователи, приходит проектирование будущего, заключающееся в обсуждении желаемой ситуации и ее пошаговом создании [Балацкий, Екимова, 2021].

Подводя итог характеристике инкрементального подхода, обратимся к исследованию И.И. Климовой

[2011, с. 64]. Положения теории инкрементализма, по ее мнению, сводятся к следующему:

- движение должно осуществляться умеренно, дроблением крупных проблем на более мелкие, с использованием метода «проб и ошибок». Принятие государственных решений осуществляется в процессе взаимного приспособления и конкуренции акторов, которые через торг и борьбу должны прийти к общему знаменателю;
- при выборе решения значим не столько рациональный анализ общих целей, сколько согласованность различных интересов индивидов и групп;
- теоретический анализ играет несущественную роль вследствие постоянного дефицита знаний, информации, ресурсов и времени, других когнитивных ограничений, а также состояния неопределенности и слабой контролируемости внешней социальной среды;
- необходимо добиваться не столько эффективных решений, сколько решений, обеспечивающих не радикальные изменения, а приближение к улучшению политической ситуации и устранению проблемы;
- при сравнении альтернативных вариантов решения нужно исходить из онтологического единства, взаимосвязи и взаимообратимости целей и средств их достижения.

Отметим, что сущность инкрементального подхода к стратегическому управлению и планированию мало изменилась с момента его появления в научном дискурсе. Отдельными исследователями изучались его слабые и сильные стороны, конкретизировались различные аспекты, рассматривались степень, области и опыт применения (см., например: [Johnson, 1988; Weiss, Woodhouse, 1992; Woodhouse, Collingridge, 1993; Hayes, 2002]). В частности, предметом одного исследования стали опасения основателя инкрементального подхода Ч.Э. Линдблома относительно качества запросов общества, которые поступают к лицам, принимающим решения, или, как он назвал это явление, – социально создаваемая некомпетентность (*socially created incompetence*). Под ней он подразумевал сужающие результативность инкрементализма эффекты, которые производят социализация и социальное неравенство, а также подрывающие эффекты конформизма и «политической послушности». Сам Ч.Э. Линдблом считал, что с сущностью подхода это не связано.

Исследуя данный вопрос, М.М. Аткинсон дал два объяснения через концепцию стремления к сохранению текущего положения дел (*status quo*): одно институционального характера (институционально обусловленная привязанность к *status quo*), второе – основанное на поведенческой экономике (психологическая привязанность к *status quo*, причины которой могут быть как иррациональными, так и связанными с высокими транзакционными издержками предлагаемого инкрементального изменения) [Atkinson, 2011]. Оба объяснения позволили углубить

теоретическую базу инкрементализма, однако не изменили его принципиальных положений.

В рамках поставленной задачи изучения потенциала инкрементального подхода к стратегическому планированию социально-экономического развития сельских муниципальных образований необходимо также обозначить наиболее важные проблемы и риски в данной области. Стратегическое планирование, в отличие от стратегического управления, сфокусировано прежде всего на *принятии оптимальных стратегических решений, а не на достижении стратегических результатов*, а также на оформлении этих решений в документах, служащих ориентирами в управлении развитием объекта. Таким образом, важно определить, какие из проблем и рисков значимы для социально-экономического планирования развития сельских муниципалитетов, к которым мы относим и муниципальные районы.

Одной из наиболее серьезных проблем в этой сфере, которой посвящен объемный пул исследований, является демографическое сжатие – процесс, вызванный естественной убылью и оттоком сельского населения. Демографическое сжатие означает, прежде всего, «меньше» – меньше людей, меньше муниципальных доходов, меньше использования существующей общественной инфраструктуры, и в то же время «слишком много»: слишком много услуг, слишком высокие затраты и слишком большие расстояния¹. Демографическое сжатие, часто сопровождаемое старением населения, порождает порочный круг проблем, связанных с обеспечением качества жизни (в том числе предоставлением социальных услуг) в муниципальном образовании при сокращающейся ресурсной базе.

С последствиями демографического сжатия сталкиваются как развитые страны, например Дания [Tietjen, Jørgensen, 2016], Нидерланды [Beunen, Meijer, Vries, 2020], Швеция [Syssner, Meijer, 2017; Thellbro, 2017], США², Япония [Elis, 2011], так и страны развивающиеся, в частности Китай [Liu, Zang, Yang, 2020] и Мексика [Vargas-Hernández, Kyari, 2019; Castillo-Rivero McCann, Sijtsma, 2021]. Существует такая проблема и в российских сельских муниципальных образованиях [Федоров, 2021]. Результаты исследования И.А. Борисова свидетельствуют о том, что «для всех сельских территорий, кроме территорий Южного, Северо-Западного и Центрального федеральных округов, характерен стабильный отток населения» [Borisov, 2021, p. 167] и что «сельские территории значительно менее привлекательны для проживания, чем городские, что приводит к нарастанию миграционных потоков из сельской

¹ Steinführer A. From «rural exodus» to «shrinkage»: An interview. Thünen Institute. <https://www.thuenen.de/en/topics/rural-living-conditions/villages-and-small-towns-in-transition/from-rural-exodus-to-shrinkage/>

² University of New Hampshire. (February 6, 2019). Shrinking population in more than a third of rural U.S. counties // ScienceDaily. <https://www.sciencedaily.com/releases/2019/02/190206115611.htm>.

местности» [Borisov, 2021, p. 170]. Если в развитых странах молодые жители уезжают за хорошим образованием и высокооплачиваемой работой в растущие городские агломерации, то в развивающихся странах, например, Латинской Америки, мотивы миграции часто связаны с климатическими изменениями и интенсификацией сельского хозяйства, трансформирующей занятость [Liu, Zang, Yang, 2020]. Последний фактор характерен и для российской сельской местности. Как считает Т.Г. Нефедова [2019], в России рост агрохолдингов значительно трансформировал сельское пространство, привел к его поляризации и фрагментации, усилил отток сельских жителей, а адаптация к присутствию вертикально интегрированных структур на сельских территориях происходит за счет теневой занятости и «дачной» экономики.

Вторая группа рисков вытекает из собственно характеристики сельских муниципальных образований. Им, как правило, свойственны относительная удаленность от крупных городских поселений и дисперсность, что неизбежно ведет к проблемам транспортной доступности, особенно в странах с большой территорией, таких как Россия, Канада, США, Австралия [Beunen, Meijer, Vries, 2020]. Эти проблемы широко освещаются в научной литературе (см., например, [Porru et al., 2020]). Предлагаемые решения лежат преимущественно в области масштабирования спроса на транспортные услуги, оптимизации расселения и развития цифровых технологий.

Третья группа рисков обусловлена экологическими аспектами социально-экономического развития сельских муниципальных образований в совокупности с проблемой локальной ресурсной зависимости (lock-ins to resource dependency [Beunen, Meijer, Vries, 2020]). Природный потенциал соответствующих территорий значительно определяет основную хозяйственную деятельность, а климатические изменения увеличивают риски в области их экономического благополучия. Помимо очевидной необходимости диверсификации экономики сельских муниципалитетов и их мультифункционального развития эти риски обуславливают потребность совместного планирования, когда стейкхолдеры должны решить, как следует распределить имеющиеся в распоряжении природные ресурсы (в особенности это касается вопросов лесо- и землепользования) [Thellbro, 2017].

Наконец, четвертая группа рисков связана с изменением роли сельских территорий в национальной экономике на постиндустриальном этапе развития. Проблема ревитализации сельской местности в постиндустриальном обществе серьезно коснулась Китая, пример которого вносит весомый вклад в ее изучение (см., например: [Liu, Zang, Yang, 2020; Liu, Ren Y, Glauben, 2021]). Так, Я. Лю, Ю. Занг и Ю. Ян пишут о том, что, во-первых, после промышленной революции баланс сельско-городских взаимоотношений сместился в сто-

рону растущей зависимости сельских территорий от городских экономик; во-вторых, в современном мире сельско-городская динамика по сути своей гораздо более сложна, чем традиционные взаимные обмены между городом и селом, а трансформация этой динамики от разделения и оппозиции к интеграции города и села носит постепенный характер. Решение проблемы ревитализации сельской местности, по их мнению, лежит в плоскости сельско-городской интеграции – процесса, в рамках которого города и сельские территории понимаются как единая вселенная, сеть. Целью этого процесса является развитие взаимного обмена факторами производства, принадлежащими городу или селу (например, труд, капитал или предприятие), а также сбалансированное распределение общественных ресурсов [Liu, Zang, Yang, 2020, p. 1925].

При этом на постиндустриальном этапе сельские территории не являются только производителями сельскохозяйственной продукции или источниками рабочей силы – их функции расширяются, в частности в связи с предоставлением экосистемных услуг [Тихонова, 2019]. Они также продолжают оставаться хранителем культурного кода нации, его исторической памяти. Однако их экономическая мощь гораздо меньше, чем у городов. Это обуславливает необходимость соблюдения баланса и корректировки приоритетов на национальном уровне.

Проблема определения роли сельских территорий является принципиально важной в контексте установления миссии сельского муниципального образования. Целеполагание – та стадия стратегического планирования, на которой вербализируется смысл существования объекта и его стремления (кратко-, средне- и долгосрочные). Без ясности в этом вопросе дальнейший процесс стратегического планирования социально-экономического развития сельского муниципального образования будет затруднен.

В контексте выстраивания сбалансированной системы соответствующего стратегического планирования необходимо также помнить о концептуальном переходе к новой парадигме сельского развития, где целью становится не снижение дифференциации, а конкурентоспособность сельских территорий, придание ценности сельским активам, вовлечение ранее не используемых ресурсов; ключевым сектором – не один, а несколько (например, сельский туризм, производство, информационно-коммуникационный сектор и др.); основным инструментом – инвестиции, а не субсидии; состав основных участников включает не только национальные правительства и фермеров, а все уровни управления (наднациональный, национальный, региональный, локальный) и множество локальных стейкхолдеров (общественные, частные, некоммерческие организации).

Обзор положений инкрементализма в стратегическом управлении как частного, так и публичного сек-

тора, а также конкретизация основных рисков развития сельских муниципальных образований позволяют сделать следующие выводы о применимости этого подхода для стратегического планирования их социально-экономического развития:

1) ввиду тесной взаимосвязи между инкрементализмом и сотрудничеством на уровне локальных сообществ инкрементальный подход обладает потенциалом консолидировать усилия власти и общества в решении проблем социально-экономического характера и вовлекать различные группы стейкхолдеров в процесс стратегического планирования. Сотрудничество может осуществляться как между стейкхолдерами одного населенного пункта, так и между населенными пунктами в рамках одного муниципального образования, а также между муниципальными образованиями;

2) инкрементализм способствует построению системы сдержек и противовесов, позволяющей участникам расходиться во мнениях относительно того, чего и каким способом они хотят достичь, так как включает торг, отсрочки, компромиссы. Инкрементализм, предполагающий, что процесс поиска компромисса между сторонами и есть способ принятия решения, оказывается целесообразным в условиях низкой

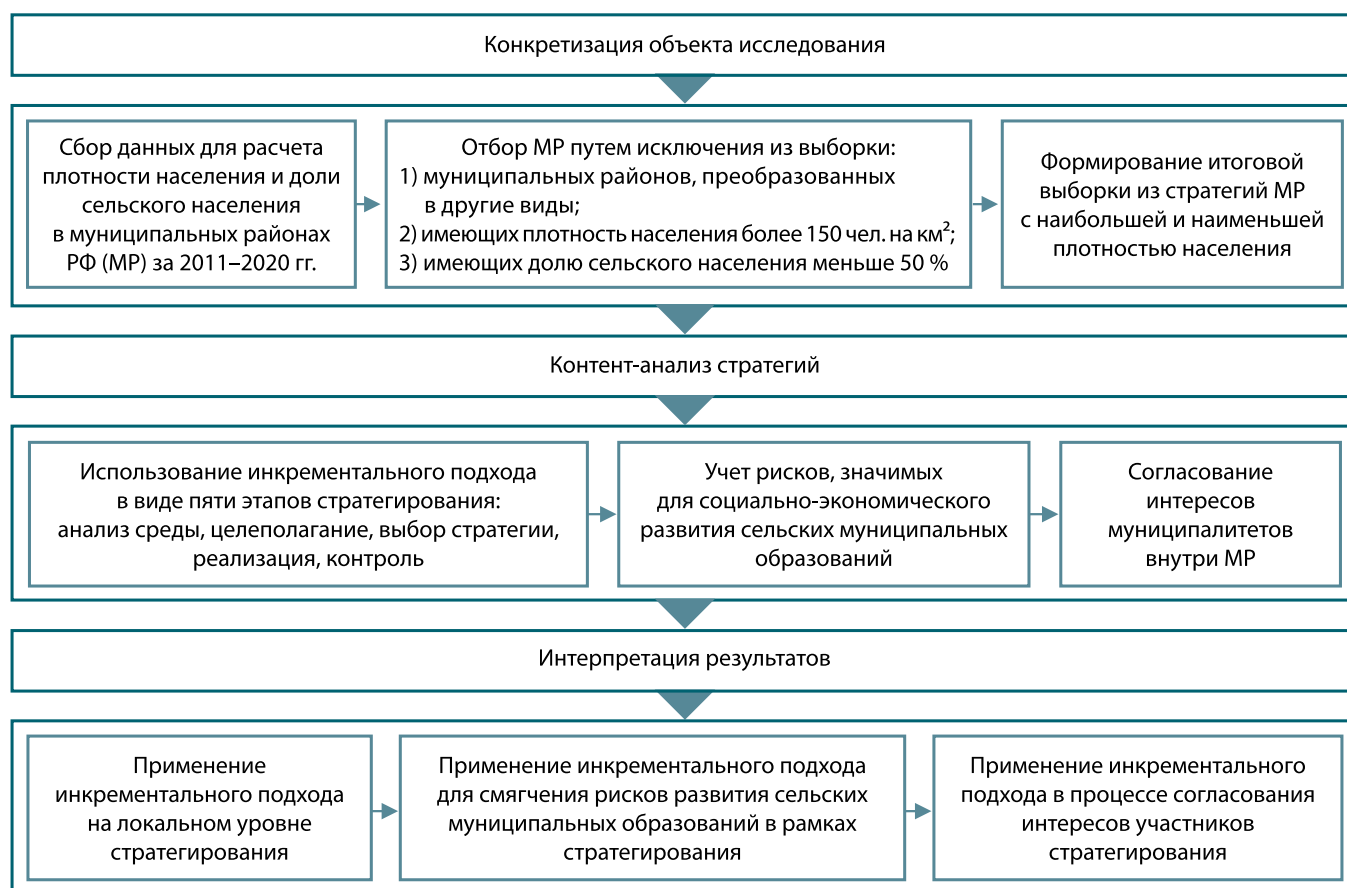
резильентности (шокоустойчивости) сельских муниципальных образований;

3) инкрементальный подход снижает цену ошибок, поскольку является концепцией постепенных изменений, что важно в условиях финансовых ограничений сельских муниципальных образований. Он позволяет плавно двигаться к решению социальных и экономических проблем, не требуя, чтобы принимаемое на каждом этапе решение было полным и окончательным;

4) в силу уникальности локальных ситуаций сельских муниципалитетов и ограниченности их ресурсов (финансовых, материальных, человеческих, организационных) преимуществом инкрементализма в стратегическом планировании является то, что он способствует применению творческого и гибкого подхода к решению проблем, который позволяет не подавлять источники роста и положительных изменений.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии со второй задачей исследования был произведен отбор стратегий социально-экономического развития муниципальных районов и определена методика их исследования. Общий алгоритм исследования представлен на рисунке. Муниципальные



Алгоритм исследования практики применения инкрементального подхода в стратегическом планировании сельских муниципальных образований

Algorithm for studying the practice of pursuing incrementalism in strategic planning of rural municipalities

районы можно отнести к сельским муниципальным образованиям на основе демографического критерия, поскольку в данном случае он является наиболее объективным и именно характеристики населения отражают человеческий капитал территории, напрямую влияющий на экономический и налоговый потенциал муниципального образования. Кроме того, статистическая информация для использования этого критерия присутствует в наиболее полном объеме. В связи с данными обстоятельствами этот же критерий применен при отборе стратегий.

Количественные параметры демографического критерия определялись с опорой на методику ОЭСР¹. Сама методика для проведения типологизации районов / регионов состоит из трех этапов, на каждом из которых используются следующие составляющие: 1) плотность населения (менее 150 человек на 1 км² – локальная единица (населенный пункт) относится к сельской); 2) доля сельского населения в районе / регионе (более 50 % – преимущественно сельские районы; от 15 до 50 % – в значительной степени сельские); 3) учет размера городских центров. Расширенная методика включает еще один параметр – удаленность от городского центра. Для целей нашего исследования считаем достаточным использование только первых двух параметров – плотности и доли сельского населения более 50 %.

Полигоном исследования выступили муниципальные районы, расположенные в границах субъектов Российской Федерации, входящих в состав Уральского федерального округа. Результаты расчета плотности населения и доли сельского населения представлены в приложениях 1, 2. Источником информации для расчетов послужили сведения Федеральной службы государственной статистики, размещенные в базе данных показателей муниципальных образований.

¹ OECD Regional Typology. Directorate for Public Governance and Territorial Development. June 2011. https://oecd.org/cfe/regional-policy/OECD_regional_typology_Nov2012.pdf.

Динамические ряды сформированы для 93 муниципальных районов за период 2011–2020 гг. Выбор периода связан с необходимостью подтвердить сельский характер территорий, так как система муниципального устройства РФ находится на стадии формирования, осуществляются преобразования по изменению статуса муниципальных образований. Так, на начало 2021 г. исключены из выбора стратегий 4 района: Голышмановский (преобразован в городской округ), Надымский, Пуровский, Тазовский (преобразованы в муниципальные округа).

Таким образом, первоначальная выборка составила 89 муниципальных образований². Критерию плотности населения менее 150 человек на 1 км² удовлетворяют 87 муниципальных образований. Коркинский и Еманжелинский муниципальные районы Челябинской области исключены из дальнейшего рассмотрения (доля сельского населения также не соответствует нормативному значению). Из 87 территорий 23 имеют долю сельского населения меньше 50 %³. Таким образом, в итоговую выборку вошли 64 муниципальных района, которые соответствуют требованиям относительно плотности населения и доли сельского населения.

Для анализа в каждом из шести субъектов Российской Федерации, входящих в УрФО, были отобраны стратегии муниципальных районов, вошедших в итоговую выборку⁴, имеющих максимальную и минимальную плотность населения (таблица).

² Число муниципальных районов указано согласно данным Росстата по состоянию на 1 января 2021 г.

³ Из 89 только 6 районов имеют долю сельского населения меньше 15 %, что дополнительно подтверждает целесообразность отнесения муниципальных районов в целом к сельским муниципальным образованиям.

⁴ Пояснения: данные о наличии действующих стратегий социально-экономического развития Тюменского муниципального района (Тюменская область) и Красноселькупского муниципального района (Ямало-Ненецкий автономный округ) в открытом доступе, включая сайты муниципальных образований и систему ГАС «Управление», отсутствуют. В Ханты-Мансийском автономном округе предъявляемым критериям отвечает только одно муниципальное образование (соответствующие данные представлены в приложениях).

*Стратегии муниципальных районов УрФО, выбранные для анализа
Selected strategies of municipal districts located in the Ural Federal District*

Субъект Российской Федерации	Наименование муниципального образования	Реквизиты нормативного-правового акта, утверждающего стратегию
Челябинская область	Сосновский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Сосновского муниципального района: решение Собрании депутатов Сосновского муниципального района от 19.05.2021 № 119
	Октябрьский муниципальный район	Проект стратегии социально-экономического развития Октябрьского муниципального района Челябинской области на период до 2035 года
Свердловская область	Камышловский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Камышловского муниципального района: решение Думы муниципального образования Камышловский муниципальный район от 20.12.2018 № 15

Окончание таблицы
Table (concluded)

Субъект Российской Федерации	Наименование муниципального образования	Реквизиты нормативного-правового акта, утверждающего стратегию
Свердловская область	Таборинский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Таборинского муниципального района на 2018–2030 годы: решение Таборинской районной думы от 17.12.2018 № 39
Курганская область	Кетовский район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кетовского района до 2030 года: решение Кетовской районной Думы от 26.09.2018 № 333
	Частоозерский район	Об утверждении стратегии социально-экономического развития муниципального образования Частоозерского района Курганской области на период до 2030 года: решение Частоозерской районной Думы от 12.09.2018 № 180
Тюменская область	Уватский муниципальный район	Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Уватского муниципального района до 2030 года: решение Думы Уватского муниципального района от 19.03.2020 № 415
Ханты-Мансийский автономный округ	Ханты-Мансийский район	Об утверждении стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского района до 2030 года: решение Думы Ханты-Мансийского района от 21.09.2018 № 341
Ямало-Ненецкий автономный округ	Приуральский район	О стратегии социально-экономического развития муниципального образования Приуральский район до 2030 года: решение районной Думы муниципального образования Приуральский район от 26.12.2018 № 70

В статье И.А. Антипина и Н.Ю. Власовой обосновано, что признаком применения инкрементального подхода в стратегическом планировании является наличие в совокупности пяти этапов стратегирования: 1) анализ среды; 2) определение миссии и целей (целеполагание); 3) разработка (выбор) стратегии; 4) выполнение (реализация) стратегии; 5) стратегический контроль [Antipin, Vlasova, 2020, p. 77]. Соответственно, анализ выбранных стратегий подразумевал в первую очередь исследование данных элементов. Кроме того, мы выявляли, используются ли такие сильные стороны инкрементального подхода, как пошаговость, своевременная корректировка, а также достижение консенсуса между стейкхолдерами.

С учетом специфики муниципальных районов как муниципальных образований, имеющих двухуровневую организацию, а также сельского характера выбранных муниципалитетов особое внимание уделялось наличию в стратегиях согласования интересов городских и сельских поселений, входящих в состав муниципального района, и преодолению рисков социально-экономического развития муниципальных образований сельского типа, обозначенных в теоретической части.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Представим результаты экспертной оценки стратегий социально-экономического развития муниципальных районов согласно методике, описанной в предыдущем разделе.

Анализ среды присутствует во всех девяти рассмотренных документах. В большинстве случаев стратегии содержат анализ показателей в динамике за опре-

деленный период. Следует отметить, что в практике разработки стратегий широко используется метод SWOT-анализа. Данный инструмент применен во всех девяти стратегиях, однако качество его применения отличается. В частности, в стратегиях Октябрьского и Сосновского муниципальных районов SWOT-анализ выполнен только по муниципальному образованию в целом, при этом в документах Уватского, Камышловского, Таборинского муниципальных районов, Кетовского, Приуральского, Частоозерского и Ханты-Мансийского районов SWOT-анализ выполнен по каждому из направлений развития территории. Наиболее качественной в этом плане можно считать стратегию Камышловского муниципального района, в которой SWOT-анализ представлен в полном объеме, т. е. не только выделены сильные и слабые стороны, идентифицированы угрозы и возможности, но и рассмотрены их комбинации, выявлены точки роста и развития территории.

Разработчики ряда документов применили и другие методы анализа среды. В частности, в стратегии Камышловского муниципального района использован PEST-анализ, Ханты-Мансийского района – матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ).

Одним из важнейших в процессе стратегического планирования является этап целеполагания (*определение миссии и целей*). Правильность его выполнения влияет на качество всей стратегии в целом. Миссию территории можно воспринимать как главный смысл ее существования, ее предназначение. Интересное понимание зафиксировано в стратегии Таборинского муниципального района, где «миссия рассматривает-

ся не как конечный, застывший результат, а как растянутый во времени сложный процесс, включающий все аспекты функционирования и развития района»¹. Во исполнение миссии формулируются цели развития. Последние отражают конкретное видение, представление о том, к чему стремится та или иная территория.

Определение целей развития муниципального района в полном объеме присутствует в большинстве рассмотренных нами документов. При этом *миссия развития* выделена только в четырех из девяти стратегий – Камышловского, Таборинского, Уватского муниципальных районов и Ханты-Мансийского района. Эти стратегии являются наиболее качественными в плане проработки как миссии, так и целей развития – в них применен метод «дерева целей», т. е. построена иерархия целей, в том числе по приоритетным направлениям развития территории.

Миссия «Уватский район – территория богатства и благополучия»² создает соответствующий образ и имидж муниципального образования. Большой конкретикой характеризуется главная цель развития муниципалитета – «рост качества жизни», которая, в свою очередь, разбивается на три целевых блока: «комфортная среда для жизни; развитие экономики района как постоянного места работы жителей; активное развитие инфраструктуры»³. Отдельно отметим, что стратегия развития Уватского муниципального района предусматривает изменение его роли в экономике региона. В частности, низкая степень диверсификации экономики района, ее зависимость от результатов деятельности предприятий одной отрасли привели к обоснованию в стратегии необходимости развития в перспективе до 2030 г. альтернативных видов деятельности (добыча и переработка общераспространенных полезных ископаемых). Реализация мероприятий стратегии, разработанных во исполнение поставленной цели, позволит изменить хозяйственный профиль территории и тем самым смягчить существующий для территорий сельского типа риск изменения их роли в национальной экономике на постиндустриальном этапе развития.

Иной подход к преодолению указанного риска находим в стратегии Камышловского муниципального района. Он предполагает укрепление существующей сельскохозяйственной специализации территории и развитие смежных видов деятельности. Не случайно миссия территории сформулирована так: «Камышловский муниципальный район – экологически чистый

район с развитой инфраструктурой, с динамично развивающимся производством и переработкой сельскохозяйственной продукции, в котором созданы условия для комфортного проживания населения»⁴.

Ответом Ханты-Мансийского района на вызов стало сохранение культурного кода, традиций и их сопряжение с современностью. Миссия района – «Новая жизнь в традиционной среде». Цели развития муниципального образования, связанные с дальнейшим освоением ресурсного потенциала, развитием агропромышленного комплекса, малого и среднего предпринимательства, сочетаются с сохранением территорий традиционного природопользования и отраслей традиционного хозяйства, внедрением современной техники и технологий в традиционные отрасли экономики коренных малочисленных народов Севера⁵.

Можно отметить, что практика стратегического планирования рассмотренных нами муниципальных районов демонстрирует различные подходы к изменению роли сельских территорий на современном этапе развития экономики – от укрепления существующих сильных сторон и совершенствования имеющейся специализации до освоения новых видов деятельности, поиска и сохранения своей уникальности – и формулировке на этой основе миссии развития.

Набор рисков, с которыми сталкивается конкретная территория, становится основой *поиска и выбора стратегии*. Общие для муниципальных образований сельского типа риски депопуляции, экологического неблагополучия, локальной ресурсной зависимости и ограниченной транспортной доступности, выделенные нами в теоретической части, отражены и в рассмотренных стратегиях.

Являясь муниципальными образованиями сельского типа, муниципальные районы нередко на практике сталкиваются с риском депопуляции и старения населения. В таком случае решение демографической проблемы в стратегических документах рассматривается как одна из важнейших задач. Обзор отобранных нами стратегий свидетельствует о том, что муниципальные образования планируют использование различных подходов для преодоления негативных тенденций в сфере демографии. Например, в документе Частоозерского района акцентируется реализация мероприятий по стимулированию рождаемости и снижению смертности, Камышловского муниципального района – развитие молодежной политики, создание стимулов для возвращения молодежи на территорию района, Ханты-Мансийского района – регулирование миграционных процессов.

¹ Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Таборинского муниципального района на 2018–2030 годы: решение Таборинской районной думы от 17.12.2018 № 39.

² Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Уватского муниципального района до 2030 года: решение Думы Уватского муниципального района от 19.03.2020 № 415.

³ Там же.

⁴ Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Камышловского муниципального района: решение Думы муниципального образования Камышловский муниципальный район от 20.12.2018 № 15.

⁵ Об утверждении стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского района до 2030 года: решение Думы Ханты-Мансийского района от 21.09.2018 № 341.

Исключение из рассмотренных нами территорий – Сосновский муниципальный район, который имеет общую границу с Челябинском и фактически является пригородом крупнейшего города. Для него характерна тенденция роста численности населения.

Экологическое благополучие в настоящее время можно считать своего рода экономическим ресурсом. В частности, в стратегии Приуральского района экологическая безопасность рассматривается как сильная сторона территории, а разработка запасов экологически чистой питьевой воды – как одна из составляющих экономики муниципалитета.

В стратегии Сосновского муниципального района, напротив, наличие экологических рисков, связанных с «растущей нагрузкой на полигоны утилизации твердых коммунальных отходов, строительством Томинского ГОКа, загрязнением водоемов сточными водами»¹, указано как слабость территории, которая ограничивает выбор дальнейших вариантов развития. Стратегической целью района в данной сфере является «формирование экологически комфортной среды».

Распространение экологических рисков на практике редко ограничивается границами одного муниципального образования. Это обстоятельство, а также особый характер хозяйственной деятельности, специфика промышленного и сельскохозяйственного производства становятся предпосылками для межмуниципального сотрудничества. В стратегиях Приуральского и Ханты-Мансийского районов предусмотрены отдельные разделы, посвященные такому сотрудничеству, в том числе в области экологии. Например, одним из направлений стратегии Ханты-Мансийского района является сотрудничество с другими муниципальными образованиями в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами (строительство межмуниципального полигона). В стратегии Приуральского района взаимодействие с другими муниципалитетами понимается как возможность «укрепить хозяйственные связи муниципальных образований, оптимизировать в них размещение инфраструктуры на основе кооперации их деятельности, объединить экономический потенциал муниципалитетов»².

Межмуниципальное сотрудничество может рассматриваться как инструмент преодоления рисков, обусловленных недостаточной развитостью транспортной инфраструктуры, ограниченной транспортной доступностью территории. В частности, стратегия Ханты-Мансийского района связывает межмуниципальное

сотрудничество в транспортной сфере «с организацией грузопассажирских перевозок, в т. ч. водным транспортом, и формированием системы транспортной логистики на территории района»³.

Инструментом решения проблемы может стать взаимодействие с вышестоящими органами власти в сфере совместного финансирования строительства новых и/или реконструкции уже имеющихся объектов транспортной инфраструктуры.

В стратегиях Частоозерского района и Камышловского муниципального района предусматривается сокращение цифрового неравенства территорий, что отчасти позволит решить проблему транспортной доступности или несколько нивелировать ее остроту.

Более глубокий анализ ситуации представлен в стратегиях Уватского и Камышловского муниципальных районов, содержащих вывод о взаимосвязи однопрофильной специализации муниципального образования, депопуляции и слабой транспортной освоенности части территории муниципалитета. Преодоление ловушки «локальной ресурсной зависимости» соотносится с необходимостью развития дорожной сети и взаимодействия с другими территориями.

Таким образом, проведенный обзор документов свидетельствует о том, что в основе выбора и поиска стратегий лежит глубокое понимание рисков, присущих муниципальным районам как муниципальным образованиям сельского типа. Стоит также отметить альтернативность разработанных стратегий. Только в документах Октябрьского муниципального района и Приуральского района представлен один сценарий. В четырех стратегиях предложены три сценария развития ситуации, в трех – два сценария.

Механизм реализации стратегий предполагает использование муниципальных программ, действующих на территории соответствующего муниципального района. Кроме того, в ряде документов имеется перечень инвестиционных проектов, реализация которых также направлена на достижение целей стратегического развития территории. Отдельно отметим, что в документах Камышловского, Октябрьского, Сосновского муниципальных районов и Ханты-Мансийского района отмечена необходимость корректировки стратегии и муниципальных программ в связи с изменениями ситуации в мире, Российской Федерации и регионах, на территориях которых расположены муниципальные образования, а также факторов, оказывающих влияние на развитие муниципалитета.

Контроль за реализацией стратегий осуществляется, как правило, путем сравнения достигнутых значений показателей с плановыми. При этом целевые показатели устанавливаются по каждому из приоритетных направлений. Отметим, что в стратегии Ханты-Ман-

¹ Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Сосновского муниципального района: решение Собрании депутатов Сосновского муниципального района от 19.05.2021 № 119.

² О стратегии социально-экономического развития муниципального образования Приуральский район до 2030 года: решение районной Думы муниципального образования Приуральский район от 26.12.2018 № 70.

³ Об утверждении стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского района до 2030 года: решение Думы Ханты-Мансийского района от 21.09.2018 № 341.

сийского района за отраслевыми (функциональными) органами администрации района в соответствии с их компетенцией закрепляются функции координаторов по направлениям реализации стратегии.

Сильные стороны инкрементального подхода применительно к стратегическому планированию, выражающиеся в возможности «возвращения» на предыдущий этап, корректировки принятых документов и минимизации последствий ошибок, на практике используются сравнительно редко. Из девяти рассмотренных нами стратегий одна была утверждена в 2021 г., одна – в 2020 г., шесть – в 2018 г. Стратегия Октябрьского муниципального района в настоящее время существует в виде проекта. С момента утверждения изменения вносились в стратегии Уватского муниципального района (2021 г.) и Приуральского района (2020 г.). Остальные документы корректировкам не подвергались. Таким образом, можно говорить о том, что достоинствами инкрементального подхода в своей практической деятельности воспользовались органы власти только двух из девяти рассмотренных нами муниципалитетов.

Проведенный анализ стратегий социально-экономического развития муниципальных районов не позволяет сделать однозначного вывода о *степени согласованности* интересов входящих в их состав городских и сельских поселений. В тексте документов отсутствуют отдельные разделы, посвященные урегулированию данного вопроса. Вместе с тем в стратегиях Ханты-Мансийского района и Уватского муниципального района содержится подробное описание запланированных мероприятий с указанием конкретных населенных пунктов и/или поселений, входящих в состав муниципального района. Заслуживает внимания опыт Камышловского и Таборинского муниципальных районов Свердловской области, в документах которых присутствует раздел «Стратегия пространственного развития», содержащий информацию о направлениях совершенствования системы расселения, транспортной сети и среды жизнедеятельности людей (социальная сфера, жилищный фонд, благоустройство и т. д.).

Особо отметим тот факт, что рассмотренные документы, как указано в их текстах, разрабатывались в процессе диалога между бизнесом, представителями гражданского общества, органов государственной власти и органов местного самоуправления. Интере-

сен опыт Камышловского муниципального района, в котором дизайн стратегии сопровождался созданием и деятельностью пяти экспертных советов – «Власть», «Бизнес», «Общественность», «СМИ», «Наука». Об открытости процесса разработки стратегии для населения и представителей гражданского общества сказано в документе Кетовского района.

Таким образом, можно говорить о том, что такая сильная сторона инкрементального подхода, как стремление к консенсусу, частично находит отражение в процессе формирования стратегий муниципальных районов. Это позволяет обеспечить гибкость стратегии, ее адаптивность, избежать ошибок, приводящих к ущемлению интересов и прав заинтересованных сторон, и тем самым обеспечить принятие оптимального в стратегической перспективе решения. Опыт стратегического планирования в муниципальных районах свидетельствует о необходимости выработки и широкого внедрения в практику муниципального управления механизмов согласования интересов муниципальных образований, имеющих двухуровневую иерархию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование инкрементального подхода в стратегическом планировании позволяет рассматривать деятельность по разработке и реализации стратегии как непрерывный и изменяющийся во времени и пространстве процесс. Его применение на муниципальном уровне для муниципальных районов РФ открывает возможности своевременной корректировки направлений развития территорий, согласования меняющихся интересов входящих в их состав сельских и городских поселений, а также смягчения рисков их социально-экономического развития как сельских муниципалитетов.

Проведенный анализ документов свидетельствует о том, что в настоящее время возможности инкрементального подхода для стратегирования социально-экономического развития муниципальных районов РФ используются недостаточно. Отдельные признаки инкрементализма, присущие действующим документам, можно считать первыми шагами на пути дальнейшего совершенствования стратегического планирования и более широкого внедрения инкрементального подхода в деятельность органов власти. ■

Приложение 1. Плотность населения муниципальных районов субъектов УрФО в 2011–2020 гг., чел./км²
 Appendix 1. Population density of municipal districts located in the Ural Federal District, 2011–2020, people per sq. km

Муниципальный район	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Курганская область</i>										
Альменевский	4,73	4,51	4,34	4,20	4,07	3,99	3,87	3,78	3,71	3,67
Белозерский	4,81	4,66	4,53	4,45	4,41	4,40	4,41	4,37	4,32	4,23
Варгашинский	6,64	6,53	6,46	6,36	6,32	6,32	6,35	6,27	6,17	6,11
Далматовский	8,22	7,98	7,81	7,65	7,51	7,37	7,24	7,12	7,02	6,87
Звериноголовский	6,73	6,46	6,22	6,04	5,86	5,75	5,63	5,46	5,40	5,33
Каргапольский	9,78	9,72	9,60	9,54	9,46	9,46	9,45	9,32	9,17	9,08
Катайский	8,72	8,52	8,40	8,27	8,20	8,08	8,01	7,86	7,82	7,84
Кетовский	17,39	17,20	18,30	18,33	18,37	18,58	18,59	18,50	18,68	18,74
Куртамышский	8,05	7,88	7,79	7,67	7,58	7,47	7,38	7,26	7,22	7,11
Лебяжьевский	5,09	4,94	4,74	4,53	4,41	4,31	4,26	4,16	4,10	4,03
Макушинский	5,08	4,92	4,75	4,64	4,58	4,50	4,45	4,39	4,32	4,22
Мишкинский	5,73	5,57	5,47	5,35	5,26	5,19	5,08	4,96	4,87	4,77
Мокроусовский	4,18	4,10	3,98	3,89	3,85	3,81	3,76	3,69	3,65	3,60
Петуховский	7,16	6,98	6,63	6,57	6,45	6,37	6,25	6,07	5,96	5,87
Половинский	4,38	4,24	4,11	3,96	3,91	3,87	3,88	3,78	3,75	3,68
Притобольный	6,24	6,15	6,05	5,91	5,83	5,78	5,73	5,57	5,52	5,41
Сафакулевский	5,50	5,31	5,10	4,92	4,76	4,64	4,51	4,38	4,32	4,24
Целинный	4,80	4,66	4,58	4,48	4,42	4,39	4,32	4,21	4,13	4,04
Частоозерский	3,00	2,93	2,84	2,80	2,76	2,76	2,75	2,69	2,64	2,59
Шадринский	6,73	6,60	6,50	6,41	6,34	6,32	6,24	6,11	6,09	6,02
Шатровский	5,07	7,41	4,80	4,70	4,60	4,53	4,46	4,34	4,29	4,22
Шумихинский	9,85	9,62	9,44	9,35	9,26	9,17	9,03	8,91	8,81	8,73
Щучанский	8,00	7,84	7,67	7,47	7,24	7,02	6,94	6,84	6,71	6,63
Юргамышский	7,99	7,86	7,75	7,61	7,49	7,45	7,46	7,36	7,26	7,15
<i>Свердловская область</i>										
Байкаловский	6,94	6,86	6,79	6,69	6,65	6,64	6,58	6,52	6,45	6,42
Камышловский	12,89	12,83	12,79	12,90	12,95	13,08	13,09	13,06	12,84	12,72
Нижнесергинский	15,07	14,87	11,09	11,21	11,08	10,94	10,77	10,62	10,61	10,42
Слободо-Туринский	5,44	5,28	5,17	5,07	4,97	4,90	4,81	4,73	4,70	4,68
Таборинский	0,31	0,30	0,29	0,29	0,28	0,27	0,27	0,26	0,26	0,25
<i>Тюменская область</i>										
Абатский	4,57	4,41	4,37	4,27	4,24	4,23	4,18	4,11	4,05	3,98
Армизонский	3,14	3,10	3,04	3,01	2,98	3,01	2,99	2,98	2,93	2,91
Аромашевский	3,42	3,35	3,28	3,21	3,18	3,13	3,07	3,00	2,93	2,86
Бердюжский	3,96	3,90	3,86	3,87	3,86	3,83	3,81	3,79	3,75	3,70
Вагайский	1,19	1,16	1,16	1,15	1,15	1,13	1,13	1,12	1,11	1,10
Викуловский	2,77	2,75	2,73	2,72	2,69	2,67	2,66	2,63	2,61	2,58
Голышмановский*	6,46	6,42	6,40	6,40	6,38	6,37	6,33	6,24	н/д	н/д
Исетский	9,38	9,35	9,34	9,40	9,37	9,33	9,20	9,14	9,04	8,99
Ишимский	5,66	5,65	5,64	5,57	5,52	5,50	5,43	5,36	5,24	5,15
Казанский	7,19	7,15	7,10	7,12	7,09	7,06	6,99	6,90	6,87	6,83
Нижнетавдинский	3,15	3,19	3,21	3,18	3,14	3,10	3,02	2,98	2,95	2,92
Омутинский	6,85	6,79	6,72	6,69	6,65	6,60	6,53	6,47	6,40	6,34
Сладковский	2,95	2,88	2,81	2,76	2,71	2,65	2,59	2,53	2,48	2,42
Сорокинский	3,72	3,69	3,71	3,72	3,69	3,66	3,59	3,52	3,48	3,43
Тобольский	1,27	1,26	1,24	1,24	1,24	1,23	1,21	1,19	1,18	1,17
Тюменский	29,53	30,05	30,70	31,40	31,98	32,02	32,22	33,51	34,49	34,95
Уватский	10,87	8,75	8,57	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Упоровский	6,82	6,80	6,82	6,88	6,91	6,95	6,92	6,84	6,75	6,66

Муниципальный район	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Юргинский	2,72	2,68	2,66	2,67	2,65	2,63	2,60	2,57	2,53	2,50
Ялutorовский	5,08	5,05	5,07	5,11	5,16	5,13	5,06	4,96	4,94	4,93
Ярковский	3,41	3,40	3,41	3,45	3,47	3,50	3,50	3,48	3,48	3,43
<i>Ханты-Мансийский автономный округ – Югра</i>										
Белоярский	0,72	0,72	0,72	0,71	0,71	0,71	0,69	0,68	0,68	0,69
Березовский	0,29	0,28	0,28	0,27	0,26	0,26	0,26	0,25	0,25	0,25
Кондинский	0,62	0,61	0,60	0,59	0,58	0,57	0,57	0,56	0,56	0,56
Нефтеюганский	1,81	1,81	1,80	1,82	1,83	1,84	1,84	1,82	1,83	1,84
Нижневартовский	0,31	0,31	0,30	0,30	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Октябрьский	1,29	1,26	1,22	1,21	1,19	1,18	1,17	1,16	1,15	1,14
Советский	1,62	1,62	1,62	1,63	1,63	1,63	1,62	1,61	1,59	1,58
Сургутский	1,12	1,14	1,16	1,16	1,17	1,17	1,18	1,19	1,20	1,20
Ханты-Мансийский	0,44	0,44	0,44	0,43	0,43	0,43	0,44	0,43	0,43	0,42
<i>Ямало-Ненецкий автономный округ</i>										
Красноселькупский***	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05
Надымский**	0,62	0,61	0,66	0,66	0,64	0,64	0,64	0,65	0,65	н.д.
Приуральский***	0,23	0,23	0,23	0,23	0,24	0,24	0,24	0,24	0,23	0,23
Пуровский**	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	н.д.
Тазовский**	0,10	0,10	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	н.д.
Шурышкарский	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,17	0,17	0,17	0,17	0,18
Ямальский ***	0,11	0,11	0,11	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
<i>Челябинская область</i>										
Агаповский	13,24	13,17	13,03	12,82	12,82	12,80	12,77	12,74	12,65	12,43
Аргаяшский	15,30	15,24	15,23	15,18	15,26	15,34	15,28	15,11	15,10	15,06
Ашинский	22,90	22,56	22,16	21,90	21,64	21,43	21,11	20,77	20,57	20,26
Брединский	5,50	5,36	5,25	5,19	5,12	5,06	5,02	4,92	4,87	4,80
Варненский	6,95	6,83	6,68	6,62	6,59	6,56	6,53	6,42	6,40	6,34
Верхнеуральский	10,35	10,25	10,15	10,07	10,00	9,97	9,90	9,81	9,70	9,51
Еманжелинский	468,29	467,11	462,21	458,14	452,23	444,13	437,58	429,24	428,33	423,85
Еткульский	12,18	12,16	12,17	12,14	12,15	12,10	11,94	11,88	11,88	11,84
Карталинский	10,32	10,24	10,17	10,07	10,01	9,93	9,86	9,74	9,64	9,49
Каслинский	12,29	12,19	12,09	12,02	11,86	11,65	11,45	11,28	11,10	10,88
Катав-Ивановский	9,95	9,80	9,64	9,55	9,40	9,24	9,08	8,94	8,79	8,66
Кизильский	5,77	5,66	5,52	5,38	5,31	5,19	5,09	5,00	4,87	4,74
Коркинский	621,22	616,91	605,54	592,74	587,83	584,46	580,14	573,56	571,53	563,89
Красноармейский	11,06	11,21	11,20	10,96	10,99	11,06	10,89	10,77	10,83	10,88
Кунашакский	9,57	9,58	9,59	9,56	9,49	9,39	9,26	9,09	9,05	9,01
Кусинский	18,90	18,60	18,37	18,20	17,96	17,76	17,48	17,26	17,01	16,79
Нагайбакский	6,76	6,61	6,49	6,36	6,28	6,22	6,12	6,03	5,99	5,86
Нязепетровский	5,17	5,08	5,02	4,99	4,90	4,82	4,77	4,69	4,63	4,55
Октябрьский	4,76	4,69	4,63	4,58	4,57	4,54	4,51	4,42	4,34	4,25
Пластовский	14,72	14,64	14,63	14,76	14,74	14,75	14,56	14,34	14,31	14,16
Саткинский	35,34	34,98	34,54	34,18	33,86	33,54	33,12	32,68	32,33	31,89
Сосновский	30,09	30,55	31,08	31,80	32,67	33,87	34,62	36,19	38,17	39,17
Троицкий	7,03	6,92	6,77	6,63	6,58	6,50	6,40	6,29	6,18	6,06
Увельский	13,76	13,67	13,59	13,56	13,68	13,80	13,87	13,87	13,77	13,63
Уйский	9,74	9,54	9,30	9,15	9,06	8,89	8,70	8,54	8,42	8,32
Чебаркульский	10,35	10,44	10,43	10,42	10,41	10,39	10,35	10,34	10,26	10,20
Чесменский	7,33	7,26	7,16	7,07	6,98	6,92	6,85	6,72	6,65	6,57

Примечания: * – с 1 октября 2018 г. преобразован в Голышмановский городской округ; ** – преобразованы в муниципальные округа в 2020 г.; *** – преобразованы в муниципальные округа в 2021 г.

Приложение 2. Доля сельского населения муниципальных районов субъектов УрФО в 2011–2020 гг., %
Appendix 2. Share of the rural population of municipal districts located in the Ural Federal District, 2011–2020, %

Муниципальный район	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Курганская область</i>										
Альменевский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Белозерский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Варгашинский	53,03	52,77	52,64	51,89	51,59	51,11	50,95	50,70	50,59	50,14
Далматовский	51,97	51,39	50,71	50,56	50,47	50,50	50,19	50,19	50,13	50,34
Звериноголовский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Каргапольский	59,87	59,89	59,59	59,45	58,97	58,64	58,25	58,15	58,04	57,82
Катайский	41,59	41,46	41,29	41,68	41,64	41,71	41,28	40,99	40,80	41,09
Кетовский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Куртамышский	45,84	45,19	44,27	43,82	43,20	43,05	42,76	42,10	41,77	41,22
Лебяжьевский	60,53	60,09	60,25	59,82	59,76	59,62	59,43	58,65	58,19	57,67
Макушинский	53,34	52,26	51,59	50,99	50,38	50,08	49,50	48,94	48,34	47,56
Мишкинский	53,86	52,61	51,74	51,24	50,79	50,65	50,26	49,74	49,07	48,50
Мокроусовский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Петуховский	43,94	42,97	42,21	42,12	41,99	41,68	41,30	40,47	39,26	39,04
Половинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Притобольный	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Сафакулевский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Целинный	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Частоозерский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Шадринский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Шатровский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Шумихинский	36,07	34,83	33,68	33,06	32,37	31,88	31,63	31,31	30,68	30,10
Щучанский	52,83	52,03	51,74	51,72	51,57	51,27	51,06	50,73	50,61	50,69
Юргамышский	63,18	62,75	62,34	61,67	61,19	60,81	60,33	59,58	59,43	59,33
<i>Свердловская область</i>										
Байкаловский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Камышловский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Нижнесергинский	24,38	24,05	23,65	23,59	23,46	23,20	23,17	23,18	23,03	22,91
Слободо-Туринский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Таборинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>Тюменская область</i>										
Абатский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Армизонский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Аромашевский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Бердюжский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Вагайский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Викуловский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Голышмановский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	н/д	н/д
Исетский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ишимский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Казанский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Нижнетавдинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Омутинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Сладковский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Сорокинский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Тобольский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Тюменский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Уватский	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Источники

- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. (2021). Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование // *Управленец*. Т. 12, № 1. С. 18–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2.
- Бухвальд Е. (2018). «Саморазвитие» регионов и приоритеты регулирования пространственной структуры российской экономики // *Федерализм*. № 2. С. 32–45.
- Горбунова А.Ю. (2016). Логический инкрементализм как метод управления современными организациями // *Дискуссия*. № 4 (67). С. 19–24.
- Климова И.И. (2011). Концепция инкрементализма и его эволюция // *Финансовый журнал*. № 4 (10). С. 63–72.
- Нефедова Т.Г. (2019). Развитие постсоветского аграрного сектора и поляризация сельского пространства европейской части России // *Пространственная экономика*. Т. 15, № 4. С. 36–56. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.036-056>.
- Пробст А.Е. (1982). Проблемы размещения социалистической промышленности. Москва: Экономика. 216 с.
- Тихонова Т.В. (2019). Формирование современных государственных инструментов регулирования экосистемных услуг в сельской экономике // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. № 2 (64). С. 61–76. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.2.2019.64.61-76.
- Федоров Г.М. (2021). Об усилении территориальной дифференциации сельского населения и аграрного сектора экономики Российской Федерации // *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия «Естественные и медицинские науки»*. № 2. С. 5–22.
- Antipin I.A., Vlasova N.Yu. (2020). Incremental approach to regional strategising: Theory, methodology, practices. *Journal of New Economy*, vol. 21, no. 3, pp. 73–90. DOI: 10.29141/2658-5081-2020-21-3-4.
- Atkinson M.M. (2011). Lindblom's lament: Incrementalism and the persistent pull of the status quo. *Policy and Society*, vol. 30, no. 1, pp. 9–18. DOI: 10.1016/j.polsoc.2010.12.002.
- Beunen R., Meijer M., Vries J. de. (2020). Planning strategies for dealing with population decline: Experiences from the Netherlands. *Land Use Policy*, vol. 93, 104107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104107>.
- Borisov I.A. (2021). Agricultural personnel and rural labour: How is their reproduction related? *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 161–183. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-9.
- Bryson J.M. (2001). Logical incrementalism. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Springer. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/incremental-approach>.
- Bryson J.M., Edwards L.H., Slyke D.M., van (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.
- Camillus J.C. (2016). Logical incrementalism. In: *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_609-1.
- Castillo-Rivero L., McCann P., Sijtsma F.J. (2021). A multi-scale approach to rural depopulation in Mexico. *Regional Science Policy & Practice*, vol. 13, issue 4, pp. 1328–1347. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12381>.
- Edelman L.F., Benning A.L. (2004). Incremental revolution: Organizational change in highly turbulent environments. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 10, no. 1, pp. 107–122.
- Elis V. (2011). Rural depopulation and economic shrinkage in Japan: What can affected municipalities do about it? In: *Imploding Populations in Japan and Germany*. Leiden, the Netherlands: Brill. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004187788.i-545.163>.
- Hayes M.T. (2002). *The Limits of Policy Change: Incrementalism, Worldview, and the Rule of Law*. Georgetown University Press.
- Hayes M.T. (2006). *Incrementalism and public policy*. UPA.
- Johnson G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 75–91.
- Kang J., Kim S.-J. (2020). Performance implications of incremental transition and discontinuous jump between exploration and exploitation. *Strategic Management Journal*, vol. 41, issue 6, pp. 1083–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.3119>.
- Lindblom Ch.E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, vol. 19, no. 2, pp. 79–88.
- Liu J., Ren Y., Glauben T. (2021). The effect of income inequality on nutritional outcomes: Evidence from rural China. *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 125–143. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-7.
- Liu Y., Zang Y., Yang Y. (2020). China's rural revitalization and development: Theory, technology and management. *Journal of Geographical Sciences*, vol. 30, pp. 1923–1942. <https://doi.org/10.1007/s11442-020-1819-3>.
- Porru S., Misso F.E., Pani F.E., Repetto C. (2020.) Smart mobility and public transport: Opportunities and challenges in rural and urban areas. *Journal of Traffic and Transportation Engineering*, vol. 7, issue 1, pp. 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jtte.2019.10.002>.
- Quinn J.B. (1978). Strategic change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, vol. 20, issue 1, pp. 7–21.
- Quinn J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, Homewood.
- Syssner J., Meijer M. (2017). Informal planning in depopulating rural areas: A resource-based view of informal planning practices. *European Countryside*, vol. 9, no. 3, pp. 458–472. <https://ideas.repec.org/a/vrs/eurcou/v9y2017i3p458-472n4.html>.
- Thellbro C. (2017). *Spatial planning for sustainable rural municipalities*. Umeå, Sweden: Sveriges lantbruksuniv., Acta Universitatis agriculturae Sueciae. https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro_a_171117.pdf.
- Tietjen A., Jørgensen G. (2016). Translating a wicked problem: A strategic planning approach to rural shrinkage in Denmark. *Landscape and Urban Planning*, vol. 154, pp. 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.009>.
- Vargas-Hernández J.G., Kyari A.K. (2019). Economic and environmental effects of rural and urban shrinkage transformation processes in Mexico. In: *Industrial and Urban Growth Policies at the Sub-National, National, and Global Levels*. DOI: 10.4018/978-1-5225-7625-9.ch010.

- Weiss A., Woodhouse E. (1992). Reframing incrementalism: A constructive response to the critics. *Policy Sciences*, vol. 25, no. 3, pp. 255–273.
- Woodhouse E., Collingridge D. (1993). Incrementalism, intelligent trial-and-error, and the future of political decision theory. In: H. Redner *An heretical heir of the enlightenment: Politics, policy, and science in the work of Charles E. Lindblom* (pp. 131–154). New York: Routledge.

References

- Balatsky E.V., Ekimova N.A. (2021). Instrumenty gosudarstvennogo upravleniya: prognozirovaniye vs proektirovaniye [Public administration tools: Forecasting vs designing]. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 1, pp. 18–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2.
- Bukhvald E. (2018). "Samorazvitiye" regionov i priorityety regulirovaniya prostranstvennoy struktury rossiyskoy ekonomiki ["Self-development" of regions and the regulation priorities of the spatial structure of the economy of Russia]. *Federalizm – Federalism*, no. 2, pp. 32–45.
- Gorbunova A.Yu. (2016). Logicheskiy inkrementalizm kak metod upravleniya sovremennymi organizatsiyami [Logical incrementalism as a method of modern organizations' management]. *Diskussiya – Discussion*, no. 4(67), pp. 19–24.
- Klimova I.I. (2011). Kontseptsiya inkrementalizma i ego evolyutsiya [The concept of incrementalism and its evolution]. *Finansovyy zhurnal – Financial Journal*, no. 4(10), pp. 63–72.
- Nefedova T.G. (2019). Razvitiye postsovetskogo agrarnogo sektora i polarizatsiya sel'skogo prostranstva evropeyskoy chasti Rossii [Development of the post-soviet agricultural sector and rural spatial polarization in European Russia]. *Prostranstvennaya ekonomika – Spatial Economics*, vol. 15, no. 4, pp. 36–56. DOI: <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.036-056>.
- Probst A.E. (1982). *Problemy razmeshcheniya sotsialisticheskoy promyshlennosti* [Problems of location of industry under socialism]. Moscow: Ekonomika Publ.
- Tikhonova T.V. (2019). Formirovaniye sovremennykh gosudarstvennykh instrumentov regulirovaniya ekosistemnykh uslug v sel'skoy ekonomike [Formation of modern state instruments of regulation of ecosystem services in rural economy]. *Severiy rynek: formirovaniye ekonomicheskogo poryadka – North and Market: Formation of Economic Order*, no. 2(64), pp. 61–76. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.2.2019.64.61-76.
- Fedorov G.M. (2021). Ob usilenii territorial'noy differentsiatsii sel'skogo naseleniya i agrarnogo sektora ekonomiki Rossiyskoy Federatsii [On strengthening the territorial differentiation of the rural population and the agrarian sector of the economy in the Russian Federation]. *Vestnik Baltiyskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. Ser.: Estestvennye i meditsinskie nauki – IKBFU's Vestnik. Natural and Medical Sciences*, no. 2, pp. 5–22.
- Antipin I.A., Vlasova N.Yu. (2020). Incremental approach to regional strategising: Theory, methodology, practices. *Journal of New Economy*, vol. 21, no. 3, pp. 73–90. DOI: 10.29141/2658-5081-2020-21-3-4.
- Atkinson M.M. (2011). Lindblom's lament: Incrementalism and the persistent pull of the status quo. *Policy and Society*, vol. 30, no. 1, pp. 9–18. DOI: 10.1016/j.polsoc.2010.12.002.
- Beunen R., Meijer M., Vries J. de. (2020). Planning strategies for dealing with population decline: Experiences from the Netherlands. *Land Use Policy*, vol. 93, 104107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104107>.
- Borisov I.A. (2021). Agricultural personnel and rural labour: How is their reproduction related? *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 161–183. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-9.
- Bryson J.M. (2001). Logical incrementalism. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Springer. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/incremental-approach>.
- Bryson J.M., Edwards L.H., Slyke D.M., van (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.
- Camillus J.C. (2016). Logical incrementalism. In: *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_609-1.
- Castillo-Rivero L., McCann P., Sijtsma F.J. (2021). A multi-scale approach to rural depopulation in Mexico. *Regional Science Policy & Practice*, vol. 13, issue 4, pp. 1328–1347. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12381>.
- Edelman L.F., Benning A.L. (2004). Incremental revolution: Organizational change in highly turbulent environments. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 10, no. 1, pp. 107–122.
- Elis V. (2011). Rural depopulation and economic shrinkage in Japan: What can affected municipalities do about it? In: *Imploding Populations in Japan and Germany*. Leiden, the Netherlands: Brill. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004187788.i-545.163>.
- Hayes M.T. (2002). *The Limits of Policy Change: Incrementalism, Worldview, and the Rule of Law*. Georgetown University Press.
- Hayes M.T. (2006). *Incrementalism and public policy*. UPA.
- Johnson G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 75–91.
- Kang J., Kim S.-J. (2020). Performance implications of incremental transition and discontinuous jump between exploration and exploitation. *Strategic Management Journal*, vol. 41, issue 6, pp. 1083–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.3119>.
- Lindblom Ch.E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, vol. 19, no. 2, pp. 79–88.
- Liu J., Ren Y., Glauben T. (2021). The effect of income inequality on nutritional outcomes: Evidence from rural China. *Journal of New Economy*, vol. 22, no. 3, pp. 125–143. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-3-7.
- Liu Y., Zang Y., Yang Y. (2020). China's rural revitalization and development: Theory, technology and management. *Journal of Geographical Sciences*, vol. 30, pp. 1923–1942. <https://doi.org/10.1007/s11442-020-1819-3>.

- Porru S., Misso F.E., Pani F.E., Repetto C. (2020.) Smart mobility and public transport: Opportunities and challenges in rural and urban areas. *Journal of Traffic and Transportation Engineering*, vol. 7, issue 1, pp. 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jtte.2019.10.002>.
- Quinn J.B. (1978). Strategic change: “Logical Incrementalism”. *Sloan Management Review*, vol. 20, issue 1, pp. 7–21.
- Quinn J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, Homewood.
- Syssner J., Meijer M. (2017). Informal planning in depopulating rural areas: A resource-based view of informal planning practices. *European Countryside*, vol. 9, no. 3, pp. 458–472. <https://ideas.repec.org/a/vrs/eurcou/v9y2017i3p458-472n4.html>.
- Thellbro C. (2017). *Spatial planning for sustainable rural municipalities*. Umeå, Sweden: Sveriges lantbruksuniv., Acta Universitatis agriculturae Sueciae. https://pub.epsilon.slu.se/14734/1/thellbro_a_171117.pdf.
- Tietjen A., Jørgensen G. (2016). Translating a wicked problem: A strategic planning approach to rural shrinkage in Denmark. *Landscape and Urban Planning*, vol. 154, pp. 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.009>.
- Vargas-Hernández J.G., Kyari A.K. (2019). Economic and environmental effects of rural and urban shrinkage transformation processes in Mexico. In: *Industrial and Urban Growth Policies at the Sub-National, National, and Global Levels*. DOI: 10.4018/978-1-5225-7625-9.ch010.
- Weiss A., Woodhouse E. (1992). Reframing incrementalism: A constructive response to the critics. *Policy Sciences*, vol. 25, no. 3, pp. 255–273.
- Woodhouse E., Collingridge D. (1993). Incrementalism, intelligent trial-and-error, and the future of political decision theory. In: H. Redner *An heretical heir of the enlightenment: Politics, policy, and science in the work of Charles E. Lindblom* (pp. 131–154). New York: Routledge.

Информация об авторах**Information about the authors****Белюсова Елизавета Александровна**

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: belousova-unir@usue.ru.

Elizaveta A. Belousova

Cand. Sc. (Econ.), Senior Lecturer of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: belousova-unir@usue.ru.

Кайбичева Екатерина Игоревна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: catherine.kai@mail.ru.

Catherine I. Kaibicheva

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: catherine.kai@mail.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-5

JEL Classification: M54, O30, O31, O35

Factors affecting digital literacy of human resources

Volkan Öngel¹, Melih Sefa Yavuz¹, Hasan Sadık Tatlı¹

¹ Beykent University, Istanbul, Turkey

Abstract. Digital literacy is among the major competencies of a company's human resources revealing the relationships of individuals with digital tools. However, an essential premise in studying digital literacy is the level of individuals' readiness for technology. The paper aims to determine the impact of technology readiness on digital literacy, and to establish the characteristics of information society using the case of Turkey. Methodologically, the study rests on the concepts of digitalization, information technology, as well as industrial and information society. Factor, correlation, regression and reliability analyses, and descriptive statistics were used. Using a convenience sampling technique, the authors collected survey results from a sample of 523 individuals aged 18–75. The data were analysed in the SPSS 25 program. The research provides a profile of the Turkish population's digital literacy and technology readiness. According to the findings, the respondents were optimistic about using technology; they were innovative, and do not hesitate to use new technologies. Their digital information literacy and perception of security on digital platforms were high, and they could use digital platforms at a reasonable level. The hypothesis that employees' technology readiness positively affects their digital literacy has been confirmed. The research findings will be useful in determining digital literacy of individuals in the external environment.

Keywords: digital literacy; technology readiness; digitalization; human resources; digital competency; motivating factors; blocking factors; Turkey.

Paper submitted: October 11, 2021

For citation: Öngel V., Yavuz M.S., Tatlı H.S. (2022). Factors affecting digital literacy of human resources. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 68–83. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-5.

Факторы влияния на уровень цифровой грамотности человеческих ресурсов

В. Онгель¹, М.С. Явуз¹, Х.С. Татли¹

¹ Университет Бейкент, г. Стамбул, Турция

Аннотация. Цифровая грамотность – одна из основных компетенций человеческих ресурсов компании, показывающая способность работника использовать инструменты цифровой среды. Важной предпосылкой в рассмотрении данного феномена является анализ технической зрелости индивида, т. е. его готовности к применению новых технологий во всех сферах жизни. Статья посвящена изучению влияния уровня технической зрелости населения на цифровую грамотность и выделению характерных особенностей информационного общества на примере Турции. Методологической основой работы послужили концепции цифровизации и информационных технологий, а также постиндустриального и информационного общества. Методы исследования – факторный, корреляционный и регрессионный анализ, оценка надежности и метод описательной статистики. Информационную базу составили результаты опроса 523 респондентов в возрасте 18–75 лет. Обработка полученных данных осуществлялась с помощью статистического пакета SPSS 25. По итогам исследования составлена характеристика уровня цифровой грамотности и технической зрелости населения Турции. Так, установлено позитивное отношение респондентов к внедрению и применению новых технологий. Отмечены их инновационный подход к данному процессу и высокий уровень навыков использования цифровых платформ. Подтверждена гипотеза о том, что уровень технической зрелости работников оказывает положительное влияние на их цифровую грамотность. Результаты исследования сохраняют свою актуальность при определении уровня цифровой грамотности населения во внешней среде.

Ключевые слова: цифровая грамотность; техническая зрелость; цифровизация; человеческие ресурсы; цифровые компетенции; мотивирующие факторы; блокирующие факторы; Турция.

Дата поступления статьи: 11 октября 2021 г.

Ссылка для цитирования: Öngel V., Yavuz M.S., Tatlı H.S. (2022). Factors affecting digital literacy of human resources // *Управленец*. Т. 13, № 1. С. 68–83. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-5.

INTRODUCTION

Knowledge is the driving force behind the development and change processes of societies; it is the basis of technological, socio-cultural, political, and economic changes

throughout history. The basis of the change and development process experienced from the beginning of human history to the present day can be associated with

the quantity and quality of the information produced. Information and communication technologies, which have been developing rapidly since the early 2000s, have revolutionized the methods used by individuals to access information. This has led to the fact that information production has accelerated, the information produced has affected the development of new technologies, and developing technologies have increased the quality and quantity of the information produced. This situation can be expressed as a loop. The speed of the said cycle is also an important factor affecting the development levels of societies in today's world. Therefore, the period we are in is the information age, and the societies that are successful in the mentioned cycle are defined as the information society [Selvi, 2012; Arklan, Taşdemir, 2008].

The technology-related transformation in information processes has also changed the human profiles needed in almost every part of modern society. With digitalization, all processes related to information are carried out through digital platforms and technological devices. Therefore, individuals who can keep up with the information age should be able to use information intensively and successfully in decision-making processes or solve the problems they may encounter. The effective use of information is directly associated with an individual's digital literacy level¹.

Digital literacy is a concept that emerged with the development and widespread use of the Internet and technological devices in all areas of daily life as a requirement of the age we live in. However, digital literacy should not be perceived as using a technological or digital platform. Similar to information literacy, digital literacy refers to individuals' information in digital environments, access, management, evaluation (quality and validity), creation and analysis of new information, and the choice and use of the right platforms that can meet the needs of daily life (communication (social media, etc.), education, business, etc.) [Gilster, 1997; Livingstone, Van Couvering, Thumim, 2005; Ng, 2012].

In addition to the development of information and communication technologies, other reasons for digital literacy come to the fore. One of these reasons is the existence of technologies such as the Internet of Things, artificial intelligence, big data, blockchain, and cyber-physical systems, which form the basis of the Fourth Industrial Revolution projection called Industry 4.0, which was put forward in 2011 [Lasi et al., 2014]. It can be seen that the planned industrial revolution will be Internet-based, considering this situation. As in many countries, studies on

digital transformation have been carried out in Turkey. Digital transformation was emphasized in Turkey's 11th Development Plan, and the technologies that form the basis of Industry 4.0 were mentioned². Although countries or institutions are carrying out activities for digital transformation, it raises the question of how ready societies/individuals are for digital transformation.

In recent digitalization and digital literacy studies, it is seen that individuals assume that they are also digitally literate because they are capable of using technology. Thus, the level of using new technologies may not show that individuals are digitally literate at the same time. This assumption ignores the factors related to the social effects, social and economic level of societies. In addition, it reduces digital literacy to the level of using only basic technologies.

Finally, organizations often select the human resources they need from their communities. Society's high level of digital literacy enables the company to reach competent human resources efficiently. The limited digital capabilities of the society near the organization may cause the organization to have an insufficient pool of candidates. It will be costly for organizations to reach appropriate human resources in such a case.

This research aims to determine the level of digital literacy and technology readiness of individuals in Turkey, considering these factors. In addition, it focuses on how much of the technology readiness level of individuals explain their digital literacy. The results are expected to identify individual elements that will contribute to the development of digital literacy. Moreover, technology readiness and digital literacy framework will be brought closer. The research results demonstrate what human resources managers should focus on in terms of digital literacy in the selection process of employees and candidates. The results can also be helpful for HR managers to identify and develop employees' digital competencies.

THEORETICAL APPROACHES AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

The concept of digital literacy has been defined by Eshet-Alkalai [2004] as "the ability to survive in the digital age." Ng [2012] stated that adapting to existing and new technologies is an indicator of digital literacy. The spread of digitalization in all areas of life necessitates individuals to keep up with the digitalized age. This situation is possible when individuals acquire skills related to digital literacy. Eshet-Alkalai [2004] stated that digital literacy includes five different types of literacy: Photo-visual; Reproduction; Information; Branching, and Socio-emotional literacy. In the study conducted by Aviram and Eshet-Alkalai [2006], real-time thinking skills were included in addition to the five dimensions mentioned above. Real-time thinking ability is expressed as processing and evaluating large

¹ European Commission. (2018). Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Digital Education Action Plan. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:22:FIN>; Digital Literacy European Commission. (2008). Digital literacy report: A review for the i2010 eInclusion Initiative. <https://ifap.ru/library/book386.pdf>.

² 11th Development Plan. (2019). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>.

volumes of information in real-time, such as computer games and online communication platforms. The literacy types mentioned show complexity in the background of the concept of digital literacy. In addition, the dimensions of the concept are expanding daily.

Even so, Ng [2012] developed a new approach/model specific to the dimensions of digital literacy. In Ng's study, Eshet-Alkalai's [2004] and the New London Group's studies were combined and examined the concept of digital literacy by reducing it to three dimensions¹. These dimensions are technical, cognitive, and social-emotional. Technical dimension: individuals have the necessary technical skills to use information and communication technologies in daily life. The cognitive dimension covers the processes of searching, evaluating, and processing information in digital environments and is associated with the ability to think critically. The social-emotional dimension refers to the responsible use of the Internet in activities carried out to socialize and obtain information/learning [Ng, 2012].

Digital literacy is shaped according to the technological and digital transformation process brought about by age. Individuals can be digitally literate with the acquisition of many skills. Considering the sub-dimensions of the concept stated in the studies conducted by Eshet-Alkalai [2004] and Ng [2012], it can be seen that individuals should have many literacy skills. Since digital literacy is directly related to using technological devices and digital platforms, it raises the question of how ready individuals are to use these technologies. At this point, the desire (preparation) of individuals to use new technologies gains importance. It is essential to determine the factors that prevent individuals from adapting to innovations brought by technology. Determining the technology readiness level of individuals prior to the adaptation process to technology can effectively reduce the factors that may adversely affect the adjustment process and productivity [Clausing, Holmes, 2010]. The National Aeronautics and Space Administration (NASA) introduced the concept of technology readiness in 1970. Over time, the US Congress' General Accountability Office (GAO) also started using concept of technology readiness. It has also been applied effectively by the Department of Defense (DOD) [Markins, 2009]. Lin, Shih and Sher [2007] define technology readiness as the tendency of individuals to adopt and use new technologies in their business and social lives. Technology readiness refers to the blocking and motivating factors of an individual's predisposition to technologies. Parasuraman [2000] carried out one of the most inclusive approaches to technology readiness. This approach is based on four main dimensions: optimism, innovation, discomfort, and insecurity. Individuals' belief that technologies will add

more control, efficiency, and flexibility to their lives is a dimension of optimism. Innovation is the state of individuals having a natural desire to use new technologies and being thought of as leaders in using technologies. Optimism and innovation are the motivating factors for technology readiness. Discomfort is an individuals' feeling of not having control over technologies and a lack of confidence in using technologies. Distrust is the lack of confidence that technological products, processes, or services will work properly. Insecurity and discomfort are blockings to technology readiness [Parasuraman, 2000; Meng, Elliott, Hall, 2009; Rojas-Mendez, Parasuraman, Papadopoulos, 2017].

Some approaches to explaining individual innovations and accepting behaviours have been developed in the literature. This includes the theory of reasoned action [Ajzen, Fishbein, 1980], the theory of planned behaviour [Ajzen, Madden, 1986], the technology acceptance model [Davis, 1985, 1989], extended technology acceptance model [Venkatesh et al., 2003], and recently created technology readiness [Parasuraman, 2000].

The theories of reasoned action and planned behaviour provide general inferences about individual behaviour [Ajzen, Fishbein, 1980; Ajzen, Madden, 1986]. For technology adoption, the approaches of technology acceptance, extended technology acceptance, and technology readiness are used [Venkatesh et al., 2003]. The technology preparation approach is included in the research because technology readiness defines the motivating and impeding factors that influence individuals' adoption of technologies via individual factors, which is appropriate for defining general technology readiness.

In the literature, it has not been determined to what extent technology readiness explains digital literacy. Another reason to use the technology readiness approach is that the factors in technology acceptance models typically produce more specific results for a technology (smartphone, mobile applications, service applications, etc.) [Liljander et al., 2006; Meuter et al., 2005; Dabholkar, Bagozzi, 2002]. Individuals' attitudes towards technology in general can be measured using technology readiness measurement tools. As a result, the concepts of digital literacy and technological readiness were introduced into this study for the first time. The literature is summarized and hypotheses are presented in the following section.

LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

The concept of literacy refers to an individual's literacy and ability to access, evaluate, use appropriately, and produce new information with the information obtained [Bruce, 1999]. However, the increase in the speed of access with technological change has become a critical issue regarding access to correct data and the appropriate use of the accessed information. This process of knowledge has gained importance by keeping up with the digital age of today's societies, even though it was at the centre of

¹ New London Group. (1996). A pedagogy of multiliteracies: Designing social futures. *Harvard Educational Review*, vol. 66, no. 1, pp. 60–92.

life before technological transformation [Nikou, Brännback, Widén, 2019]. Despite the possibility of obtaining unlimited information brought about by the digital age, processes such as reliability, evaluation, and processing of the obtained data require various literacy skills. This explains why the concept of digital literacy is expressed as "survival in the digital age" [Eshet-Alkalai, 2004].

Digital literacy is important for the socio-economic development of society and workforce employment. It is a skill that should be possessed not only by technical personnel operating in informatics but also by people in the labour market. Digital literacy and digital abilities have become factors that affect the business environment and the social relations of individuals [Bejaković, Mrnjavac, 2020].

Individual belief structures have an impact on digital literacy. Behaviours, norms, and control beliefs positively affect digital competencies and digital literacy. The fact that individuals have a high perception of control also increases their motivation to acquire skills in digital media [Sadaf, Johnson, 2017]. Optimists are less likely to focus on negative events and, therefore, confront technology more openly. They are more likely to accept their situation and are less likely to escape reality. Therefore, optimists are more willing to use new technologies [Scheier, Carver, 1987]. Thus, optimism leads to more positive attitudes and helps to develop more positive attitudes toward computers [Loyd, Gressard, 1984; Munger, Loyd, 1989]. Therefore, it can be assumed that optimistic people perceive technology as more useful and easier to use because they worry less about possible negative consequences. In addition, individuals' perception of technological or digital tools as easy to use, valuable, and high-quality creates motivation for individuals to use technological elements [Lin, Shih, Sher, 2007; Blut, Wang, 2019]. Individuals' high degree of readiness for technological elements provides emotional and cognitive proximity to technological elements [Ferreira, Rocha, Silva, 2014; Godoe, Johansen, 2012]. Individuals' positive evaluations of technological elements create a positive motivation in terms of using digital tools. According to the scientific literature, positive judgments of individuals about technology motivate cognitive, social, and technology use [Lam, Chiang, Parasuraman, 2008; Liljande et al., 2006; Geng, Law, Niu, 2019]. When the research results are examined, it is possible to predict that the technology readiness level of individuals will positively affect their digital literacy. Therefore, the proposed hypotheses are as follows:

H1: Motivating factors affect cognitive literacy.

H2: Motivating factors affect social-emotional literacy.

H3: Motivating factors affect technical literacy.

Buchanan, Sainter and Saubders [2013] concluded that the technology use competence of individuals and the negative factors related to technology use affect the adaptation of individuals to technological innovations. Individuals' negative perceptions reduce their level of

technology use when considered in terms of digital skills development and digital literacy, the individual's self-efficacy [Bandura, 1982; Sadaf, Gezer, 2020], easy access to technological tools [Taylor, Todd, 1995], and the blockings and risks when using technology [Çam, Kıyıcı, 2017]. It is effective for the development of people's digital literacy. The negative judgments of individuals towards technologies reduce the level of adoption of digitalization [Kuek, Hakkannes, 2020]. In the literature, the tendency to determine the level of digital literacy is relatively high. The researchers in question are mostly students, educators, employees, customers, etc. [Çetin, 2016; Üstündağ, Güneş, Bahçivan, 2017; Geng, Law, Niu, 2019; Kozan, Özek, 2019; Can, Çelik, Çelik, 2020; Liljande et al., 2006]. Thus, the hypotheses of the research are as follows:

H4: Blocking factors affect technical literacy.

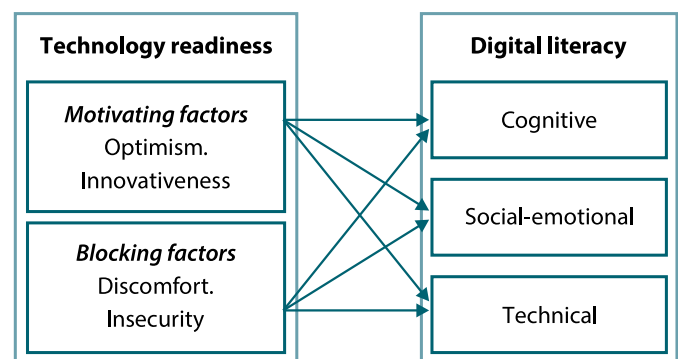
H5: Blocking factors affect cognitive literacy.

H6: Blocking factors affect social-emotional literacy.

RESEARCH METHODOLOGY

Next, we present the information about the purpose of the research, the important aspects of the findings to be obtained, the sampling technique used in the study, and the sampling characteristics and the data collection process.

Research model. According to Figure, the motivating and blocking factors of technology readiness represent the independent variables (x), while digital literacy's cognitive, social-emotional, and technical dimensions represent the dependent variable (y).



Conceptual model of the study
Концептуальная модель исследования

Purpose and importance of the research. The technology readiness level expresses the tendency of individuals to adopt and use technologies throughout their lives [Parasuraman, 2000]. Technology readiness level is a mental process that prevents and supports factors that come together in individuals' use of technology [Lin, Shih, Sher, 2007]. Blocking factors are discomfort and insecurity while motivating factors include optimism and innovation [Blut, Wang, 2019]. Nowadays, when digitalization is being talked about frequently, it is important for individuals to be ready for the use of technology in order for digitalization to take place healthily. In the literature, it is seen

that there is a general assumption in studies on adaptation to the digital world. The level of acceptance of new technologies has been associated with digital literacy [Ng, 2012]. Although this idea is accepted empirically, we created a new discussion topic in this study. Research on the adoption of new technologies is explained by models such as the technology acceptance model and extended technology acceptance model [Venkatesh, Thong, Xu, 2016]. These models provide good performance for the use of new technologies. However, although these models provide results in measuring a technology or technology group as mentioned, they create question marks in measuring general technology usage trends. Within the scope of this research, we associate individuals' level of readiness for technologies with digital literacy, unlike the literature [Marinho et al., 2014; Mohammadyari, Singh, 2015; Hanif, Jamal, Imran, 2018; Scherer, Siddiq, Tondeur 2019]. We aim to determine how the blocking and motivating factors that make up the technology readiness levels of individuals affect digital literacy. Thus, the technology readiness levels of individuals living in Turkey will be determined, and inferences will be reached regarding how the technology readiness level affects digital literacy. In addition, we will try to gain a new discussion area in the literature on digital literacy.

Sample of the research and sampling method. The sample of the study included individuals aged 18–75 years living in Turkey. A convenience sampling technique was used to determine the sample size, providing time and cost savings [Koç Başaran, 2017]. In addition, it creates a weakness for each sample to be included in the study. However, it was considered appropriate to cover many social segments in the research. Thus, the sample was distributed according to education level, age range, income level, employment status, sector, duration of use of technological devices, and locations. Online questionnaires were used within the scope of this study based on volunteering to complete the questionnaire. The answers of the participants who did not participate voluntarily were deemed invalid. Of 622 individuals who responded to the questionnaire, 523 fully participated in the study. The answers of 99 individuals were not included. Hair et al. [2014] used a sample constraint of 10 per commonly used item to determine the number of samples to be reached in the research. It was concluded that the sample was sufficient considering the 29 items used in this study. Another reason for not increasing the sample is that in very high samples, meaningless relationships become meaningful due to the increase in the number of samples [Hair et al., 2014].

It was determined that 61.6 % (322 people) of the 523 interviewees who participated in the study were female; 36.7 % (192 people) were men; and 1.7 % (9 people) did not specify their gender. The fact that the participants are predominantly women may be due to the research topic that attracts women's attention or that women are more

willing to participate in the study. Moreover, most of the participants are 25–44 years old (62.2–325 people); 95.3 % of them had a university or higher education, and 4.7 % (25 people) had a high school or lower education level; 71.1 % (372 people) have a job. The education, health, and service sectors stand out as the most common sectors for our sample with 43.8 % (229 people). The use of technology and the duration of use of technological devices are important issues in determining the level of digital literacy, which is the main subject of the research. As a matter of fact, 53.9 % (282 people) of the participants stated that the time they spent on technological devices was between 5 and 9 hours, and 21 % (110 people) stated that they spent 10 hours or more. According to the *Digital 2021* report prepared in cooperation with *We Are Social and Hootsuite*, the average time spent online (including all devices) by internet users between the ages of 16 and 64 globally is 6 hours 54 minutes.¹ The aforementioned report was also made specific to Turkey, and it was determined that the average time spent on the Internet (including all devices) by people aged 16–64 in Turkey is 7 hours 57 minutes.² Therefore, we think that a significant share of the participants included in the research has internet usage time above the world average.

Measurement tools used in the research. A substantial number of studies have been carried out to measure the level of digital literacy. The aim of the research is to measure the digital literacy levels of the participants who will be included in the study in a wide scope. In this context, a literature review was conducted and Ng [2012], Alt and Raichel [2020], Kaeophanuek, Na-Songkhla and Nilsook [2018], and Mancha and Shankaranarayanan [2020] digital literacy scale was prepared by compiling the scales used in the studies. In addition, in the creation of the Turkish form of the scale, Çetin [2016], Hamutoğlu et al. [2017], Ocak and Karakuş [2019] and Çağlıyan and Doğanalp [2020] were used. In addition, the scale has high reliability (Cronbach's Alpha = 0.984 to 0.835) in different studies [Çetin, 2016; Hamutoğlu et al. 2017; Çağlıyan, Doğanalp, 2020; Ng, 2012; Alt, Raichel, 2020; Mancha, Shankaranarayanan, 2020] and validity values (Kaiser Meyer Ohlin (KMO) = 0.887 to 0.910) [Hamutoğlu et al. 2017; Çağlıyan, Doğanalp, 2020; Mancha, Shankaranarayanan, 2020]. In the digital literacy scale, there are three sub-dimensions: cognitive, social-emotional and technical [Ng, 2012]. There are 13 items on this scale, one of which is a control question: the cognitive dimension consists of five items; and the social-emotional dimension and the technical dimension consist of four items each. In addition, one control question was used in the questionnaire form. The technology readiness scale used in the research was developed by Parasuraman [2000] and adapted by Par-

¹ Digital 2021. Your ultimate guide to the evolving digital world. <https://wearesocial.com/digital-2021>.

² Digital 2021: Turkey. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-turkey>.

asuraman and Colby [2015]. There were 16 items in the adapted measurement tool. Technology Readiness Levels consist of optimism (4 items) and innovativeness (4 items) dimensions that explain the motivational feelings of the participants about technology, and the dimensions of discomfort (4 items) and insecurity (4 items) that define the factors that block the participants.

RESEARCH FINDINGS

Factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, normal distribution tests, correlation, and regression analysis are included in this section. The analyses made within the scope of the research were designed in accordance with the research purpose and model.

Factor analysis and reliability analysis results. Factor analysis was conducted to test whether the measurement tools used in the research were tested with appropriate samples, the sample size's adequacy, the scales' distribution to relevant factors, and the adequacy of the explanatory power of the measurement tools. In the evaluation of factor analysis results, Hair et al. [2014] and widely accepted limit values in the literature were used; Kaiser-

Meyer-Olkin's (KMO) value was 0.70, Bartlett's sphericity test value was $p < 0.05$, and the total variance explained was 60 %. A value of 0.40 was used for factor loading scores. In addition, the varimax rotation technique was used to ensure the proper distribution of the items in the measurement tool. Reliability analysis was conducted to determine the reliability of the measurement tools used in the research and the appropriateness of the participants' answers. Cronbach's alpha coefficient was applied in the reliability analysis. A limit value of 0.70 was used in interpreting the reliability coefficients [Hair et al., 2014].

The factor analysis results of the technology readiness index used in this study are presented in Table 1. When the values were examined, it was observed that the KMO value of the technology readiness scale was 0.772, Bartlett's sphericity test was $p < 0.05$, the total variance explained was 60.55 %, and as a result of the rotation, the measurement tool was divided into four factors. As a result of the factor analysis, the item "I doubt that the people who provide support will benefit from me while receiving technical support on technology" was excluded from the scope of the research because it provided attribution to

Table 1 – Factor analysis and reliability analysis results of participants' technology readiness scale
Таблица 1 – Результаты факторного анализа и оценки надежности шкалы технической развитости респондентов

Rotated component matrix				
Question	Components			
	Innovativeness	Optimism	Discomfort	Insecurity
I can usually figure out new high-tech products and services without help from others (Q7)	0.827	–	–	–
Other people come to me for advice on new technologies (Q5)	0.814	–	–	–
In general, I am among the first in my circle of friends to acquire new technology when it appears (Q6)	0.760	–	–	–
I keep up with the latest technological developments in my areas of interest (Q8)	0.751	–	–	–
Technology gives me more freedom of mobility (Q2)	–	0.779	–	–
Technology makes me more productive in my personal life (Q4)	–	0.764	–	–
Technology gives people more control over their daily lives (Q3)	–	0.764	–	–
New technologies contribute to a better quality of life (Q1)	–	0.743	–	–
Sometimes, I think that technology systems are not designed for use by ordinary people (Q11)	–	–	0.819	–
There is no such thing as a manual for a high-tech product or service that's written in plain language (Q12)	–	–	0.799	–
Technical support lines are not helpful because they don't explain things in terms I understand (Q10)	–	–	0.649	–
Technology lowers the quality of relationships by reducing personal interaction (Q15)	–	–	–	0.786
Too much technology distracts people to a point that is harmful (Q14)	–	–	–	0.713
People are too dependent on technology to do things for them (Q13)	–	–	–	0.644
I do not feel confident doing business with a place that can only be reached online (Q16)	–	–	–	0.486

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.772, Bartlett's Test of Sphericity = 0.000, Approx. Chi-Square = 2337,904 Df = 105, Total variance explained = 60,556 (optimism = 17,695, innovativeness = 17,604, discomfort = 12,873, insecurity = 12,385), Cronbach's Alpha = 0.771, item = 15 (the coefficient is among 0.749–0.779)

more than one factor. Since the factor loading values of the other items were above 0.40, and the distributions were in accordance with the examples in the literature, no other item was eliminated. When the reliability values of the technology readiness index were examined, it was observed that Cronbach's alpha coefficient was 0.771, there were 15 items in the reliability analysis of the scale, and the reliability coefficient of the scale did not increase significantly, when the items were deleted. All findings considered, it can be stated that the technology readiness index is a sufficiently reliable measurement tool.

The factor analysis results of the digital literacy scale used in this study are presented in Table 2. It was seen that the KMO value of the digital literacy scale was 0.852, Bartlett's sphericity test was $p < 0.05$, the total variance explained was 56.29 %, and as a result of the rotation, it was determined that the measurement tool was divided into three factors. As follows from the factor analysis, the item "I am aware of the advantages, disadvantages, and effects of using digital platforms" was excluded from the scope of the research because it provided factor distribution on its own. Since the factor loading values of the other items were above 0.40, and the distributions were in accordance with the examples in the literature, no other item was eliminated. When the reliability values of the digital literacy scale were examined, it was observed that Cronbach's alpha coefficient was 0.821, 12 items were in-

cluded in the reliability analysis of the scale, and the reliability coefficient of the scale did not increase significantly when the items were deleted. All findings considered, it can be stated that the digital literacy scale is a reliable measurement tool.

Correlation and regression analysis. We used correlation analysis to determine the interrelationships between individuals' perceptions of technology readiness and their digital literacy. Moreover, we also conducted regression analysis to examine the effect of technology readiness levels on digital literacy. Pearson coefficient was employed in the correlation analysis. The most important assumption in using the Pearson coefficient is that the data has a normal distribution. In order to test the normal distribution of the data, we performed Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests. As a result, we found that the normal distribution values were $p < 0.05$, which addresses that our data is not normally distributed. Moreover, we also checked for the skewness and kurtosis values, following George and Mallery [2010], Tabachnick and Fidell [2013], Hair et al. [2014]. The skewness and kurtosis values of the data were estimated between around -2.0 to 2.0 , which met the threshold values for using parametric test, such as Pearson correlation and regression tests, even though the data is not normally distributed.

The means and standard deviations of our variables are shown in Table 3. As can be seen, the optimism and

Table 2 – Factor analysis and reliability analysis results of digital literacy scales
Таблица 2 – Результаты факторного анализа и оценки надежности шкалы цифровой грамотности

Rotated component matrix			
Question	Components		
	Cognitive	Social-emotional	Technical
I know the methods that can be used to protect my personal data on the Internet (Antivirus programs, 3D Secure, two-factor authentication, etc.) (Q8)	0.733	–	–
I can prepare new content, presentation, report or video with the information I have gained from digital platforms (Q6)	0.669	–	–
I can choose and use the most suitable digital platform to communicate according to my needs (WhatsApp, Discord, Telegram, Skype, Teams, Zoom etc.) (Q13)	0.651	–	–
I have the technical knowledge to create my own blog or website (Q12)	0.631	–	–
Usually, I know how to access online databases (academic databases or public databases) (Q14)	0.617	–	–
I can decide whether the information I receive from a digital platform is reliable (Q3)	–	0.834	–
Before using it, I pay attention to the reliability of information sources (Q2)	–	0.778	–
I can define and use keywords when searching for information on digital platforms (Q4)	–	0.593	–
I can distinguish correct information from misleading information or comments on digital platforms (Q5)	–	0.587	–
I can use digital platforms in my financial transactions such as money transfer and bill payment (Q10)	–	–	0.783
I can send and receive files/emails via digital platforms (Hotmail, Gmail, Yahoo, Outlook etc.) (Q1)	–	–	0.767
I can use digital platforms to buy or sell something (Q9)	–	–	0.500
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.852, Bartlett's Test of Sphericity = 0.000, Approx. Chi-Square = 1696,015, Df = 66, Total variance explained = 56,296 (Technical = 23,478, Social-emotional = 18,672, Cognitive = 14,145), Cronbach's Alpha = 0.821, item = 12 (the coefficient is among 0.792–0.820)			

Table 3 – Correlation analysis results
Таблица 3 – Результаты корреляционного анализа

Variable	Mean	S. D.	Optimism	Innovativeness	Discomfort	Insecurity	Cognitive	Social-emotional	Technical	Digital literacy
Optimism	4.0798	0.76280	1							
Innovativeness	3.4847	0.91745	0.357**	1						
Discomfort	2.9280	0.96099	0.139**	0.083	1					
Insecurity	2.0913	0.77010	0.242**	0.145**	0.338**	1				
Cognitive	4.7916	0.38339	0.176**	0.220**	0.135**	0.094*	1			
Social-emotional	4.3227	0.63557	0.289**	0.441**	0.057	0.010	0.360**	1		
Technical	4.0803	0.70606	0.250**	0.580**	0.175**	0.056	0.415**	0.542**	1	
Digital literacy	4.3389	0.49619	0.306**	0.575**	0.155**	0.056	0.593**	0.818**	0.905**	1
Technology readiness	3.1605	0.54410	0.675**	0.667**	0.570**	0.652**	0.248**	0.330**	0.438**	0.448**

(* Sig. $p < 0.05$ level, (** Sig. $p < 0.01$ level, N: 523)

innovativeness perceptions of the participants are very high, while their perceptions of discomfort about technologies are unstable, and their insecurity perceptions are low. It is possible to say that the level of technology readiness is generally at the level of indecision. We come to a conclusion that the participants generally feel ready for the technology. When the findings of the participants' digital literacy are examined, we see that the cognitive and social-emotional dimensions are at a very high level, while the technical dimension is at a high level. It is possible to state that the participants have a very positive approach to their general digital literacy levels. Finally, the standard deviation values of the responses given to the items in the measurement tools do not seem to be high, thus the mean values can be considered as appropriate.

The results of the correlation analysis are given in Table 3. There is a moderate, positive, and statistically significant ($p < 0.05$) relationship between the level of technology readiness and digital literacy. Moreover, Table 3 shows that there are a very low and positive relationship between people's optimism towards technologies and (i) cognitive dimension, (ii) the social-emotional dimension, and (iii) technical dimension. In addition, there is a low

level of relationship between people's innovative tendencies towards technologies and the cognitive dimension, while there are moderate relationship between people's innovative tendencies towards technologies with the social-emotional and technical dimensions. We also found that there is a very low level of relationship between individuals' discomfort with technologies and the cognitive and technical dimensions. Finally, there is a very low and positive significant relationship between people's feelings of distrust towards technologies and the cognitive dimension.

Interestingly, the correlation analysis provided no significant evidence in support of a significant association between the discomfort and the social-emotional dimension, and between individuals' feelings of insecurity towards technologies and the social-emotional and technical dimensions. In the next part, we conducted a regression analysis regarding the effects of the technology readiness level on digital literacy. Variables that did not have a significant relationship were not used in the regression analysis.

The results of the regression analysis, performed to determine the effect of the technology readiness level on digital literacy, are given in Table 4. The findings show

Table 4 – Regression analysis results
Таблица 4 – Результаты регрессионного анализа

Independent variables	Dependent variables	R ²	Adjusted R ²	Durbin-Watson	Constant B	Std. Coeff. (Beta)	Sig.
Technology readiness	Digital literacy	0.201	0.199	1.883	3.047	0.448**	0.000
Optimism	Cognitive	0.071	0.063	1.865	4.206	0.097*	0.038
Innovativeness						0.176**	0.000
Discomfort						0.104*	0.022
Insecurity						0.010	0.832
Optimism	Social-emotional	0.214	0.211	1.883	2.876	0.150**	0.000
Innovativeness						0.387**	0.000
Optimism	Technical	0.354	0.350	1.880	2.190	0.034	0.371
Innovativeness						0.557**	0.000
Discomfort						0.124**	0.001

(* Sig. $p < 0.05$ level, (** Sig. $p < 0.01$ level)

that the technology readiness level explains 19.9 % of the change in individuals' digital literacy level. The model (Anova, $0.000 < 0.050$) seems to be statistically significant. When the coefficients are examined, we see that the coefficient of the constant value (B) is 3.047, and the coefficient of the technology readiness level (standardized beta) is 0.448. The effect of technology preparation level on digital literacy is significant at the $p < 0.050$ level. The formulation of the effect of technology readiness level on digital literacy is $y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \varepsilon_i$. When the values are placed in the formula, it is

$$y_{\text{digital literacy}} = 3.047 + 0.448x_{\text{technology readiness level}} + 0.115.$$

Accordingly, the results of the regression analysis reveal that individuals' level of readiness for technology use positively affects their digital literacy.

Table 4 shows the results of the regression analysis performed to determine the effect of the sub-dimensions of the technology readiness level on the cognitive dimension. The findings reveal that reliability, innovativeness, discomfort, and optimism together explained 7.1 % of change in the cognitive dimension level of individuals. The model (Anova, $0.000 < 0.050$) seems to be statistically significant. Regarding the coefficients, the findings show that coefficient of the constant value (B) was 4.206, while the coefficients of the independent variables (standardized beta) are as follows: optimism was 0.097, innovation was 0.176, discomfort was 0.104. We could not find a statistically significant association between distrust and the cognitive dimension. The effect of the sub-dimensions of the technology readiness level on the cognitive dimension is formulated as $y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \beta_3 x_{i3} + \varepsilon_i$. When the values are placed in the formula,

$$y_{\text{cognitive}} = 4.206 + 0.097x_{\text{optimism}} + 0.176x_{\text{innovativeness}} + 0.104x_{\text{discomfort}} + 0.102.$$

Accordingly, H1 is fully and H5 is partially supported.

Table 4 shows the results of the regression analysis performed to determine the effect of the sub-dimensions of the technology readiness level on the social-emotional dimension. The findings demonstrate that innovativeness and optimism together explained 21.1 % of the change in individuals' social-emotional level. The model (Anova, $0.000 < 0.050$) seems to be statistically significant. Regarding the coefficients, the findings show that coefficient of the constant value (B) was 2.876, while the coefficients of the independent variables (standardized beta) are as follows: optimism was 0.150, and innovation was 0.387. The effect of the sub-dimensions of the technology readiness level on the social-emotional dimension is formulated as $y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \varepsilon_i$. When the values are placed in the formula,

$$y_{\text{social-emotional}} = 2.876 + 0.150x_{\text{optimism}} + 0.387x_{\text{innovativeness}} + 0.143.$$

Accordingly, while H2 was supported, H6 was rejected.

Table 4 also shows the results of the regression analysis performed to establish the effect of the sub-dimensions of the technology readiness level on the technical dimension. The findings demonstrate that optimism, innovation, and comfort together explain 35 % of change in the technical dimension level of individuals. The model (Anova, $0.000 < 0.050$) seems to be statistically significant. Regarding the coefficients, the findings show that coefficient of the constant value (B) was 2.190, while the coefficients of the independent variables (standardized beta) appear to be as follows: innovativeness was 0.557, and discomfort was 0.124. However, the results of the regression analysis provide no empirical evidence supporting a statically significant association between optimism and the technical dimension. The effect of the sub-dimensions of the technology readiness level on the technical dimension is formulated as $y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \varepsilon_i$. When the values are placed in the formula, it is

$$y_{\text{technical}} = 2.190 + 0.557x_{\text{innovation}} + 0.124x_{\text{inconvenience}} + 0.155.$$

Accordingly, H3 and H4 were partially supported.

CONCLUSION

For digitalization to occur at the social level healthily, individuals need to be ready to use technology. In studies on digitalization, it has been observed that the technology readiness levels of individuals are not adequately examined. Generally, the level of acceptance of new technologies is associated with digital literacy. At this point, we created a new discussion. Within the scope of this research, we associate individuals' level of readiness for technologies with digital literacy. We aim to determine how the blocking and motivating factors that make up the technology readiness levels of individuals affect digital literacy.

Within the scope of the research, the following findings have been revealed. Individuals are optimistic about the use of technology, innovative in terms of using new technologies, and not insecure about the use of new technologies. In addition, it was observed that the participants' digital information literacy was very high, their perception of security on digital platforms was high, and they could use digital platforms at a reasonable level.

The existence of motivating factors that encourage individuals to use technology enables them to gain digital cognitive competence. In addition, one interesting finding is that when individuals feel discomfort, their cognitive abilities also increase. It could be that technology-related discomfort activates cognitive activities and, therefore, affects the cognitive literacy of individuals who are disturbed. However, the results of studies on the effect of negative motivation on individual behaviours vary [Shors, 2006; Howland, Wang, 2008; Pakarinen et al., 2010]. The social-emotional literacy of individuals increases with the effect of motivating factors. It can be stated that in-

dividuals' positive perceptions about technology cause their digital literacy to be positively affected in terms of communicating effectively and perceiving negativities. Individuals' motivation to use the technology internally will enable them to develop their digital literacy to distinguish the negative consequences of digital technologies (fraud, etc.).

Another finding of the study is that the motivating factors of technology readiness increase technical literacy. The fact that individuals have positive perceptions of technology will make sense and lead them to use digital technologies technically. In addition, technical literacy was found to be positively related to technology discomfort. Interestingly, the fact that individuals are uncomfortable with technology (discomfort, fear, stress, etc.) increases technical literacy, which indicates their tendency to use digital technologies. Considering that negative emotions increase the attention level of individuals [Lupien et al., 2002; Cahill, Gorski, Le, 2003], it can be expected that gaining competence in the use of digital tools will increase.

In addition, research has shown that the negative perceptions of individuals toward technologies are low. The low level of distrust and discomfort perception towards technology may explain why digital literacy is not negatively affected. It should not be forgotten that although there are few results about the negative perceptions of individuals on digital literacy [Buchanan, Sainter, Saubders, 2013; Çam, Kıyıcı, 2017; Sadaf, Gezer, 2020], there is not enough research on the subject.

Our findings on the increase in digital literacy by motivating factors affecting technology readiness are compatible with the literature [Sadaf, Johnson, 2017; Scheier, Carver, 1987; Lin, Shih, Sher, 2007; Blut, Wang, 2019]. All results considered, the level of technology readiness of individuals improves their digital literacy. Enhancing digital literacy at the level of individuals and societies will make the digital world more realistic. Digitalization will occur at different levels in different parts of the world in the future [Maiti, Castellacci, Melchior, 2020]. However, the level of development and digitalization of certain segments of society will be achieved with their readiness for technology. Thus, it will not be possible to achieve digitalization without social and individual readiness for technology.

From the perspective of organizations, having sufficient digital literacy in society will make it easier for the firm to have a suitable candidate pool. Thus, human resources managers will attract candidates that organizations need. The selection of candidates with appropriate

digital competencies will help reduce personnel development costs and make it easier for companies to adapt to the digital world. In addition, identifying the factors that hinder and motivate employees' digital literacy will facilitate the development of their digital skills. As a result, it will enhance competitive advantages of organizations.

According to the study's findings, individuals' readiness to use technology increases their digital literacy. However, the findings should be supported by additional research on specific issues. Within the scope of the current work, the sample was not privatized. For example, in studies to be conducted on a professional sample, it can be expected that the level of technology readiness and digital literacy levels will be different, or the direction of their relationships may change. Furthermore, issues such as regional differences and technological investments in countries [Maiti, Castellacci, Melchior, 2020] may cause a shift in the level of technology readiness and digital literacy at the societal level. Moreover, the fact that individuals are educated about the use of technology during their schooling may cause changes in the results obtained.

Finally, cultural structures in national institutions [Rubino et al., 2020] can produce impressive results in terms of individual technology use and digital literacy. The pressures and incentives placed on institutions can help to prepare societies for the digital world [Paul, Upadhyay, Dwivedi, 2020]. These situations can have an impact on digital literacy and should be investigated in terms of digital literacy. As a result, researchers can investigate how the aforementioned factors influence digital literacy.

With the COVID-19 pandemic, the importance of personal protection has led individuals to shop on digital platforms even if they do not want to, to perform banking transactions, employees to hold meetings on digital platforms and turn to remote working options, and training is done on digital platforms. These factors are mostly unconventional and express compelling factors formed as a result of macrosystem and government pressures. However, the compelling factors do not provide enough benefit in increasing individuals' digital literacy. Instead, it should be ensured that people have positive attitudes towards digital tools. It is critical to increasing people's positive attitudes towards digital literacy and technology. Individuals can use technology more effectively if institutions and organizations offer technology and digitalization training. Including digital literacy topics in school curricula [Rubino et al., 2020] and developing digital tool training programs for employees in businesses [Paul, Upadhyay, Dwivedi, 2020] are examples of best practices. ■

References

- Ajzen I., Fishbein M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ajzen I., Fishbein M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen I., Madden T.J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Jour-*

- nal of Experimental Social Psychology*, vol. 22, no. 5, pp. 453–474. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4).
- Alt D., Raichel N. (2020). Enhancing perceived digital literacy skills and creative self-concept through gamified learning environments: Insights from a longitudinal study. *International Journal of Educational Research*, vol. 101, 101561. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101561>.
- Arklan Ü., Taşdemir E. (2008). Bilgi toplumu ve iletişim: bilginin yayılması sürecinde kitle iletişim araçları ve internet [The information society and communication: mass media and internet at the diffusion process of information]. *Selçuk İletişim*, vol. 5, no. 3, pp. 67–80. (in Turkish)
- Aviram A., Eshet-Alkalai Y. (2006). Towards a theory of digital literacy: Three scenarios for the next steps. http://www.euodl.org/materials/contrib/2006/Aharon_Aviram.html.
- Bandura A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, vol. 37, no. 2, pp. 122–147. DOI: 10.1037/0003-066X.37.2.122.
- Bejaković P., Mrnjavac Ž. (2020). The importance of digital literacy on the labour market. *Employee Relations*, vol. 42, no. 4, pp. 921–932. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0274>.
- Blut M., Wang C. (2019). Technology readiness: A meta-analysis of conceptualizations of the construct and its impact on technology usage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, pp. 649–669. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00680-8>.
- Bruce C.S. (1999). Workplace experiences of information literacy. *International Journal of Information Management*, vol. 19, no. 1, pp. 33–47. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(98\)00045-0](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(98)00045-0).
- Buchanan T., Sainter P., Saubders G. (2013). Factors affecting faculty use of learning technologies: Implications for models of technology adoption. *Journal of Computing in Higher Education*, vol. 25, pp. 1–11. <https://doi.org/10.1007/s12528-013-9066-6>.
- Çağlıyan V., Doğanalp B. (2020). Dijital okuryazarlık internet girişimciliği niyeti ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma [An empirical study on the relationship between digital literacy and internet entrepreneurship intention]. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi – Pamukkale University Journal of Business Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 180–199. DOI: 10.47097/piar.807027. (in Turkish)
- Cahill L., Gorski L., Le K. (2003). Enhanced human memory consolidation with post-learning stress: Interaction with the degree of arousal at encoding. *Learning Memory*, vol. 10, pp. 270–274. <https://doi.org/10.1101/lm.62403>.
- Çam E., Kıyıcı M. (2017). Perceptions of prospective teachers on digital literacy. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, vol. 5, no. 4, pp. 29–44.
- Can Ş., Çelik B., Çelik C. (2020). Fen bilgisi öğretmen adaylarının dijital okuryazarlık düzeyine çeşitli değişkenlerin etkisi [The effect of various variables on the digital literacy level of science teacher candidates]. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi – Journal of Educational Theory and Practice Research*, vol. 6, no. 3, pp. 352–358. <https://doi.org/10.32709/akusos-bil.466549>. (in Turkish)
- Çetin O. (2016). Pedagojik formasyon programı ile lisans eğitimi fen bilimleri öğretmen adaylarının sayısal okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi [Examining the digital literacy levels of undergraduate science education and pedagogical formation programme preservice teachers]. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi – Erzincan University Journal of Education Faculty*, vol. 18, no. 2, pp. 658–685. DOI: 10.17556/jef.01175. (in Turkish)
- Clausing D., Holmes M. (2010). Technology readiness. *Research-Technology Management*, vol. 53, no. 4, pp. 52–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657640>.
- Dabholkar P.A., Bagozzi R.P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 3, pp. 184–201. <https://doi.org/10.1177/0092070302303001>.
- Davis F.D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. *Massachusetts Institute of Technology, PhD Dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA*. <http://hdl.handle.net/1721.1/15192>.
- Davis F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, vol. 13, no. 3, pp. 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- Eshet-Alkalai Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, vol. 13, no. 1, pp. 93–106.
- Ferreira J.B., Rocha A.D., Silva J.F.D. (2014). Impacts of technology readiness on emotions and cognition in Brazil. *Journal of Business Research*, vol. 67, issue 5, pp. 865–873. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.005>.
- Geng S., Law K.M.Y., Niu B. (2019). Investigating self-directed learning and technology readiness in blending learning environment. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, vol. 16, no. 17. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0147-0>.
- George D., Mallery M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 update (10th ed.). Pearson.
- Gilster P. (1997). *Digital literacy*. New York: John Wiley.
- Godoe P., Johansen T.S. (2012). Understanding adoption of new technologies: Technology readiness and technology acceptance as an integrated concept. *Journal of European Psychology Students*, vol. 3, no. 1, pp. 38–52. DOI: <http://doi.org/10.5334/jeps.aq>.
- Hair J., Black W., Babin B., Anderson R. (2014). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hamutoğlu N.B., Canan Güngören Ö., Kaya Uyanık G., Gür Erdoğan D. (2017). Dijital okuryazarlık ölçeği: Türkçe 'ye uyarlama çalışması [Adapting digital literacy scale into Turkish]. *Ege Eğitim Dergisi – Ege Journal of Education*, vol. 18, no. 1, pp. 408–429. DOI: 10.12984/egeefd.295306. (in Turkish)

- Hanif A., Jamal F.Q., Imran M. (2018). Extending the technology acceptance model for use of elearning systems by digital learners. *IEEE Access*, vol. 6, pp. 73395–73404. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2881384>.
- Howland J.G., Wang Y.T. (2008). Synaptic plasticity in learning and memory: Stress effects in the hippocampus. *Progress in Brain Research*, vol. 169, pp. 145–158. DOI: 10.1016/S0079-6123(07)00008-8.
- Kaeophanuek S., Na-Songkhla J., Nilsook P. (2018). How to enhance digital literacy skills among information sciences students. *International Journal of Information and Education Technology*, vol. 8, no. 4, pp. 292–297. DOI: 10.18178/ijiet.2018.8.4.1050.
- Koç Başaran Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı [Sampling theory in social sciences]. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi – The Journal of Academic Social Science*, vol. 5, no. 47, pp. 480–495. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12368>. (in Turkish)
- Kozan M., Özek B.M. (2019). BÖTE bölümü öğretmen adaylarının dijital okuryazarlık düzeyleri ve siber zorbalığa ilişkin duyarlılıklarının incelenmesi [Examination of department of CEIT teacher candidates' digital literacy levels and cyberbullying sensitivities]. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Fırat University Journal of Social Sciences*, vol. 29, no. 1, pp. 107–120. (in Turkish)
- Kuek A., Hakkennes S. (2020). Healthcare staff digital literacy levels and their attitudes towards information systems. *Health Informatics Journal*, vol. 26, no. 1, pp. 592–612. <https://doi.org/10.1177/1460458219839613>.
- Lam S.Y., Chiang J., Parasuraman A. (2008). The effects of the dimensions of technology readiness on technology acceptance: An empirical analysis. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 22, no. 4, pp. 19–39. <https://doi.org/10.1002/dir.20119>.
- Lasi H., Fettke P., Kemper H.G., Feld T., Hoffmann M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 6, no. 4, pp. 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>.
- Liljander V., Gillberg F., Gummerus J., Reil A.V. (2006). Technology readiness and the evaluation and adoption of self-service technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 13, no. 3, pp. 177–191. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.004>.
- Lin C.-H., Shih H.-Y., Sher P.J. (2007). Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model. *Psychology & Marketing*, vol. 24, no. 7, pp. 641–657. <https://doi.org/10.1002/mar.20177>.
- Livingstone S., Van Couvering E., Thumim N. (2005). *Adult media literacy: A review of the research literature*. London: Ofcom.
- Loyd B.H., Gressard C. (1984). Reliability and factorial validity of computer attitude scales. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 44, no. 2, pp. 501–505. <https://doi.org/10.1177/0013164484442033>.
- Lupien S.J., Wilkinson C.W., Briere S., Menard C., Kin N.M.K.N.Y., Nair N.P.V. (2002). The modulatory effects of corticosteroids on cognition: Studies in young human populations. *Psychoneuroendocrinology*, vol. 27, pp. 401–416. DOI: 10.1016/S0306-4530(01)00061-0.
- Maiti D., Castellacci F., Melchior A. (2020). Digitalisation and development: Issues for India and beyond. In: D. Maiti, F. Castellacci, A. Melchior. (Eds.). *Digitalisation and development*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-9996-1_1.
- Mancha R., Shankaranarayanan G. (2020). Making a digital innovator: Antecedents of innovativeness with digital technologies. *Information Technology and People*. DOI: 10.1108/ITP-12-2018-0577.
- Marinho E.C., Silva M.F., Schmitz E., Alencar A.J. (2014). A Brazilian initiative towards digital literacy: Assessing motivational factors of e-Proinfo using TAM. *III Congresso Brasileiro de Informática na Educação (CBIE 2014)*. Pp. 1–10.
- Markins J.C. (2009). Technology readiness assessments: A retrospective. *Acta Astronautica*, vol. 65, pp. 9–10, 1216–1223. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2009.03.058>.
- Meng J.G., Elliott K.M., Hall M.C. (2009). Technology readiness index (TRI): Assessing cross-cultural validity. *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 22, no. 1, pp. 19–31. DOI: 10.1080/08961530902844915.
- Meuter M.L., Bitner M.J., Ostrom A.L., Brown S.W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 2, pp. 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmk.69.2.61.60759>.
- Mohammadyari S., Singh H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computer & Education*, vol. 82, pp. 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.10.025>.
- Munger C.F., Loyd B.H. (1989). Gender and attitudes towards computers and calculators: The relationship to math performance. *Journal of Educational Computing Research*, vol. 5, issue 2, pp. 167–177. <https://doi.org/10.2190/R1HL-LG9J-1YN5-AQ4N>.
- Ng W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, vol. 59, no. 3, pp. 1065–1078. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016>.
- Nikou S., Brännback M., Widén G. (2019). The impact of digitalization on literacy: Digital immigrants vs. digital natives. In: *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8–14, 2019. https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rp/39.
- Ocak G., Karakuş G. (2019). Öğretmen adaylarının dijital okuryazarlık öz-yeterlilik becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi [An investigation of digital literacy self-efficacy skills of pre-service teachers in terms of different variables]. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, vol. 21, no. 1, pp. 129–147. DOI: 10.32709/akusosbil.466549. (in Turkish)
- Pakarinen E., Kiuru N., Lerkkanen M.K., Poikkeus A.M., Siekkinen M., Nurmi J.E. (2010). Classroom organization and teacher stress predict learning motivation in kindergarten children. *European Journal of Psychology of Education*, vol. 25, no. 3, pp. 281–300. <https://doi.org/10.1007/s10212-010-0025-6>.
- Parasuraman A. (2000). Technology Readiness Index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, vol. 2, issue 4, pp. 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>.

- Parasuraman A., Colby C.L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, vol. 18, no. 1, pp. 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094670514539730>.
- Paul M., Upadhyay P., Dwivedi Y.K. (2020). Roadmap to digitalisation of an emerging economy: A viewpoint. *Transforming Government: People, Process and Policy*, vol. 14, no. 3, pp. 401–415. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2020-0054>.
- Rojas-Méndez J.I., Parasuraman A., Papadopoulos N. (2017). Demographics, attitudes, and technology readiness: A cross-cultural analysis and model validation. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 35, no. 1, pp. 18–39. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2015-0163>.
- Rubino M., Vitolla F., Raimo N., Garcia-Sanchez I.M. (2020). Cross-country differences in European firms' digitalisation: The role of national culture. *Management Decision*, vol. 58, no. 8, pp. 1563–1583. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1120>.
- Sadaf A., Gezer T. (2020). Exploring factors that influence teachers' intentions to integrate digital literacy using the decomposed theory of planned behavior. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, vol. 36, no. 2, pp. 124–145. DOI: 10.1080/21532974.2020.1719244.
- Sadaf A., Johnson B.L. (2017). Teachers' beliefs about integrating digital literacy into classroom practice: An investigation based on the theory of planned behavior. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, vol. 33, no. 4, pp. 129–137. DOI: 10.1080/21532974.2017.1347534.
- Scheier M.F., Carver C.S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, issue 2, pp. 169–210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1987.tb00434.x>.
- Scherer R., Siddiq F., Tondeur J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. *Computers & Education*, vol. 128, pp. 13–35. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009>.
- Selvi Ö.Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler [Information society, information management and public relations]. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi – Gümüşhane University e-Journal of Faculty of Communication*, vol. 1, no. 3, pp. 191–214. (in Turkish)
- Shors T.J. (2006). Stressful experience and learning across the lifespan. *Annual Review of Psychology*, vol. 57, pp. 55–85. DOI: 10.1146/annurev.psych.57.102904.190205.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Taylor S., Todd P.A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, vol. 6, no. 2, pp. 144–176. DOI: 10.1287/isre.6.2.144.
- Üstündağ M., Güneş E., Bahçivan E. (2017). Turkish adaptation of digital literacy scale and investigating pre-service science teachers' digital literacy. *Journal of Education and Future*, issue 12, pp. 19–29.
- Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Venkatesh V., Thong J.Y.L., Xu X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 17, no. 5, pp. 328–376. DOI: 10.17705/1jais.00428.

Источники

- Ajzen I., Fishbein M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ajzen I., Fishbein M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen I., Madden T.J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 22, no. 5, pp. 453–474. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4).
- Alt D., Raichel N. (2020). Enhancing perceived digital literacy skills and creative self-concept through gamified learning environments: Insights from a longitudinal study. *International Journal of Educational Research*, vol. 101, 101561. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101561>.
- Arklan Ü., Taşdemir E. (2008). Bilgi toplumu ve iletişim: bilginin yayılması sürecinde kitle iletişim araçları ve internet [The information society and communication: mass media and internet at the diffusion process of information]. *Selçuk İletişim*, vol. 5, no. 3, pp. 67–80. (in Turkish)
- Aviram A., Eshet-Alkalai Y. (2006). Towards a theory of digital literacy: Three scenarios for the next steps. http://www.eurodl.org/materials/contrib/2006/Aharon_Aviram.html.
- Bandura A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, vol. 37, no. 2, pp. 122–147. DOI: 10.1037/0003-066X.37.2.122.
- Bejaković P., Mrnjavac Ž. (2020). The importance of digital literacy on the labour market. *Employee Relations*, vol. 42, no. 4, pp. 921–932. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0274>.
- Blut M., Wang C. (2019). Technology readiness: A meta-analysis of conceptualizations of the construct and its impact on technology usage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, pp. 649–669. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00680-8>.
- Bruce C.S. (1999). Workplace experiences of information literacy. *International Journal of Information Management*, vol. 19, no. 1, pp. 33–47. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(98\)00045-0](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(98)00045-0).
- Buchanan T., Sainter P., Saubders G. (2013). Factors affecting faculty use of learning technologies: Implications for models of technology adoption. *Journal of Computing in Higher Education*, vol. 25, pp. 1–11. <https://doi.org/10.1007/s12528-013-9066-6>.

- Çağlıyan V., Doğanalp B. (2020). Dijital okuryazarlık internet girişimciliği niyeti ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma [An empirical study on the relationship between digital literacy and internet entrepreneurship intention]. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi – Pamukkale University Journal of Business Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 180–199. DOI: 10.47097/piar.807027. (in Turkish)
- Cahill L., Gorski L., Le K. (2003). Enhanced human memory consolidation with post-learning stress: Interaction with the degree of arousal at encoding. *Learning Memory*, vol. 10, pp. 270–274. <https://doi.org/10.1101/lm.62403>.
- Çam E., Kıyıcı M. (2017). Perceptions of prospective teachers on digital literacy. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, vol. 5, no. 4, pp. 29–44.
- Can Ş., Çelik B., Çelik C. (2020). Fen bilgisi öğretmen adaylarının dijital okuryazarlık düzeyine çeşitli değişkenlerin etkisi [The effect of various variables on the digital literacy level of science teacher candidates]. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi – Journal of Educational Theory and Practice Research*, vol. 6, no. 3, pp. 352–358. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.466549>. (in Turkish)
- Çetin O. (2016). Pedagojik formasyon programı ile lisans eğitimi fen bilimleri öğretmen adaylarının sayısal okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi [Examining the digital literacy levels of undergraduate science education and pedagogical formation programme preservice teachers]. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi – Erzincan University Journal of Education Faculty*, vol. 18, no. 2, pp. 658–685. DOI: 10.17556/jef.01175. (in Turkish)
- Clausing D., Holmes M. (2010). Technology readiness. *Research-Technology Management*, vol. 53, no. 4, pp. 52–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657640>.
- Dabholkar P.A., Bagozzi R.P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 3, pp. 184–201. <https://doi.org/10.1177/0092070302303001>.
- Davis F.D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. *Massachusetts Institute of Technology, PhD Dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA*. <http://hdl.handle.net/1721.1/15192>.
- Davis F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, vol. 13, no. 3, pp. 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- Eshet-Alkalai Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, vol. 13, no. 1, pp. 93–106.
- Ferreira J.B., Rocha A.D., Silva J.F.D. (2014). Impacts of technology readiness on emotions and cognition in Brazil. *Journal of Business Research*, vol. 67, issue 5, pp. 865–873. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.005>.
- Geng S., Law K.M.Y., Niu B. (2019). Investigating self-directed learning and technology readiness in blending learning environment. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, vol. 16, no. 17. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0147-0>.
- George D., Mallery M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 update (10th ed.). Pearson.
- Gilster P. (1997). *Digital literacy*. New York: John Wiley.
- Godoe P., Johansen T.S. (2012). Understanding adoption of new technologies: Technology readiness and technology acceptance as an integrated concept. *Journal of European Psychology Students*, vol. 3, no. 1, pp. 38–52. DOI: <http://doi.org/10.5334/jeps.aq>.
- Hair J., Black W., Babin B., Anderson R. (2014). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hamutoğlu N.B., Canan Güngören Ö., Kaya Uyanık G., Gür Erdoğan D. (2017). Dijital okuryazarlık ölçeği: Türkçe 'ye uyarlama çalışması [Adapting digital literacy scale into Turkish]. *Ege Eğitim Dergisi – Ege Journal of Education*, vol. 18, no. 1, pp. 408–429. DOI: 10.12984/egfeef.295306. (in Turkish)
- Hanif A., Jamal F.Q., Imran M. (2018). Extending the technology acceptance model for use of elearning systems by digital learners. *IEEE Access*, vol. 6, pp. 73395–73404. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2881384>.
- Howland J.G., Wang Y.T. (2008). Synaptic plasticity in learning and memory: Stress effects in the hippocampus. *Progress in Brain Research*, vol. 169, pp. 145–158. DOI: 10.1016/S0079-6123(07)00008-8.
- Kaeophanuek S., Na-Songkhla J., Nilsook P. (2018). How to enhance digital literacy skills among information sciences students. *International Journal of Information and Education Technology*, vol. 8, no. 4, pp. 292–297. DOI: 10.18178/ijiet.2018.8.4.1050.
- Koç Başaran Y. (2017). Sosyal bilimlerde örneklem kuramı [Sampling theory in social sciences]. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi – The Journal of Academic Social Science*, vol. 5, no. 47, pp. 480–495. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12368>. (in Turkish)
- Kozan M., Özek B.M. (2019). BÖTE bölümü öğretmen adaylarının dijital okuryazarlık düzeyleri ve siber zorbalığa ilişkin duyarlılıklarının incelenmesi [Examination of department of CEIT teacher candidates' digital literacy levels and cyberbullying sensitivities]. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Firat University Journal of Social Sciences*, vol. 29, no. 1, pp. 107–120. (in Turkish)
- Kuek A., Hakkennes S. (2020). Healthcare staff digital literacy levels and their attitudes towards information systems. *Health Informatics Journal*, vol. 26, no. 1, pp. 592–612. <https://doi.org/10.1177/1460458219839613>.
- Lam S.Y., Chiang J., Parasuraman A. (2008). The effects of the dimensions of technology readiness on technology acceptance: An empirical analysis. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 22, no. 4, pp. 19–39. <https://doi.org/10.1002/dir.20119>.
- Lasi H., Fettke P., Kemper H.G., Feld T., Hoffmann M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 6, no. 4, pp. 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>.

- Liljander V., Gillberg F., Gummerus J., Reil A.V. (2006). Technology readiness and the evaluation and adoption of self-service technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 13, no. 3, pp. 177–191. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.004>.
- Lin C.-H., Shih H.-Y., Sher P.J. (2007). Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model. *Psychology & Marketing*, vol. 24, no. 7, pp. 641–657. <https://doi.org/10.1002/mar.20177>.
- Livingstone S., Van Couvering E., Thumim N. (2005). *Adult media literacy: A review of the research literature*. London: Ofcom.
- Loyd B.H., Gressard C. (1984). Reliability and factorial validity of computer attitude scales. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 44, no. 2, pp. 501–505. <https://doi.org/10.1177/0013164484442033>.
- Lupien S.J., Wilkinson C.W., Briere S., Menard C., Kin N.M.K.N.Y., Nair N.P.V. (2002). The modulatory effects of corticosteroids on cognition: Studies in young human populations. *Psychoneuroendocrinology*, vol. 27, pp. 401–416. DOI: 10.1016/s0306-4530(01)00061-0.
- Maiti D., Castellacci F., Melchior A. (2020). Digitalisation and development: Issues for India and beyond. In: D. Maiti, F. Castellacci, A. Melchior. (Eds.). *Digitalisation and development*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-9996-1_1.
- Mancha R., Shankaranarayanan G. (2020). Making a digital innovator: Antecedents of innovativeness with digital technologies. *Information Technology and People*. DOI: 10.1108/ITP-12-2018-0577.
- Marinho E.C., Silva M.F., Schmitz E., Alencar A.J. (2014). A Brazilian initiative towards digital literacy: Assessing motivational factors of e-Proinfo using TAM. *III Congresso Brasileiro de Informática na Educação (CBIE 2014)*. Pp. 1–10.
- Markins J.C. (2009). Technology readiness assessments: A retrospective. *Acta Astronautica*, vol. 65, pp. 9–10, 1216–1223. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2009.03.058>.
- Meng J.G., Elliott K.M., Hall M.C. (2009). Technology readiness index (TRI): Assessing cross-cultural validity. *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 22, no. 1, pp. 19–31. DOI: 10.1080/08961530902844915.
- Meuter M.L., Bitner M.J., Ostrom A.L., Brown S.W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 2, pp. 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.61.60759>.
- Mohammadyari S., Singh H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computer & Education*, vol. 82, pp. 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.10.025>.
- Munger C.F., Loyd B.H. (1989). Gender and attitudes towards computers and calculators: The relationship to math performance. *Journal of Educational Computing Research*, vol. 5, issue 2, pp. 167–177. <https://doi.org/10.2190/R1HL-LG9J-1YN5-AQ4N>.
- Ng W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, vol. 59, no. 3, pp. 1065–1078. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016>.
- Nikou S., Brännback M., Widén G. (2019). The impact of digitalization on literacy: Digital immigrants vs. digital natives. In: *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8–14, 2019. https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rp/39.
- Ocak G., Karakuş G. (2019). Öğretmen adaylarının dijital okuryazarlık öz-yeterlilik becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi [An investigation of digital literacy self-efficacy skills of pre-service teachers in terms of different variables]. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, vol. 21, no. 1, pp. 129–147. DOI: 10.32709/akusosbil.466549. (in Turkish)
- Pakarinen E., Kiuru N., Lerkkanen M.K., Poikkeus A.M., Siekkinen M., Nurmi J.E. (2010). Classroom organization and teacher stress predict learning motivation in kindergarten children. *European Journal of Psychology of Education*, vol. 25, no. 3, pp. 281–300. <https://doi.org/10.1007/s10212-010-0025-6>.
- Parasuraman A. (2000). Technology Readiness Index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, vol. 2, issue 4, pp. 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>.
- Parasuraman A., Colby C.L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, vol. 18, no. 1, pp. 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094670514539730>.
- Paul M., Upadhyay P., Dwivedi Y.K. (2020). Roadmap to digitalisation of an emerging economy: A viewpoint. *Transforming Government: People, Process and Policy*, vol. 14, no. 3, pp. 401–415. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2020-0054>.
- Rojas-Méndez J.I., Parasuraman A., Papadopoulos N. (2017). Demographics, attitudes, and technology readiness: A cross-cultural analysis and model validation. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 35, no. 1, pp. 18–39. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2015-0163>.
- Rubino M., Vitolla F., Raimo N., Garcia-Sanchez I.M. (2020). Cross-country differences in European firms' digitalisation: The role of national culture. *Management Decision*, vol. 58, no. 8, pp. 1563–1583. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1120>.
- Sadaf A., Gezer T. (2020). Exploring factors that influence teachers' intentions to integrate digital literacy using the decomposed theory of planned behavior. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, vol. 36, no. 2, pp. 124–145. DOI: 10.1080/21532974.2020.1719244.
- Sadaf A., Johnson B.L. (2017). Teachers' beliefs about integrating digital literacy into classroom practice: An investigation based on the theory of planned behavior. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, vol. 33, no. 4, pp. 129–137. DOI: 10.1080/21532974.2017.1347534.
- Scheier M.F., Carver C.S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, issue 2, pp. 169–210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1987.tb00434.x>.

- Scherer R., Siddiq F., Tondeur J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. *Computers & Education*, vol. 128, pp. 13–35. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009>.
- Selvi Ö.Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler [Information society, information management and public relations]. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi – Gümüşhane University e-Journal of Faculty of Communication*, vol. 1, no. 3, pp. 191–214. (in Turkish)
- Shors T.J. (2006). Stressful experience and learning across the lifespan. *Annual Review of Psychology*, vol. 57, pp. 55–85. DOI: 10.1146/annurev.psych.57.102904.190205.
- Tabachnick B.G., Fidell L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Taylor S., Todd P.A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, vol. 6, no. 2, pp. 144–176. DOI: 10.1287/isre.6.2.144.
- Üstündağ M., Güneş E., Bahçivan E. (2017). Turkish adaptation of digital literacy scale and investigating pre-service science teachers' digital literacy. *Journal of Education and Future*, issue 12, pp. 19–29.
- Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Venkatesh V., Thong J.Y.L., Xu X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 17, no. 5, pp. 328–376. DOI: 10.17705/1jais.00428.

Information about the authors

Информация об авторах

Volkan Öngel

PhD, Professor of International Trade and Finance Dept. **Beykent University** (65 Siraselviler St., Beyoğlu, Istanbul, 34000, Turkey). E-mail: volkanongel@beykent.edu.tr.

Melih Sefa Yavuz

PhD Candidate, Research Assistant of Business Administration Dept. **Beykent University** (65 Siraselviler St., Beyoğlu, Istanbul, 34000, Turkey). E-mail: sefayavuz@beykent.edu.tr.

Hasan Sadık Tatli

PhD Candidate, Research Assistant of Business Administration Dept. **Beykent University** (65 Siraselviler St., Beyoğlu, Istanbul, 34000, Turkey). E-mail: hasantatli@beykent.edu.tr.

Онгель Волкан

PhD, профессор кафедры международной торговли и финансов. **Университет Бейкент** (34000, Турция, г. Стамбул, р-н Бейоғлу, ул. Сирасельвиляш, 65). E-mail: volkanongel@beykent.edu.tr.

Явуз Мелих Сефа

Соискатель степени PhD, ассистент кафедры бизнес-администрирования. **Университет Бейкент** (34000, Турция, г. Стамбул, р-н Бейоғлу, ул. Сирасельвиляш, 65). E-mail: sefayavuz@beykent.edu.tr.

Татли Хасан Садик

Соискатель степени PhD, ассистент кафедры бизнес-администрирования. **Университет Бейкент** (34000, Турция, г. Стамбул, р-н Бейоғлу, ул. Сирасельвиляш, 65). E-mail: hasantatli@beykent.edu.tr.

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-6

JEL Classification: F23, M16, Y80

Выбор иностранного рынка сбыта малыми предприятиями: когнитивные искажения и эвристика в процессе принятия решения

Н.Д. Лихарева¹, Е.Б. Гаффорова¹, И.А. Новиков¹¹ Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток, РФ

Аннотация. Классическая эволюционная теория предписывает следование поэтапному процессу интернационализации, однако на практике компании зачастую игнорируют значительную психологическую дистанцию до потребителей целевого рынка и быстро выходят на культурно отдаленные рынки. Статья посвящена изучению процесса выбора иностранного рынка сбыта на примере малых предприятий Приморского края и выявлению факторов, которые позволяют предпринимателям справиться с высоким уровнем неопределенности и игнорировать различия между странами при осуществлении указанного выбора. Методологическую базу исследования составили теории интернационализации, несистемный подход к выбору иностранного рынка сбыта, концепция психологической дистанции, достижения поведенческой экономики и психологии. Для сбора информации использовались методы вербальных протоколов и интервью. Первичные данные 50 протоколов малых предприятий были закодированы и обработаны посредством контент-анализа. На основании полученных сведений описан процесс выбора иностранного рынка сбыта с учетом когнитивных ограничений предпринимателей. Выявлено, что в ходе принятия решения предприниматели ориентируются на существование возможностей за рубежом, а не на уровень риска, полагаясь на эвристику доступности, эвристику привязки и корректировки и ощущение знакомости. Чрезмерная уверенность приводит к поспешным решениям на основе когнитивных упрощений. Эти данные объясняют причины непоследовательной интернационализации малых предприятий Приморского края. Работа является попыткой призвать предпринимателей к более тщательной первичной оценке потенциальных рынков сбыта. Перспективными направлениями дальнейших научных изысканий в этой области могут стать увеличение рассматриваемых случаев, проведение лонгитюдных исследований и более глубокий анализ факторов, формирующих представления предпринимателей о зарубежных странах.

Ключевые слова: предпринимательство; интернационализация; психологическая дистанция; когнитивные искажения; эвристика; малые предприятия.

Дата поступления статьи: 3 декабря 2021 г.

Ссылка для цитирования: Лихарева Н.Д., Гаффорова Е.Б., Новиков И.А. (2022). Выбор иностранного рынка сбыта малыми предприятиями: когнитивные искажения и эвристика в процессе принятия решения // Управленец. Т. 13, № 1. С. 84–99. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-6.

International market selection by small enterprises: Cognitive biases and heuristics in decision-making

Natalya D. Likhareva¹, Elena B. Gafforova¹, Igor A. Novikov¹¹ Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Abstract. Classical evolutionary theory prescribes following a step-by-step process of internationalization, but in practice, companies often ignore the significant psychic distance to the target market and quickly enter culturally distant markets. The article studies how small enterprises of Primorsky krai (Russia) choose a foreign market to enter and identifies the factors enabling entrepreneurs to deal with high uncertainty and overlook cross-national differences when making their choice. The research methodology includes internationalization theory, a non-systemic approach to choosing an international market, the concept of psychic distance, as well as the developments of behavioural economics and psychology. The methods of verbal protocols and interviews were applied. The primary data of 50 protocols were coded and processed through content analysis. The study describes the process of choosing a foreign market considering entrepreneurs' cognitive limitations. During this process, entrepreneurs are guided by opportunities available abroad rather than the risk level. In their decision-making, entrepreneurs rely on the availability heuristic, anchoring and adjustment heuristic, as well as the feeling of knowing. Entrepreneurs' overconfidence leads to hasty decisions based on cognitive limitations. The data explain the reasons behind the accelerated internationalization of small enterprises in Primorsky krai. The work attempts to involve the entrepreneur in a more thorough initial assessment of the foreign market. Increasing the number of cases under review, conducting longitudinal studies, and deeper analysis of the factors that form the entrepreneur's perception of foreign markets could become a further progression of the present study.

Keywords: entrepreneurship; internationalization; psychic distance; cognitive biases; heuristics; small enterprises.

Paper submitted: December 3, 2021

For citation: Likhareva N.D., Gafforova E.B., Novikov I.A. (2022). International market selection by small enterprises: Cognitive biases and heuristics in decision-making. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 84–99. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-6.

ВВЕДЕНИЕ

Исследования в области интернационализации малых предприятий и психологической дистанции охватывают широкий круг стран, среди которых Финляндия [Ojala, 2008], Англия [Puthusserry, Child, Rodrigues, 2014], Швеция [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975], Канада [O'Grady, Lane, 1996] и другие, однако российский контекст остается белым пятном. Будучи протяженной с запада на восток, Россия граничит с Европой и Азией – двумя мирами, разделенными пропастью культурных различий [Denison, Haaland, Goelzer, 2004; Ardichvili, Jondle, Kowske, 2010]. В культурном отношении Россия ближе к Европе (GLOBE 2020), и вследствие этого при выборе иностранного рынка сбыта малые предприятия Приморского края вынуждены искать баланс между, с одной стороны, культурной близостью и географической удаленностью европейских рынков, а с другой – противоположными характеристиками рынков азиатских. Местные предприятия, как правило, не осуществляют поэтапный процесс интернационализации, как предусматривалось классической эволюционной теорией [Johanson, Vahlne, 1977], и сразу выходят на азиатские рынки, отделенные значительной психологической дистанцией (psychic distance).

Результаты последних исследований продемонстрировали, что выбор иностранного рынка сбыта – идиосинкратический процесс, зачастую основанный на интуиции и эвристике и не обусловленный рациональной оценкой стимулов психологической дистанции (psychic distance stimuli) [Baack et al., 2015; Williams, Grégoire, 2015; Clark, Li, Shepherd, 2018]. К сожалению, когнитивные аспекты этой дистанции остаются недостаточно изученными. В статье предпринята попытка четко обозначить влияние когнитивных паттернов предпринимателей на процесс выбора иностранного рынка сбыта.

Цель исследования – на примере Приморского края выявить причины и механизмы отклонения выбора иностранного рынка сбыта малыми предприятиями от того выбора, который предусматривался традиционными теориями интернационализации. Используя достижения поведенческой экономики (behavioral economics) и психологии, мы продемонстрируем, как ограниченная рациональность (bounded rationality), а именно когнитивные искажения (cognitive biases) и эвристика (heuristics), могут приводить к отклонениям воспринимаемой психологической дистанции от объективных макропоказателей и девиации выбора иностранного рынка сбыта. Изучение уникального контекста Приморского края обогащает область международного бизнеса и способствует развитию исследований когнитивных и эмоциональных аспектов психологической дистанции.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Интернационализация может быть представлена как составная часть непрерывного стратегического про-

цесса любой коммерческой компании [Melin, 1992]. Ее главное отличие от других стратегических процессов заключается в том, что при пересечении национальных границ фирма выбирает страну, где будут осуществляться транзакции [Andersen, 1997]. Государства с уникальными институциональными системами поощрения и ограничений выступают для компаний различными вариантами, позволяющими вести деятельность, создавать ценность и получать прибыль [Beugelsdijk, Mudambi, 2013].

Согласно классификации О. Андерсена и А. Бувик, существует три подхода к выбору иностранного рынка сбыта: системный (systematic approach), несистемный (non-systematic approach) и отношенческий (relationship approach) [Andersen, Buvik, 2002]. Системный подход – это структурный, формализованный процесс принятия решений. Он регламентирует, как решения должны приниматься, но не показывает, как они принимаются на самом деле. Отношенческий подход предполагает, что в процессе интернационализации компания не выбирает рынок самостоятельно, а следует запросам иностранного покупателя или партнеров сети, которые ранее вышли за рубеж [Johanson, Mattsson, 1988]. Несистемный подход описывает, как предприниматели выбирают иностранный рынок сбыта в действительности. Принимая решение, менеджеры полагаются скорее на интуицию и не используют системный подход [Saravathy, 2001].

Выбор иностранного рынка сбыта основан на концепции психологической дистанции. Изначально эту дистанцию понимали как совокупность факторов, которые препятствуют движению информации между фирмой и рынком [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975]. Исследования сводились к определению влияния объективных макропоказателей, которые характеризуют различия между странами, на выбор иностранного рынка сбыта [Dow, Karunaratna, 2006; Brewer, 2007; Blomkvist, Drogendijk, 2013].

Ш. О'Греди и Г. Лейн продемонстрировали, что психологическая дистанция неоднородна на территории одной страны и зависит от опыта и знаний индивида, его способности воспринимать и интерпретировать информацию [O'Grady, Lane, 1996]. Изучение этого феномена перешло с уровня страны (объективные макропоказатели) на уровень индивида (восприятие предпринимателем различий между местным и принимающим рынками). Психологическая дистанция стала пониматься как индивидуальное восприятие различий между местным и иностранным рынками [Sousa, Bradley, 2005].

При выборе иностранного рынка сбыта необходимо собрать значительный объем информации о состоянии экономики, институциональной среде, политической ситуации и культурных особенностях соответствующей страны [Johanson, Vahlne, 1977; Child,

Hsieh, 2014; Maitland, Sammartino, 2015; Ojala, 2015]. Предприниматели редко проводят трудоемкие, обдуманные и сложные исследования при принятии решения об интернационализации [Clark, Pugh, 2001; Aharoni, Tihanyi, Connelly, 2011; Child, Hsieh, 2014]. В отсутствие объективной оценки различий между странами выбор иностранного рынка сбыта сводится к выбору территориально близких государств [Papadopoulos, Denis, 1988]. В случае, например, Европы географически близкие для России страны являются также и культурно близкими, а территориальное соседство обеспечивает более легкий доступ к информации [Papadopoulos, Denis, 1988; Andersen, Buvik, 2002]. А. Ояла и П. Тюрвяйнен продемонстрировали, что расстояние и величина рынка объясняют 70 % выбора зарубежной страны [Ojala, Tuväinen, 2007]. Предприниматели склонны отдавать предпочтение географической близости, даже если целевой рынок мал.

Несмотря на относительно длительную историю исследований, вопрос о том, как конструкция дистанции должна быть концептуализирована в области международного бизнеса, остается актуальным. Тот факт, что восприятие расстояния предпринимателем отклоняется от объективных экзогенных индикаторов на национальном уровне, приводит к необходимости понять, что вызывает эти различия и формирует представления менеджеров о зарубежном рынке. Ответ можно найти в области социальной психологии (*social psychology*).

Упрощение психологической дистанции до географической можно объяснить с помощью двухфазной системы принятия решений, включающей два варианта: 1) используется логика, решение основано на статистических данных; 2) задействована эвристика, принимаются оптимальные решения [Gigerenzer, Gaissmaier, 2011]. Эвристика – это стратегия, которая позволяет проигнорировать часть информации с целью более быстрого и менее энергозатратного принятия решений [Gigerenzer, Gaissmaier, 2011].

Рациональный выбор подразумевает использование большого количества данных и их статистическую оценку. В мире, где нет совершенного доступа к информации и решения выносятся на основе малых выборок, законы логики не работают. Г. Саймон был первопроходцем, который внес значительный вклад в изучение разрыва между нормативной системой принятия решения (как решения должны приниматься) и ограниченной рациональностью (как решения принимаются на самом деле) [Simon, 1956]. С 1970-х гг. в научной литературе противопоставление рациональности (логики и статистики) и иррациональности (эвристики и когнитивных искажений) обрело форму двухфазной мыслительной системы [Tversky, Kahneman, 1974], состоящей из системы 1 и системы 2, работа которых влияет на процесс принятия решений. Система 2 – медленная, требующая когнитивных усилий, управля-

емая правилами [Kahneman, 2003b] и отвечающая за рациональный подход [Bazerman, Moore, 2008]. Напротив, система 1 обеспечивает быстрый, автоматический, часто эмоциональный процесс принятия решений без усилий [Kahneman, 2003b]. Отклонение от рациональности и статистических принципов принято относить на счет работы системы 1, или эвристики суждения и когнитивных искажений [Kahneman, 2003a, 2003b]. Под последними мы понимаем случаи, когда познание человека создает представления, которые систематически отклоняются от объективной реальности [Haselton, Nettle, Andrews, 2015].

Искажения и эвристика – это правила, когнитивные механизмы и субъективные мнения, которые люди используют для принятия решений [Busenitz, Barney, 1997]. Лица, принимающие решения в компаниях, в большинстве случаев упрощают этот процесс с помощью эвристики и когнитивных искажений [Certo, Connelly, Tihanyi, 2008; Zajac, Bazerman, 1991]. Стремление предпринимателей к когнитивной легкости связано с высоким уровнем неопределенности и риска, комплексностью среды и неполнотой информации [Busenitz, Barney, 1997]. В данной статье термины «когнитивные искажения» и «эвристика» используются для обозначения стратегий мыслительных упрощений, с помощью которых принимаются решения в условиях сложности и неопределенности среды.

Первая работа в области международного бизнеса, где неявно рассматривается проблема когнитивных искажений, – статья о парадоксе психологической дистанции Ш. О'Греда и Г. Лейна [O'Grady, Lane, 1996]. Исследователи предположили, что существуют систематические предубеждения, из-за которых канадские предприниматели недооценивают, насколько рынок США отличается от рынка Канады. Хотя Ш. О'Греда и Г. Лейн не ссылались на литературу по социальному познанию (*social cognition*), можно провести параллель с концепцией предвзятости восприятия (*confirmation bias*) [Klayman, 1995]. Позднее Д. Баак и соавторы продемонстрировали, что предвзятость восприятия оказывает значительное влияние на формирование восприимчивой психологической дистанции [Baack et al., 2015].

Д. Уильямс и Д. Грегуар выяснили, что силу этого влияния определяют выявленные предпринимателем сходства и различия между странами. Воздействие различий тоже неоднородно и зависит от того, насколько просто их выявить, т. е. являются ли они сравнимыми (*alignable differences*) или несравнимыми (*nonalignable*). Исследователи в очередной раз подчеркнули важность неявных знаний о зарубежном рынке, которые опосредуют возможность распознать различия между странами [Williams, Grégoire, 2015].

Д. Кларк и соавторы показали, что предприниматель со значительным международным опытом, выбирающий иностранный рынок сбыта, руководству-

ется не уровнем риска, а наличием возможностей за рубежом [Clark et al., 2018]. Обнаружить эти возможности ему позволяет знание страны (country familiarity) – ощущение того, что ему многое известно о конкретной стране. Авторы пришли к выводу о том, что между этим знанием, когнитивными усилиями и первичной оценкой привлекательности иностранного рынка сбыта существует нелинейная зависимость, которая представляет собой перевернутую U-форму [Ibid].

Первые результаты исследований, основанных на теориях социальной психологии, говорят о том, что величина воспринимаемой психологической дистанции зависит от когнитивных паттернов предпринимателя. Именно когнитивные модели менеджеров определяют, на основе каких данных будет осуществляться выбор иностранного рынка сбыта.

К сожалению, тема интернационализации малых предприятий в России еще недостаточно развита. Ограниченные исследования проводились в отношении предприятий Москвы и Санкт-Петербурга [Аннушкина, 2009; Цуканова, Широкова, 2013; Цуканова, 2014]. Изучения интернационализации компаний Приморского края России еще не предпринималось, тогда как его географическое расположение создает уникальный контекст для решения этой задачи.

Как уже говорилось, местные предприятия, как правило, игнорируют психологическую дистанцию и быстро выходят на географически близкие азиатские рынки. Для ответа на вопрос о причинах этой ситуации мы используем достижения поведенческой экономики и психологии, чтобы продемонстрировать, как ограниченная рациональность, а именно когнитивные искажения и эвристика, могут приводить к отклонениям воспринимаемой психологической дистанции от объективных макропоказателей и девиации выбора иностранного рынка сбыта.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование имело целью выявить особенности процесса принятия решения о выборе иностранного рынка сбыта, проанализировав систематические отклонения от рациональности, которые отделяют представления индивида и его фактический выбор от убеждений и решений, предполагаемых в моделях рационального агента. Для достижения этой цели мы применили метод анализа вербальных протоколов (verbal protocol analyses), который дает возможность получить достоверную информацию о мыслительном процессе индивида, сопровождающем решение конкретной задачи [Austin, Delaney, 1998]. Метод позволяет зафиксировать как сам процесс, так и результаты принятого решения [Ericsson, Simon, 1980]. К. Эрикссон и Г. Саймон утверждали, что вербальные протоколы являются точными и репрезентативными показателями когнитивных процессов [Ericsson, Simon, 1993]. Мы предполагаем, что данный инструмент применим для

фиксации когнитивных процессов менеджера в ходе выбора иностранного рынка сбыта.

Метод вербальных протоколов позволяет сделать репрезентативные выводы на основе небольших выборок [Ericsson, Simon, 1993]. Валидность результатов достигается за счет множественных наблюдений от одного респондента. Процедура сбора информации была структурирована так, чтобы каждый респондент принимал решения об интернационализации в отношении 10 стран. Такая структура увеличивает разнообразие получаемых данных, поскольку позволяет участникам оценить многие страны и обсудить широкий спектр факторов интернационализации.

Поиск респондентов осуществлялся с помощью базы данных Центра поддержки экспорта корпорации «Мой бизнес». Мы выбрали 5 предпринимателей из компаний малого бизнеса, каждая из которых соответствует следующим критериям: 1) относится к малым предприятиям (число занятых > 100; доход ≤ 800 млн руб.); 2) находится в Приморском крае; 3) занимается производственной деятельностью; 4) ведет деятельность за рубежом или намеревается выйти на иностранные рынки. М. Фокс и соавторы [Fox, Ericsson, Best, 2011] считают, что для получения валидных данных с применением метода вербальных протоколов достаточно пяти случаев. Набор протоколов составил 50 единиц (5 респондентов × 10 стран).

Мы попросили лиц, принимающих решения в компаниях, «подумать вслух» (think out loud), когда они рассматривают страну как потенциальный рынок сбыта. Все участники получили указания о формате проведения исследования в соответствии с инструкцией, разработанной К. Эрикссоном и Г. Саймоном [Ericsson, Simon, 1993]. Им следовало выполнить серию решений по выбору иностранного рынка сбыта, ответив на 6 вопросов по 7-балльной шкале для 10 стран.

1. С какой вероятностью Вы выберете страну *N* для расширения деятельности компании за рубежом? (–3 – высокая вероятность, что не выберу; 3 – с большой вероятностью выберу);

2. Определите форму, которую Вы бы выбрали при выходе на рынок страны *N* (1 – экспорт через местного посредника; 2 – экспорт через иностранного посредника; 3 – самостоятельный экспорт, без посредника; 4 – франчайзинг; 5 – торговое представительство; 6 – совместное предприятие (производство за рубежом); 7 – дочерняя компания (производство за рубежом, 100 % капитала)).

3. Обозначьте уровень риска/неопределенности, связанный с деятельностью на рынке страны *N* (1 – риск практически отсутствует; 7 – чрезвычайно высокий риск).

4. Оцените перспективы/возможности, связанные с деятельностью на рынке страны *N* (1 – возможности практически отсутствуют; 7 – большие перспективы с высокими шансами на успех).

5. Оцените, насколько далеко лично для Вас (субъективно) находится рынок страны N (от 1 до 7, если Приморский край – 0).

6. Как вы оцениваете свои знания о стране N (1 – ничего не знаю; 7 – знаю практически все).

Вопросы были разработаны на основе исследовательских результатов Д. Уильямса и Д. Грегори [Williams, Grégoire, 2015] и литературы по интернационализации малых и средних предприятий, воспринимаемой психологической дистанции [Johanson, Mattsson, 1988; Mcdougall, Oviatt, Shrader, 2003; Sousa, Bradley, 2005].

Респондентам предлагалось по порядку выполнить идентичные задания для каждой из 10 стран. Для контроля эффекта порядка последовательность представления стран для каждого участника была случайной. В качестве потенциальных рынков сбыта мы предложили оценить Казахстан, Мексику, Францию, Китай, Финляндию, США, Нигерию, Малайзию, Германию, Египет. Их выбор осуществлялся по следующим критериям: 1) является представителем одной из 10 культурных групп GLOBE 2020; 2) имеет долю в структуре экспорта Приморского края; 3) имеет долю в структуре экспорта России.

В каждой культурной группе GLOBE 2020 было выбрано по одной стране, чтобы максимально охватить культурное и географическое разнообразие и выявить, как происходит формирование воспринимаемой психологической дистанции относительно региона, где находятся предприниматели. Все страны имели наибольшую долю в экспорте Приморского края и России – такой критерий повышал вероятность того, что у респондентов есть представление об иностранных рынках, включенных в исследование.

Все протоколы были записаны на аудионоситель и без изменений транскрибированы. Средняя продолжительность записей – 40 минут. Для получения

дополнительной информации о компаниях и респондентах после сбора данных протоколов мы провели интервью с предпринимателями относительно деятельности компании, предыдущего личного и профессионального опыта руководителей, а также собрали данные из открытых источников.

Для анализа вербальных протоколов была разработана схема кодирования в соответствии с рекомендациями Г. Каспер [Kasper, 1998] и Дж. Салдана [Saldana, 2009] (таблица), которая позволяет зафиксировать особенности процесса выбора иностранного рынка сбыта: чем руководствуется предприниматель (возможности/риски), насколько глубокими должны быть знания для принятия решения об экспансии, какова роль опыта взаимодействия со страной.

Различия были разделены на сравнимые и несравнимые [Williams, Grégoire, 2015]. Для того чтобы определить, как влияет опыт, накопленный компанией и предпринимателем за пределами фирмы, мы разделили международный опыт на личный и профессиональный. Первый включает знания и опыт предпринимателя относительно иностранного рынка, полученные за пределами компании, например в процессе туристических поездок, учебы за рубежом, изучения целевого иностранного языка и т. п. Второй накапливается в ходе деятельности компании благодаря участию в международных выставках в целевой стране, импорту товаров или услуг, первичным переговорам с потенциальными покупателями и т. п. Единицей анализа для кодирования выступает значимая часть текста, представляющая собой предложение или группу предложений, которые содержат законченную мысль и отделены друг от друга паузами (см. таблицу).

Информацию о системе выбора иностранного рынка дает также длительность разговора [Williams, Grégoire, 2015], а судить о когнитивной сложности позволяет продолжительность пауз [Green, 1998].

Система кодов
Codes system

Код	Определение
Сходства	Обсуждение сходства страны с местным рынком и причин этого сходства
Возможности	Обсуждение перспектив, которые предприниматель видит на зарубежном рынке
Риски	Обсуждение того, какие риски и препятствия видит предприниматель при выходе на иностранный рынок
Сравнимые различия	Различия между странами в разрезе единого объекта сравнения. Обсуждение, по каким признакам и почему этот объект отличается от других
Несравнимые различия	Различия, для которых отсутствует объект сравнения. Обсуждение специфических отличий зарубежного рынка, которые выделяет предприниматель
Личный опыт	Опыт предпринимателя, не связанный с деятельностью компании
Профессиональный опыт	Опыт, накопленный в ходе работы компании
Дистанция	Обсуждение того, как далеко от предпринимателя находится зарубежная страна
«Я не знаю»	Отсутствие знаний предпринимателя о стране
Решения	Описание системы принятия решений
Компания	Описание текущей деятельности компании

Мы провели контент-анализ первичных данных вербальных протоколов в соответствии с рекомендациями К. Криппендорфа [Krippendorff, 2004]. Единицей анализа выступали эмоционально окрашенные слова и фразы, которые характеризуют степень уверенности респондента в его знаниях и суждениях. Частота употребления оценочных суждений свидетельствовала о чрезмерной уверенности предпринимателей [William, Grégoire, 2015]. Кодирование и контент-анализ проводились с использованием программы MAXQDA 2020.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

По итогам анализа 50 вербальных протоколов предпринимателей малого бизнеса Приморского края мы получили следующие результаты. На рис. 1 представлены данные о частоте использования кода для всех 5 случаев. Структура кодирования каждого отдельного кейса повторяет итоговые результаты.

Наиболее часто используемые коды – возможности, риски и личный опыт. При выборе иностранного рынка сбыта предприниматели ориентируются на то, какие перспективы существуют за рубежом. Данные согласуются с результатами исследований, которые подчеркивают важность обнаружения возможностей за рубежом в процессе интернационализации [Zahra, Korri, Yu, 2005; Bhowmick, 2018; Clark et al., 2018].

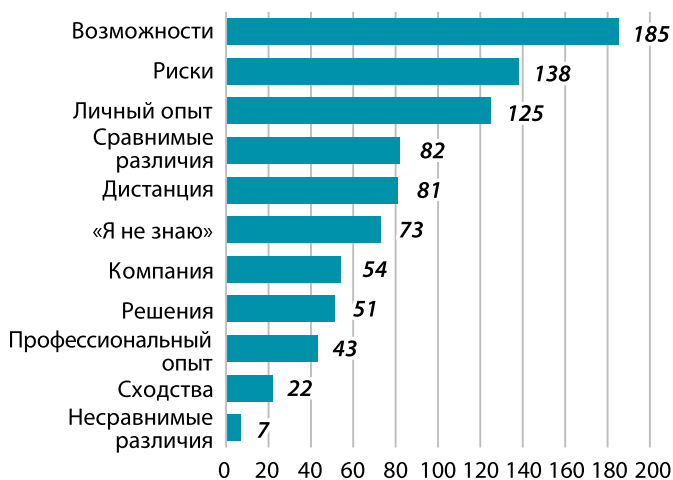


Рис. 1. Частота использования кода
Fig. 1. Frequency of code assignments

Согласно исследованиям психологической дистанции, предприниматель может распознать возможности за рубежом, если «домашний» и принимающий рынки являются психологически близкими [Johanson, Vahlne, 1977; O'Grady, Lane, 1996]. Код сходства, согласно данным на рис. 1, редко используется в кейсах. Способность оценить, насколько похожи сравниваемые рынки, не является надежным предиктором обнаружения и использования указанных возможностей.

На рис. 2 представлена карта кода. Каждый круг – отдельный код. Размер круга соответствует частоте использования кода. Расстояние между кругами показы-

вает степень смысловой схожести применения кодов в контексте. Линии обозначают, какие коды в тексте перекрываются или встречаются одновременно. Толщина линии отражает частоту совпадений/перекрываний между кодами. Короткое расстояние между кодами решений и возможностей подтверждает, что способность распознать перспективы за рубежом влияет на процесс и итог выбора иностранного рынка сбыта.

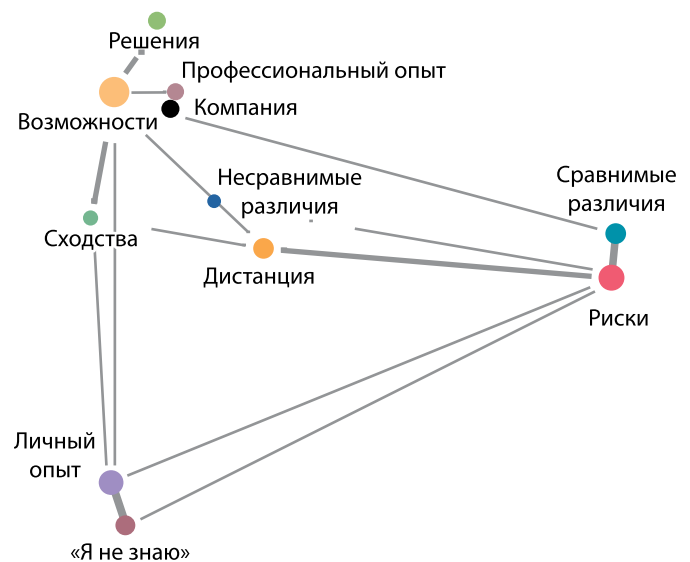


Рис. 2. Карта кода
Fig. 2. Code map

Расстояние между кодами на карте позволяет сделать вывод о том, что наиболее сильным предиктором способности распознавания возможностей является профессиональный опыт. Исследователи давно пришли к выводу о том, что наличие международного опыта у компании/менеджера способствует ускоренной интернационализации малых предприятий [Mcdougall, Oviatt, Shrader, 2003]. Ранее изучение этой зависимости сводилось к включению в уравнение бинарной переменной или показателя количества лет работы за рубежом [Reuber, Fischer, 1997; Virvilaite, Seinauskiene, 2015]. С развитием исследований ученые продемонстрировали, что опыт имеет опосредованное влияние [Clark et al., 2018; Lin, Li, Olawoyin, 2020]. Он может стать источником чрезмерной уверенности (overconfidence) [Baumann, Deber, Thompson, 1991] – склонности людей переоценивать правильность своих первоначальных суждений при решении сложных вопросов [Forbes, 2005]. Такая переоценка приводит к быстрому выбору/отказу от выбора руководителями иностранного рынка на основе когнитивных упрощений.

На рис. 3 зафиксирована продолжительность пауз между ответами на вопросы протокола. По договоренности с предпринимателями в исследовании не указываются названия компаний и имена респондентов. Для удобства компании обозначены литерами А, Б, В, Г, Д. Разделы диаграммы сформированы в соответствии с шестью перечисленными выше вопросами протокола.

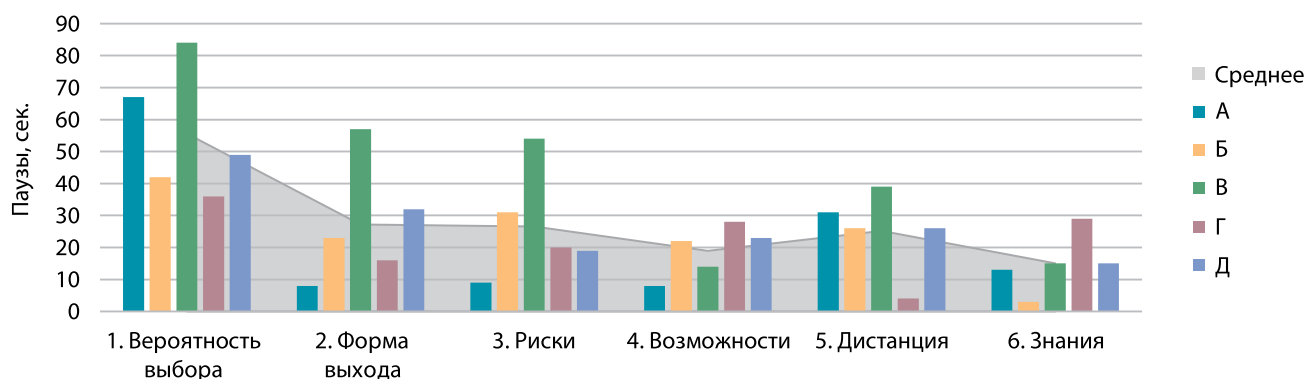


Рис. 3. Продолжительность пауз между ответами на вопросы протокола, сек.

Fig. 3. Pause duration between answers to protocol questions, sec.

Наименьшая продолжительность пауз соответствует разделу «знания». Респонденты склонны переоценивать свою осведомленность о стране. Следующий сопоставимый по продолжительности пауз раздел – «возможности». Опора на возможности при выборе зарубежного рынка сбыта связана с когнитивной легкостью. Предпринимателям сложнее обнаружить риски за рубежом и выявить сравнимые и несравнимые различия между странами. Коды «риски» и «различия» реже используются в протоколах, чем код «возможности», а продолжительность пауз в процессе размышлений о барьерах и дистанции больше, чем в случае перспектив. Наши данные о длительности разговора согласуются с результатами Д. Уильямса и Д. Грегори [Williams, Grégoire, 2015], которые опровергают ранее выдвинутые положения о том, что предприниматели более восприимчивы к потерям, чем выгодам [Eliä, Larsen, Piscitello, 2019; Jackson, Dutton, 1988].

Можно предположить, что суждение о наличии возможностей за рубежом предприниматели выносили на основе эвристики. Система 1 менеджера упростила вопрос о выборе иностранного рынка сбыта до формулировки «насколько знакома мне эта страна». Благодаря эвристике доступности в памяти респондента быстро всплыли факты из опыта знакомства со страной. Легкость узнавания позволяет рассматривать рынок как понятный, предоставляющий возможности для зарубежной экспансии, и вследствие этого с высокой вероятностью остановить на нем свой выбор.

Накопление опыта и знаний уменьшает воспринимаемую психологическую дистанцию и способствует обнаружению перспектив, но не так, как это предполагалось в эволюционной теории [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977]. Предприниматели с большим международным опытом склонны к чрезмерной уверенности и эвристике суждений. На рис. 4 представлены данные о продолжительности пауз между ответами на вопросы протокола и о количестве стран, с которыми связан профессиональный опыт предпринимателя. Хуже всего с заданиями протокола справился предприниматель с наименьшим

профессиональным багажом. С ростом диверсификации международного опыта увеличивалась когнитивная легкость и сокращались паузы при выполнении указанных заданий. Таким образом, опыт и знания предпринимателя влияют на выбор иностранного рынка сбыта опосредованно.

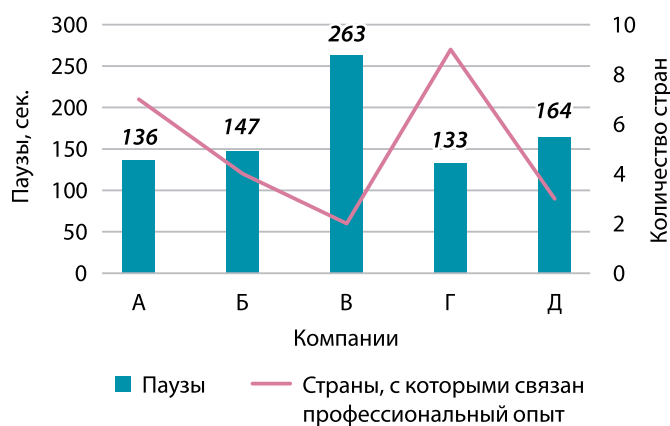


Рис. 4. Зависимость между продолжительностью пауз и профессиональным опытом предпринимателя

Fig. 4. Correspondence between pause duration and professional expertise of the entrepreneur

О том, что предприниматели склонны выносить экспертные суждения, говорят и данные контент-анализа. Во всех кейсах наиболее часто используемое слово – «знаю». С ростом профессионального опыта увеличивается чрезмерная уверенность, которая проявляется в употреблении таких слов, как «короче», «конечно», «просто», «можно», «очень», «много» и других, выражающих уверенность, крайность суждений. В протоколах менеджеров с ограниченным профессиональным опытом часто встречаются слова, которые свидетельствуют о неуверенности: «наверное», «кажется», «хотя», «вероятно», «как-то», «ничего» и др.

По результатам исследования мы представили процесс выбора иностранного рынка сбыта в зависимости от глубины и обширности знаний индивида и когнитивных искажений, которые влияют на обработку информации (рис. 5).

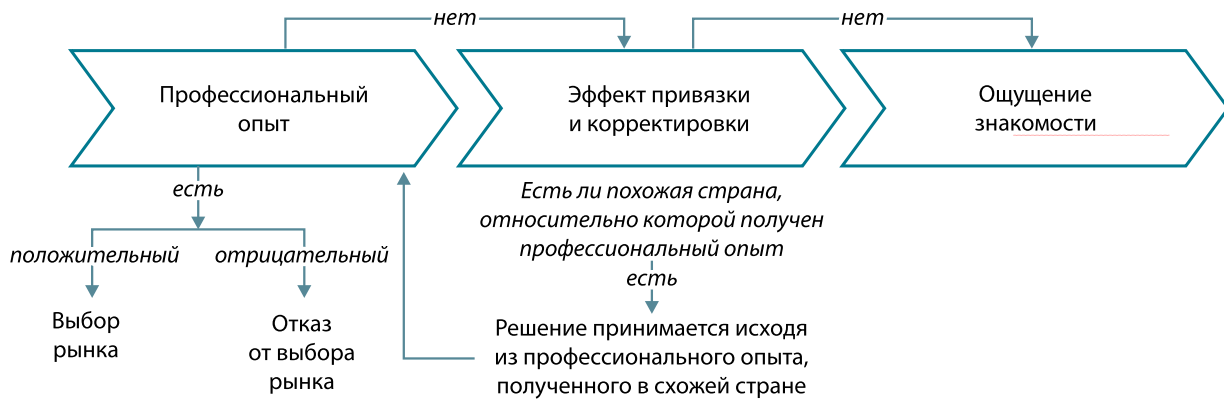


Рис. 5. Процесс выбора иностранного рынка сбыта

Fig. 5. International market selection process

Главный ориентир для предпринимателя, осуществляющего указанный выбор, – профессиональный опыт. В ходе оценки потенциального рынка сбыта на основе неявных знаний опытный менеджер не сомневается в выборе или отказе от выбора страны, способен распознать несравнимые различия, говорит долго, когнитивных трудностей не испытывает, не использует фраз «я не знаю», «сложно», «непонятно», «здесь трудно судить» и подобных. Профессиональный опыт, связанный с деятельностью компании и производимым продуктом, дает предпринимателю абсолютную уверенность в знании рынка, и система 1 быстро, без напряжения, выносит суждение.

При отсутствии профессионального опыта в отношении рассматриваемого рынка выбор осуществляется посредством привязки и корректировки (anchoring and adjustment heuristic) [Tversky, Kahneman, 1974] – когнитивного упрощения, при котором человек дает оценку на основе определения среднего/медианного значения и доверительного интервала [Tversky, Kahneman, 1974]. Решение принимается на основании опыта в отношении страны, схожей, по мнению респондента, с рассматриваемой. Таким образом, предприниматель корректирует оценки рисков и возможностей на иностранном рынке в соответствии с представлениями о различиях между двумя странами – известной ему и неизвестной.

В этом случае продолжительность разговора оказывается дольше, чем при выборе на основе профессионального опыта, наблюдаются длинные паузы, встречаются фразы «я не знаю», проявляется неспособность распознать все стимулы психологической дистанции. Недостаточная корректировка представления о «третьей» стране может привести к провалу зарубежной экспансии, поскольку были упущены несравнимые различия. Возможно, с помощью привязки и корректировки можно объяснить парадокс психологической дистанции (psychic distance paradox) [O'Grady, Lane, 1996] или провал компании Wal-Mart при выходе на рынок Германии [Evans, Bridson, 2005].

Если, по мнению предпринимателя, рынок не имеет ничего общего со странами, относительно которых у него есть опыт, то он принимает решение на основе ощущения знакомости (feeling of knowing, FoK) [Metcalf, Schwartz, Joaquim, 1993], представляющего собой интроспективный процесс оценки вероятности того, что человек сможет извлечь конкретную информацию, которая в данный момент не вспоминается [Norman et al., 2016]. Ощущение знакомости формируется под воздействием сигналов о близости вопроса и доступности отрывочных знаний, которые всплывают в процессе решения задачи [Metcalf et al., 1993; Koriat, Levy-Sadot, 2001; Liu et al., 2007]. Предприниматели склонны формировать представление об иностранном рынке на основе ассоциаций, информации из СМИ, общеизвестных фактов и др. Указанное ощущение отражает восприятие менеджером своих знаний. В этом случае он не склонен выбирать как неизвестные рынки, так и рынки, о которых он хорошо осведомлен.

Зависимость между вероятностью выбора иностранного рынка сбыта и уровнем знаний предпринимателя о соответствующей стране согласно ответам на задания по 7-балльной шкале представлена на рис. 6.

Когда необходимые знания отсутствуют, ощущение знакомости не срабатывает и система 1 без промедления отвергает вероятность выбора страны в качестве нового рынка сбыта. В этом случае наблюдаются большая дистанция, короткая продолжительность пауз и разговора, частое употребление выражения «я не знаю», неспособность назвать объективные причины отказа от экспансии.

Если респондент испытывает устойчивое ощущение знакомости страны, фиксируется короткая продолжительность разговора и пауз, код «я не знаю» не используется. Высокий уровень осведомленности приводит к глубокому вовлечению в решение задачи и включению аналитической системы 2, позволяющей распознать риски на зарубежных рынках и выявить несравнимые различия. Предприниматель осознает,



Рис. 6. Взаимосвязь между вероятностью выбора иностранного рынка и знаниями предпринимателя о стране

Fig. 6. Relationship between the likelihood of choosing a foreign market and the entrepreneur's knowledge of the country

что его знаний о стране недостаточно для преодоления барьеров к интернационализации.

Выбору иностранного рынка сбыта способствует умеренный уровень знаний. В этом случае наблюдаются усредненные показатели оценки рисков, дистанции, возможностей, средняя продолжительность пауз и разговора, встречается выражение «я не знаю». Благодаря ощущению знакомости предприниматель склонен рассматривать страну как потенциальный рынок сбыта и способен распознать возможности за рубежом, но еще не может выявить сравнимые и несравнимые различия и обнаружить риски.

В ходе анализа 50 вербальных протоколов представителей малого бизнеса Приморского края мы обнаружили, что респонденты не склонны выбирать психологически близкий рынок, где риски будут минимальными. Определяя направление интернационализации, они ориентируются на наличие возможностей за рубежом. Опора на такие возможности связана с когнитивной легкостью – выявить различия и риски и объективно оценить различия между странами значительно сложнее.

В условиях высокой неопределенности и сложности среды для упрощения выбора иностранного рынка сбыта используются эвристика и когнитивные искажения. Последние позволяют предпринимателям Приморского края проигнорировать культурные различия между Россией и странами Азии, и решаемая задача сводится к вопросу «насколько знакома мне эта страна», а эвристика доступности помогает быстро дать ответ с учетом прошлого опыта. Эти данные противоречат выводам Б. Амбоса и соавторов, согласно которым психологическую дистанцию формируют объективные макропоказатели, а индивидуальные характеристики менеджера имеют незначительное влияние [Ambos, Leicht-Deobald, Leinemann, 2019].

Специфика работы мыслительной системы предпринимателя приводит к упрощению психологической дистанции и ускоренной интернационализации малых предприятий.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Исследование продемонстрировало, как когнитивные искажения влияют на решение об экспансии на зарубежный рынок. Под их воздействием у предпринимателей формируется собственное представление о знании страны, которое ограничивает соответствующий выбор.

Изучив процесс принятия респондентами решений в условиях территориальной близости культурно отдаленных стран, мы предложили новые теоретические положения о выборе иностранного рынка сбыта продукции. Результаты работы вносят вклад в развитие зарождающегося направления исследований влияния когнитивных паттернов менеджеров на процесс интернационализации малых предприятий. Полученные данные, возможно, объясняют некоторые ранее наблюдаемые исключения из теорий интернационализации.

Необходимость задействовать систему 2 при обнаружении рисков за рубежом приводит к тому, что при выборе иностранного рынка сбыта предприниматели руководствуются наличием возможностей, которые без труда всплывают в памяти, и не отдают предпочтение психологически близкому рынку, где риски будут минимальными, что приведет к ускоренной интернационализации.

Результаты нашей работы согласуются с выводами, сделанными Д. Вильямсом и Д. Грегуаром [Williams, Grégoire, 2015], Д. Кларком и соавторами [Clark et al., 2018], и позволяют поднять на новый уровень предыдущие результаты анализа когнитивных паттернов предпринимателей при выборе иностранного рынка сбыта. Рассмотрение реальных случаев, разделение опыта на профессиональный и личный, анализ целого набора когнитивных искажений позволил расширить и углубить понимание хода принятия решений. Пристальный взгляд на когнитивные искажения и эвристику способствовал более точному пониманию процессов формирования и восприятия психологической дистанции, выбора иностранного рынка сбыта. Анализ влияния ощущения знакомости как основы знания страны расширил представление о природе U-образной зависимости между указанным выбором, объемом знаний и уровнем когнитивных усилий. Учитывая данные вербальных протоколов, мы предположили, как на основе эвристики суждения происходит упрощение задачи выбора иностранного рынка сбыта и как эвристика доступности помогает быстро дать ответ.

В отличие от предыдущих исследований, где опыт предпринимателя использовался как собирательное понятие, которое включало учебу, туризм, ведение

деятельности на иностранном рынке и прочие показатели, мы разделили этот опыт на личный и профессиональный. Такой подход позволил продемонстрировать, как влияют на восприятие психологической дистанции различные составляющие опыта предпринимателя.

Концепция накопления фирмой знаний и опыта является центральной конструкцией эволюционной теории [Johanson, Vahlne, 1977]. Мы выявили, что с достижением опыта и знаний предприниматель действительно становится лучше осведомлен о различиях между местным и принимающим рынками и фактической психологической дистанцией. Однако эта осведомленность не содействует интернационализации малых предприятий. Способность менеджера распознать несравнимые различия за рубежом приводит к отказу от выхода на рассматриваемый рынок.

Результаты исследования имеют не только теоретическое, но и практическое значение. Если предприниматели, консультанты, служащие некоммерческих организаций поддержки экспортных инициатив будут знать о наличии систематических искажений, которые приводят к упрощению психологической дистанции до географической и игнорированию различий между местным и принимающим рынками, это может побудить их применять более системный подход к выбору иностранного рынка сбыта.

Мы продемонстрировали, что предприниматели стремятся максимально уменьшить когнитивные усилия на первом этапе оценки зарубежных рынков. В дальнейшем они могут пожалеть о поспешных решениях на основе когнитивных упрощений, поэтому в случае отсутствия знаний о зарубежной стране не стоит поспешно исключать ее из рассмотрения. В процессе выбора иностранного рынка сбыта следует сохранять непредвзятость и уделять пристальное внимание выявленным возможностям и рискам. Учредителям стоит отслеживать, был ли этот выбор аналитическим или интуитивным. Преждевременное исключение страны из списка потенциальных рынков сбыта, например ввиду переоценки уровня риска, сокращает перспективы кампании в зарубежной экспансии. Вместе с тем поспешный выбор на основе представления о возможностях может привести к провалу вследствие того, что предприниматель не распознал барьеры и риски за рубежом. Необходимо помнить, что психологическая близость местного и зарубежного рынков может компенсировать незнание зарубежной страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты показали, что в условиях высокой неопределенности и географической близости культурно отдаленных стран предприниматели склонны выбирать иностранные рынки сбыта на основе когнитивных упрощений, а не оценки объективных стимулов психологической дистанции. Такой подход

приводит к девиации направлений интернационализации компаний малого бизнеса, что показано на примере предприятий Приморского края.

Исследование вносит вклад в развитие академической дискуссии о роли личности предпринимателя, а именно когнитивных паттернов (как менеджер мыслит, воспринимает, анализирует и интерпретирует информацию) в процессе принятия решений об интернационализации компаний малого бизнеса. Инкорпорирующие достижения поведенческой экономики и психологии позволяет расширить набор индивидуальных характеристик предпринимателя, которые влияют на этот процесс, за пределами международного опыта.

Вместе с тем исследование имеет и ограничения, связанные прежде всего с использованием метода вербальных протоколов. Мы не рассматривали фактические решения участников об интернационализации компаний, что может поставить под сомнение обоснованность сделанных выводов. Однако в исследовании принимали участие предприниматели, которые активно пытаются выйти на зарубежные рынки, и благодаря данной ими оценке потенциальных рынков сбыта в режиме реального времени мы смогли выявить когнитивные искажения, которые невозможно установить в ходе ретроспективного описания мыслей.

Еще одно ограничение ставит под сомнение возможность применения метода вербальных протоколов для анализа выбора иностранного рынка сбыта – маловероятно, что при решении о зарубежной экспансии перед предпринимателем будет список стран для окончательного выбора. В обычных условиях существует доступ к Интернету, литературе и другим источникам, которые могут дать дополнительную информацию о стране.

Список стран для протоколов ограничен – мы включили в него по одной стране из 10 культурных групп GLOBE 2020. В дальнейшем для получения информации о том, как влияют отдельные факторы психологической дистанции, можно выбрать только две группы стран в рамках одного объекта сравнения.

Нами проанализирован ограниченный набор случаев, тогда как для достижения статистической генерализации исследователи могут увеличить набор кейсов. На основе более широкой выборки выдвинутые нами положения можно проверить с помощью количественных методов исследования.

Кроме того, мы предполагали, что производимый продукт и отрасль, в которой работает компания, не повлияют на результаты. При увеличении числа рассматриваемых случаев стоит контролировать отраслевое разнообразие или сосредоточиться на анализе одной отрасли.

Возможно, даже при разделении международного опыта респондентов на личный и профессиональный нам не удалось полностью выявить эффект влияния

накопленных опыта и знаний на уровень когнитивных усилий и систему принятия решения. В последующем опыт можно разделить на более мелкие составляющие, например опыт личных/деловых путешествий, работы, образования и т. д., так как его составляющие могут по-разному влиять на формирование представлений о зарубежной стране и, как следствие, на выбор иностранного рынка сбыта.

Изучая «мысли вслух» отдельного индивида, мы не учитывали возможности влияния третьих лиц. Включение компании в сеть способствует преодолению психологической дистанции, поэтому целесообразно учитывать потенциальную посредническую роль сетей между ощущением знакомости и выбором иностранного рынка сбыта.

Наша работа носит одномоментный характер, однако для того, чтобы зафиксировать, как с достижением

международного опыта трансформируются представления менеджеров о зарубежных странах и меняется их склонность использовать эвристику и когнитивные искажения при решении о выборе иностранного рынка сбыта, необходимо лонгитюдное исследование.

Данная статья не является попыткой ответить на вопрос о том, хорошо это или плохо – интуитивные решения предпринимателей. Мы ставили целью выяснить, как происходит процесс выбора иностранного рынка сбыта предпринимателями Приморского края и как на него воздействуют когнитивные паттерны руководителей. Впоследствии необходимо провести более глубокий анализ влияния эвристики суждения, эвристики доступности, эффекта привязки и корректировки, ощущения знакомости и чрезмерной уверенности на указанный процесс и последствий применения этих когнитивных упрощений. ■

Источники

- Аннушкина О.Е. (2009). Стратегия интернационализации: выбор российских компаний // Вестник РГГУ. № 18. С. 183–201.
- Цуканова Т.В. (2014). Российский малый и средний бизнес: ориентир на международный рынок // Конкурентоспособная Россия. Т. 44, № 2. С. 60–76.
- Цуканова Т.В., Широкова Г.В. (2013). Выход на международный рынок российских фирм малого и среднего бизнеса: интегративный подход к анализу // Современная конкуренция. Т. 39, № 3. С. 50–63.
- Aharoni Y., Tihanyi L., Connelly B.L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, vol. 46, no. 2, pp. 135–142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>.
- Ambos B., Leicht-Deobald U., Leinemann A. (2019). Understanding the formation of psychic distance perceptions: Are country-level or individual-level factors more important? *International Business Review*, vol. 28, no. 4, pp. 660–671. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.003>.
- Andersen O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, vol. 37, pp. 27–42.
- Andersen O., Buvik A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, vol. 11, no. 3, pp. 347–363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6).
- Ardichvili A., Jondle D., Kowske B. (2010). Dimensions of ethical business cultures: Comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. *Human Resource Development International*, vol. 13, no. 3, pp. 299–315. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483818>.
- Austin J., Delaney P.F. (1998). Protocol analysis as a tool for behavior analysis. *The Analysis of Verbal Behavior*, vol. 15, no. 1, pp. 41–56. <https://doi.org/10.1007/bf03392922>.
- Baack D.W., Dow D., Parente R., Bacon D.R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 8, pp. 938–959. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.19>.
- Baumann A.O., Deber R.B., Thompson G.G. (1991). Overconfidence among physicians and nurses: The “micro-certainty, macro-uncertainty” phenomenon. *Social Science and Medicine*, vol. 32, no. 2, pp. 167–174. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(91\)90057-J](https://doi.org/10.1016/0277-9536(91)90057-J).
- Bazerman M.H., Moore D.A. (2008). *Judgment in managerial decision making (7th ed.)*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.
- Beugelsdijk S., Mudambi R. (2013). MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. *Journal of International Business Studies*, vol. 44, no. 5, pp. 413–426. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.23>.
- Bhowmick S. (2018). How psychic distance and opportunity perceptions affect entrepreneurial firm internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 36, no. 1, pp. 97–112. <https://doi.org/10.1002/cjas.1482>.
- Blomkvist K., Drogendijk R. (2013). The impact of psychic distance on Chinese outward foreign direct investments. *Management International Review*, vol. 53, no. 5, pp. 659–686. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0147-y>.
- Brewer P. (2007). Psychic distance and Australian export market selection. *Australian Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 73–94. <https://doi.org/10.1177/031289620703200105>.
- Busenitz L.W., Barney J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 1, pp. 9–30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1).

- Certo T.S., Connelly B.L., Tihanyi L. (2008). Managers and their not-so rational decisions. *Business Horizons*, vol. 51, no. 2, pp. 113–119. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.002>.
- Child J., Hsieh L.H.Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, vol. 49, no. 4, pp. 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>.
- Clark D.R., Li D., Shepherd D.A. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, vol. 49, no. 4, pp. 442–472. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0099-3>.
- Clark T., Pugh D.S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, vol. 10, no.3, pp. 285–303. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00017-8).
- Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 1, pp. 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>.
- Dow D., Karunaratna A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 5, pp. 578–602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>.
- Elia S., Larsen M.M., Piscitello L. (2019). Entry mode deviation: A behavioral approach to internalization theory. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, no. 8, pp. 1359–1371. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00235-7>.
- Ericsson K.A., Simon H.A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, vol. 87, no.3, pp. 215–251. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.87.3.215>.
- Ericsson K.A., Simon H.A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data (Revised Edition)*. Cambridge (MA): The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/5657.001.0001>.
- Evans J., Bridson K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, no. 1, pp. 69–78. [https://doi.org/10.1675/1524-4695\(2008\)31](https://doi.org/10.1675/1524-4695(2008)31).
- Forbes D.P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 5, pp. 623–640. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.05.001>.
- Fox M.C., Ericsson K.A., Best R. (2011). Do procedures for verbal reporting of thinking have to be reactive? A meta-analysis and recommendations for best reporting methods. *Psychological Bulletin*, vol. 137, no. 2, pp. 316–344. <https://doi.org/10.1037/a0021663>.
- Gigerenzer G., Gaissmaier W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, vol. 62, pp. 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>.
- Green A. (1998). *Verbal protocol analysis in language testing research: A handbook*. New York: Cambridge University Press.
- Haselton M.G., Nettle D., Andrews P.W. (2015). The evolution of cognitive bias. In: D.M. Buss (Ed.). *The handbook of evolutionary psychology* (pp. 968–987). New York: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470939376.ch25>.
- Jackson S.E., Dutton J.E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 370–387. <https://doi.org/10.2307/2392714>.
- Johanson J., Mattsson L. (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. *Strategies in Global Competition*, vol. 9, no. 1, pp. 111–132.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Kahneman D. (2003a). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, vol. 58, no. 9, pp. 697–720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>.
- Kahneman D. (2003b). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*, vol. 93, no. 5, pp. 1449–1475. <https://doi.org/10.1257/00028280322655392>.
- Kasper G. (1998). Analysing verbal protocols. *TESOL Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp. 358–362. <https://doi.org/10.2307/3587591>.
- Klayman J. (1995). Varieties of confirmation bias. *Psychology of Learning and Motivation*, vol. 32, pp. 385–418. [https://doi.org/10.1016/S0079-7421\(08\)60315-1](https://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)60315-1).
- Koriat A., Levy-Sadot R. (2001). The combined contributions of the cue-familiarity and accessibility heuristics to feelings of knowing. *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory and Cognition*, vol. 27, no. 1, pp. 34–53. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.27.1.34>.
- Krippendorff K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Lin R., Li F., Olawoyin A. (2020). CEO overconfidence and firm internationalization: The moderating role of experience and managerial discretion. *Nankai Business Review International*, vol. 11, no. 4, pp. 597–616. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0037>.
- Liu Y., Su Y., Xu G., Chan R.C.K. (2007). Two dissociable aspects of feeling-of-knowing: Knowing that you know and knowing that you do not know. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, vol. 60, no. 5, pp. 672–680. <https://doi.org/10.1080/17470210601184039>.
- Maitland E., Sammartino A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 7, pp. 733–760. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9>.
- Mcdougall P.P., Oviatt B.M., Shrader R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1, pp. 59–82. <https://doi.org/10.1023/B:JIEN.0000032774.01082.41>.

- Melin L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S2, pp. 99–118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>.
- Metcalfe J., Schwartz B.L., Joaquim S.G. (1993). The cue-familiarity heuristic in metacognition. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, vol. 19, no. 4, pp. 851–861. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.19.4.851>.
- Norman E., Blakstad O., Johnsen Ø., Martinsen S.K., Price M.C. (2016). The relationship between feelings-of-knowing and partial knowledge for general knowledge questions. *Frontiers in Psychology*, vol. 7, pp. 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00996>.
- O'Grady S., Lane H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, pp. 309–333. <https://doi.org/10.2307/155287>.
- Ojala A. (2008). Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.09.001>.
- Ojala A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, vol. 24, no. 5, pp. 825–835. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.007>.
- Ojala A., Tyrväinen P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, vol. 15, no. 3, pp. 123–149. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.123>.
- Papadopoulos N., Denis J.E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, vol. 5, no. 3, pp. 38–51. <https://doi.org/10.1108/eb008357>.
- Puthusserry P.N., Child J., Rodrigues S.B. (2014). Psychic distance, its business impact and modes of coping: A study of British and Indian partner SMEs. *Management International Review*, vol. 54, no. 1, pp. 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0183-2>.
- Reuber A.R., Fischer E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, no. 4, pp. 807–825. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>.
- Saldana J. (2009). *Coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles.: Sage Publications.
- Sarasvathy S.D. (2001). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2001, no. 1, pp. D1–D6. <https://doi.org/10.5465/apb.2001.6133065>.
- Simon H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, vol. 63, no. 2, pp. 129–138. <https://doi.org/10.1037/h0042769>.
- Sousa C.M.P., Bradley F. (2005). Global markets: Does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 43–59. <https://doi.org/10.1080/0965254042000328668>.
- Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, vol. 185, no. 4157, pp. 1124–1131. <https://doi.org/10.4324/9781912282562>.
- Virvilaite R., Seinauskiene B. (2015). The influence of psychic distance on export performance: The moderating effects of international experience. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 665–670. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.470>.
- Williams D.W., Grégoire D.A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? Re-conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 3, pp. 253–284. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.52>.
- Zahra S.A., Korri J.S., Yu J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, vol. 14, no. 2, pp. 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>.
- Zajac E.J., Bazerman M.H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 37–56. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278990>.

References

- Annushkina O.E. (2009). Strategiya internatsionalizatsii: vybor rossiyskikh kompaniy [Internationalization strategy: The choice of Russian companies]. *Vestnik RGGU – RSUH/RGGU Bulletin*, no. 18, pp. 183–201.
- Tsukanova T.V. (2014). Rossiyskiy malyy i sredniy biznes: orientir na mezhdunarodnyy rynek [Russian small and medium business: A guide to the international market]. *Konkurentosposobnaya Rossiya – Competitive Russia*, vol. 44, no. 2, pp. 60–76.
- Tsukanova T.V., Shirokova G.V. (2013). Vyhod na mezhdunarodnyy rynek rossiyskikh firm malogo i srednego biznesa: integrativnyy podhod k analizu [Entering the international market of Russian small and medium-sized businesses: An integrative approach to analysis]. *Sovremennaja konkurencija – Journal of Modern Competition*, vol. 39, no. 3, pp. 50–63.
- Aharoni Y., Tihanyi L., Connelly B.L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, vol. 46, no. 2, pp. 135–142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>.
- Ambos B., Leicht-Deobald U., Leinemann A. (2019). Understanding the formation of psychic distance perceptions: Are country-level or individual-level factors more important? *International Business Review*, vol. 28, no. 4, pp. 660–671. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.003>.
- Andersen O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, vol. 37, pp. 27–42.
- Andersen O., Buvik A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, vol. 11, no. 3, pp. 347–363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6).

- Ardichvili A., Jondle D., Kowske B. (2010). Dimensions of ethical business cultures: Comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. *Human Resource Development International*, vol. 13, no. 3, pp. 299–315. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483818>.
- Austin J., Delaney P.F. (1998). Protocol analysis as a tool for behavior analysis. *The Analysis of Verbal Behavior*, vol. 15, no. 1, pp. 41–56. <https://doi.org/10.1007/bf03392922>.
- Baack D.W., Dow D., Parente R., Bacon D.R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 8, pp. 938–959. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.19>.
- Baumann A.O., Deber R.B., Thompson G.G. (1991). Overconfidence among physicians and nurses: The “micro-certainty, macro-uncertainty” phenomenon. *Social Science and Medicine*, vol. 32, no. 2, pp. 167–174. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(91\)90057-J](https://doi.org/10.1016/0277-9536(91)90057-J).
- Bazerman M.H., Moore D.A. (2008). *Judgment in managerial decision making (7th ed.)*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.
- Beugelsdijk S., Mudambi R. (2013). MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. *Journal of International Business Studies*, vol. 44, no. 5, pp. 413–426. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.23>.
- Bhowmick S. (2018). How psychic distance and opportunity perceptions affect entrepreneurial firm internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 36, no. 1, pp. 97–112. <https://doi.org/10.1002/cjas.1482>.
- Blomkvist K., Drogendijk R. (2013). The impact of psychic distance on Chinese outward foreign direct investments. *Management International Review*, vol. 53, no. 5, pp. 659–686. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0147-y>.
- Brewer P. (2007). Psychic distance and Australian export market selection. *Australian Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 73–94. <https://doi.org/10.1177/031289620703200105>.
- Busenitz L.W., Barney J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 1, pp. 9–30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1).
- Certo T.S., Connelly B.L., Tihanyi L. (2008). Managers and their not-so rational decisions. *Business Horizons*, vol. 51, no. 2, pp. 113–119. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.002>.
- Child J., Hsieh L.H.Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, vol. 49, no. 4, pp. 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>.
- Clark D.R., Li D., Shepherd D.A. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, vol. 49, no. 4, pp. 442–472. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0099-3>.
- Clark T., Pugh D.S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, vol. 10, no.3, pp. 285–303. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00017-8).
- Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 1, pp. 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>.
- Dow D., Karunaratna A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 5, pp. 578–602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>.
- Elia S., Larsen M.M., Piscitello L. (2019). Entry mode deviation: A behavioral approach to internalization theory. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, no. 8, pp. 1359–1371. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00235-7>.
- Ericsson K.A., Simon H.A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, vol. 87, no.3, pp. 215–251. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.87.3.215>.
- Ericsson K.A., Simon H.A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data (Revised Edition)*. Cambridge (MA): The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/5657.001.0001>.
- Evans J., Bridson K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, no. 1, pp. 69–78. [https://doi.org/10.1675/1524-4695\(2008\)31](https://doi.org/10.1675/1524-4695(2008)31).
- Forbes D.P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 5, pp. 623–640. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.05.001>.
- Fox M.C., Ericsson K.A., Best R. (2011). Do procedures for verbal reporting of thinking have to be reactive? A meta-analysis and recommendations for best reporting methods. *Psychological Bulletin*, vol. 137, no. 2, pp. 316–344. <https://doi.org/10.1037/a0021663>.
- Gigerenzer G., Gaissmaier W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, vol. 62, pp. 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>.
- Green A. (1998). *Verbal protocol analysis in language testing research: A handbook*. New York: Cambridge University Press.
- Haselton M.G., Nettle D., Andrews P.W. (2015). The evolution of cognitive bias. In: D.M. Buss (Ed.). *The handbook of evolutionary psychology* (pp. 968–987). New York: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470939376.ch25>.
- Jackson S.E., Dutton J.E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 370–387. <https://doi.org/10.2307/2392714>.
- Johanson J., Mattsson L. (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. *Strategies in Global Competition*, vol. 9, no. 1, pp. 111–132.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.

- УПРАВЛЕНИЕ 2022. Том 13. № 1
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Kahneman D. (2003a). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, vol. 58, no. 9, pp. 697–720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>.
- Kahneman D. (2003b). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*, vol. 93, no. 5, pp. 1449–1475. <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>.
- Kasper G. (1998). Analysing verbal protocols. *TESOL Quarterly*, vol. 32, no. 2, pp. 358–362. <https://doi.org/10.2307/3587591>.
- Klayman J. (1995). Varieties of confirmation bias. *Psychology of Learning and Motivation*, vol. 32, pp. 385–418. [https://doi.org/10.1016/S0079-7421\(08\)60315-1](https://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)60315-1).
- Koriat A., Levy-Sadot R. (2001). The combined contributions of the cue-familiarity and accessibility heuristics to feelings of knowing. *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory and Cognition*, vol. 27, no. 1, pp. 34–53. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.27.1.34>.
- Krippendorff K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Lin R., Li F., Olawoyin A. (2020). CEO overconfidence and firm internationalization: The moderating role of experience and managerial discretion. *Nankai Business Review International*, vol. 11, no. 4, pp. 597–616. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0037>.
- Liu Y., Su Y., Xu G., Chan R.C.K. (2007). Two dissociable aspects of feeling-of-knowing: Knowing that you know and knowing that you do not know. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, vol. 60, no. 5, pp. 672–680. <https://doi.org/10.1080/17470210601184039>.
- Maitland E., Sammartino A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 7, pp. 733–760. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9>.
- Mcdougall P.P., Oviatt B.M., Shrader R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1, pp. 59–82. <https://doi.org/10.1023/B:JIEN.0000032774.01082.41>.
- Melin L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S2, pp. 99–118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>.
- Metcalfe J., Schwartz B.L., Joaquim S.G. (1993). The cue-familiarity heuristic in metacognition. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, vol. 19, no. 4, pp. 851–861. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.19.4.851>.
- Norman E., Blakstad O., Johnsen Ø., Martinsen S.K., Price M.C. (2016). The relationship between feelings-of-knowing and partial knowledge for general knowledge questions. *Frontiers in Psychology*, vol. 7, pp. 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00996>.
- O'Grady S., Lane H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, pp. 309–333. <https://doi.org/10.2307/155287>.
- Ojala A. (2008). Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.09.001>.
- Ojala A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, vol. 24, no. 5, pp. 825–835. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.007>.
- Ojala A., Tyrväinen P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, vol. 15, no. 3, pp. 123–149. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.123>.
- Papadopoulos N., Denis J.E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, vol. 5, no. 3, pp. 38–51. <https://doi.org/10.1108/eb008357>.
- Puthusserry P.N., Child J., Rodrigues S.B. (2014). Psychic distance, its business impact and modes of coping: A study of British and Indian partner SMEs. *Management International Review*, vol. 54, no. 1, pp. 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0183-2>.
- Reuber A.R., Fischer E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, no. 4, pp. 807–825. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>.
- Saldana J. (2009). *Coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles.: Sage Publications.
- Sarasvathy S.D. (2001). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, vol. 2001, no. 1, pp. D1–D6. <https://doi.org/10.5465/apb.2001.6133065>.
- Simon H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, vol. 63, no. 2, pp. 129–138. <https://doi.org/10.1037/h0042769>.
- Sousa C.M.P., Bradley F. (2005). Global markets: Does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 43–59. <https://doi.org/10.1080/0965254042000328668>.
- Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, vol. 185, no. 4157, pp. 1124–1131. <https://doi.org/10.4324/9781912282562>.
- Virvilaite R., Seinauskiene B. (2015). The influence of psychic distance on export performance: The moderating effects of international experience. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, pp. 665–670. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.470>.
- Williams D.W., Grégoire D.A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? Re-conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no. 3, pp. 253–284. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.52>.

- Zahra S.A., Korri J.S., Yu J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, vol. 14, no. 2, pp. 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>.
- Zajac E.J., Bazerman M.H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 37–56. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278990>.

Информация об авторах**Information about the authors****Лихарева Наталья Дмитриевна**

Ассистент Департамента менеджмента и предпринимательства Школы экономики и менеджмента. **Дальневосточный федеральный университет** (690922, РФ, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10). E-mail: likhareva.nd@dvfu.ru.

Гаффорова Елена Борисовна

Доктор экономических наук, профессор Департамента менеджмента и предпринимательства. **Дальневосточный федеральный университет** (690922, РФ, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10). E-mail: gafforova.eb@dvfu.ru.

Новиков Игорь Александрович

Старший преподаватель Департамента социально-экономических исследований и регионального развития Школы экономики и менеджмента. **Дальневосточный федеральный университет** (690922, РФ, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10). E-mail: novikov.ia@dvfu.ru.

Natalya D. Likhareva

Junior Lecturer of Management and Entrepreneurship Dept., School of Economics and Management. **Far Eastern Federal University** (10 Ajax Bay, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia). E-mail: likhareva.nd@dvfu.ru.

Elena B. Gafforova

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Management and Entrepreneurship Dept. **Far Eastern Federal University** (10 Ajax Bay, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia). E-mail: gafforova.eb@dvfu.ru.

Igor A. Novikov

Senior Lecturer of Socio-Economic Research and Regional Development Dept., School of Economics and Management. **Far Eastern Federal University** (10 Ajax Bay, Russky Island, Vladivostok, 690922, Russia). E-mail: novikov.ia@dvfu.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-7

JEL Classification: A3, B4

*Рецензия на коллективную монографию***Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19
(на примере шести отраслевых кейсов)**

Издатель: Издательский дом Высшей школы экономики

Год издания: 2021

Количество страниц: 446

ISBN 978-5-7598-2568-5 (в пер.)

SBN 978-5-7598-2430-5 (e-book)

Под научной редакцией Т.Г. Долгопятовой, Н.В. Акиндиновой, Ю.В. Симачева, А.А. Яковлева

Авторский коллектив: Д.А. Авдеева, Н.В. Акиндинова, О.Н. Балаева, А.М. Бутов, А.В. Волкова, М.Н. Глухова, Т.Г. Долгопятова, Н.В. Ершова, Н.В. Кондрашов, М.Г. Кузык, С.Г. Мисихина, А.Г. Назарова, М.Д. Предводителева, И.А. Седых, Ю.В. Симачев, С.В. Смирнов, А.А. Федюнина, А.А. Яковлев

Я.П. Силин¹¹Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. Рецензия посвящена рассмотрению монографии коллектива авторов Высшей школы экономики «Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов)». Первичный обзор литературы по тематике влияния пандемии на экономику позволил зафиксировать отсутствие публикаций о локальном воздействии ограничений, вызванных распространением коронавирусной инфекции, на отдельные отрасли экономики. Методологически монография опирается на широкий пул подходов, в том числе теорию отраслевых рынков, макро- и микроэкономику, неинституциональную экономическую теорию. Методика исследования включает оценивание традиционных экономических показателей и качественный анализ мнений экспертного и профессионального сообщества. Это позволило получить разностороннее представление как о процессах, происходивших в наиболее острые периоды ограничений, так и о процессах адаптации бизнеса к новой, постпандемийной реальности. Авторами исследования рассмотрены шесть отраслей: розничная торговля, индустрия ИТ, туризм, фармацевтическая, химическая и автомобильная промышленность. Выявлен один из ключевых парадоксов текущего кризиса в российской практике: зачастую компании из наиболее пострадавших отраслей оказались в выигрыше, тогда как представители отраслей, получивших преимущества, понесли убытки. Во многом это обусловлено степенью цифровизации процессов взаимодействия с клиентами и поставщиками, достигнутой еще в допандемийный период.

Ключевые слова: стратегия бизнеса; адаптация бизнеса; отрасли экономики; COVID-19; пандемия; постпандемийная экономика; Россия.

Дата поступления статьи: 14 января 2022 г.

Ссылка для цитирования: Силин Я.П. (2022). Рецензия на коллективную монографию «Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов)» // Управленец. Т. 13, № 1. С. 100–107. 10.29141/2218-5003-2022-13-1-7.

*Book review***Response of the Russian business to the COVID-19 pandemic
(the case of six industries)****Yakov P. Silin¹**¹Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. The paper presents an overview of a monograph “Response of the Russian business to the COVID-19 pandemic (the case of six industries)” prepared by a team of authors from the Higher School of Economics. According to the initial review of research publications about the pandemic’s effect on the economy, there is a lack of studies on local consequences of coronavirus restrictions for particular industries. Methodologically, the monograph relies on a wide range of approaches, such as the theory of industrial markets, macro- and microeconomics, and new institutional economic theory. Among the main research methods are evaluating the traditional economic indicators and qualitative analysis of expert assessment. It has allowed obtaining a comprehensive understanding of the processes during the strictest lockdown measures, as well as the processes of business adaptation to the new post-pandemic reality. The monograph’s authors examine six industries: retail trade, IT, tourism, pharmaceutical, chemical and automotive. The book reveals one of key paradoxes of the current crisis in the Russian practice: oftentimes compa-

nies from the most affected industries have found themselves in a winning position, whereas industries that initially received advantages have suffered losses. This is largely attributed to the digitalization of interaction with customers and suppliers attained in the pre-pandemic period.

Keywords: business strategy; business adaptation; industry; COVID-19; pandemic; post-pandemic economy; Russia.

Paper submitted: January 14, 2022

For citation: Silin Ya.P. (2022). Response of the Russian business to the COVID-19 pandemic (the case of six industries). Book review. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 1, pp. 100–107. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-7.

ВВЕДЕНИЕ

Монография «Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов)» [Долгопятова и др., 2021] – результат совместного проекта НИУ ВШЭ и Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), реализованного в период с мая 2020 г. по июль 2021 г. Основными целями проекта были анализ воздействия коронакризиса на бизнес с учетом отраслевой специфики и оценка эффективности мер антикризисной политики и господдержки. Однако в ходе проектной работы обнаружилось, что наиболее серьезные проблемы в каждой из рассмотренных отраслей носят «доковидный» характер – пандемия лишь обострила их и выдвинула на передний план, сделав краеугольным камнем выживания и сохранения конкурентоспособности компаний. В итоге исследование приобрело более глубокий характер – авторам пришлось устанавливать причины системных проблем, формировавшихся в отраслях в течение длительного периода, в том числе под воздействием кризисов 2008–2009 гг. и 2014–2015 гг. Существенные результаты были получены в ходе интервью с отраслевыми экспертами и представителями компаний.

Книга включает девять глав. После введения и описания методологии следуют шесть глав, посвященных анализу розничной торговли, индустрии ИТ, туризма, фармацевтической, химической и автомобильной промышленности. Выбор отраслей обоснован необходимостью выявления общей симптоматики воздействия пандемии на экономику, что возможно сделать, обследовав как наиболее пострадавшие отрасли производства (например, автопром) и сферы услуг (например, туризм), так и отрасли, считающиеся бенефициарами (например, фармацевтика и ИТ). Структура обозначенных глав имеет единый формат: описание особенностей и структуры отрасли, анализ ее состояния накануне пандемии, влияние коронакризиса на отрасль и перспективы ее развития. Это позволяет по мере чтения оценивать, насколько различны рассматриваемые процессы, и в то же время находить обусловленные российской спецификой общие черты реакции на шок пандемических ограничений. В заключительной главе читатель, уже составивший представление относительно главных вопросов монографии, находит авторское обобщение и сравнительный анализ состояния и

перспектив развития отраслей российской экономики в постпандемической реальности. Эти выводы могут стать предметом отдельной дискуссии, источником новых перспективных идей.

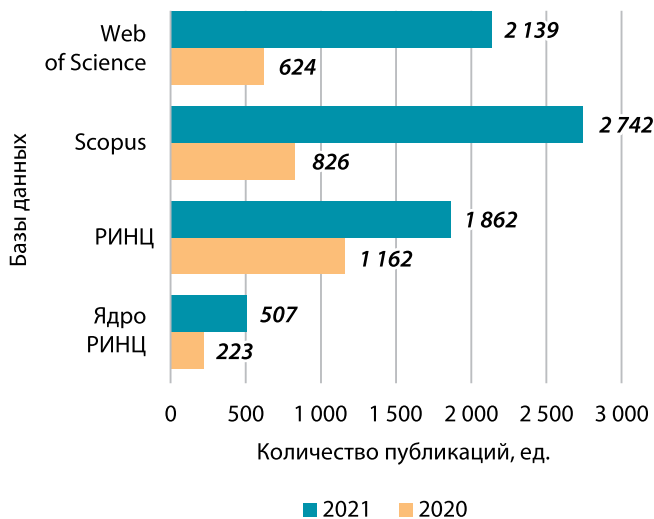
ЧТО МЫ ЗНАЕМ О ВЛИЯНИИ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ЭКОНОМИКУ? РЕЗУЛЬТАТЫ БИБЛИОМЕТРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Разворачивающаяся в настоящее время трансформация рынков в значительной степени отличается от всех кризисов последних двух десятилетий. Строго говоря, назвать происходящие изменения кризисом в его прямом значении довольно затруднительно – ряд секторов демонстрирует существенный экономический рост, наблюдается мощнейший инновационно-технологический сдвиг во всех экономических процессах. Несмотря на рост темпов инфляции во всем мире, в 2021 г. увеличились объемы потребления практически во всех секторах экономики.

Однако проблематика текущей ситуации заключается в крайне неравномерном распределении экономических потерь – в наиболее уязвимом положении оказались сектор персональных услуг («отрицательный шок спроса без возможности адаптации») и производство товаров длительного пользования («отрицательный шок спроса с возможностью адаптации») [Волчкова, 2020]. Введение ограничительных мероприятий, призванных сдерживать ухудшение эпидемиологической обстановки, не только существенно повлияло на экономическую активность общества, но и значительно изменило структуру, а главное – способы экономических взаимодействий.

Нельзя сказать, что предложенная вниманию читателя монография является первой попыткой обобщения последствий распространения коронавирусной инфекции. По состоянию на январь 2022 г. поиск по ключевому слову COVID-19 в базе Национального бюро экономических исследований (NBER) выявлял свыше 1 100 публикаций.

Результаты библиометрического анализа по наиболее крупным базам цитирования Scopus, Web of Science и РИНЦ (включая ядро РИНЦ), представленные на рисунке, также свидетельствуют о лавинообразном росте публикаций по проблематике пандемической и перспектив постпандемической экономики.



Статистика публикаций по тематике влияния пандемии COVID-19 на экономику, 2020–2021¹
Number of publications on economic consequences of the COVID-19 outbreak, 2020–2021

До недавнего времени действительно наблюдалось крайне мало работ, посвященных изучению экономических последствий эпидемий. Главным предметом немногочисленных исследований было сравнение экономических издержек и выгод от карантинных мероприятий [Adda, 2016]. В публикациях 2020–2021 гг. представлены математические модели экономического эффекта от введения норм социального дистанцирования [Thunstrom et al., 2020], проведения массовых вирус-тестов и избирательного карантина [Berger et al., 2020], мониторинга контактов людей с положительным вирус-тестом [Stock, 2020]. Результаты исследований позволяют прогнозировать экономические последствия различных комбинаций мер по предупреждению взрывного роста заболеваемости коронавирусом.

Обзорно-аналитические работы ведущих международных организаций и консалтинговых фирм посвящены таким вопросам, как рост государственного долга в подавляющем большинстве стран², эффективность социальных мер поддержки населения³, перспективы международной торговли как катализатора процессов восстановления национальных экономик⁴, реакция на кризис со стороны национальных прави-

¹ Поиск осуществлялся по ключевым словам COVID-19, pandemic, «пандемия», «коронавирус» по экономическим отраслям знаний Economics, Econometrics and Business, Management and Accounting (Scopus, Web of Science); «Экономика. Экономические науки» и «Организация и управление» (РИНЦ).

² World Bank (2021). Global Economic Prospects. Washington, DC: World Bank // World Bank. June. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.

³ G30 Working Group on Corporate Sector Revitalization (2020). Reviving and Restructuring the Corporate Sector Post-COVID: Designing Public Policy Interventions. Washington, DC: Group of 30.

⁴ IMF (2021). World Economic Outlook. Managing Divergent Recoveries // International Monetary Fund. April. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlookapril-2021>.

тельств⁵, значимые изменения бизнес-моделей глобальных компаний (использование новых технологий при организации удаленного труда и производственных процессов, оптимизации логистических сетей)⁶.

В работах Н. Блума рассматривается неоднородность последствий пандемии для фирм в странах Евросоюза и США. Так, показан рост промежуточных расходов компаний на внутрифирменном уровне, что ведет к снижению факторной производительности, но вместе с тем отмечено, что от пандемии в большей степени пострадали наименее производительные секторы и наименее эффективные фирмы [Bloom et al., 2020; Bloom, Fletcher, Yeh, 2021]. Те компании, которые в докризисный период внедряли удаленные форматы работы, автоматизировали процессы взаимодействия с поставщиками и клиентами, в ряде случаев отмечали рост выручки и продаж, тогда как другие указывали на падение продаж почти вдвое [Barrero, Bloom, Davis, 2021; Bloom, Fletcher, Yeh, 2021]. Сходные результаты получены и в исследовании Дж. Байа и соавторов [Bai et al., 2021].

В обзорной статье рассматривается влияние COVID-19 на глобальную экономику, экосистемы и стратегии «циркулярной» экономики [Ibn-Mohammed et al., 2021]. В публикации С. Ропера и Дж. Тернера ставится вопрос о том, что следует ожидать от исследований и инноваций после пандемии [Roper, Turner, 2020].

Первая попытка анализа последствий распространения COVID-19 для российской экономики была предпринята авторами сборника «Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России» [May, 2020] и аналитического доклада НИУ ВШЭ к годовщине пандемии COVID-19 «"Черный лебедь" в белой маске» [Плаксин, Жулин, Фаризова, 2021]. В. Е. Дементьевым рассмотрена трансформация глобальных цепочек создания ценности под влиянием кризисов 2008 и 2020 гг. [Дементьев, 2021]. Т. Д. Полиди и А. Я. Гершович, проанализировав последствия вызванных пандемией ограничений для экономики семнадцати крупнейших российских агломераций, выявили, что потери в занятости и выпуске оказались существенно меньше ожидаемых [Полиди, Гершович, 2021]. Следует отметить и существенный вклад авторов рассматриваемой монографии в осмысление последствий и экономических перспектив постпандемической реальности (см., например: [Акиндинова и др., 2021; Симачев, Долгопятова, Яковлев, 2021; Симачев и др., 2021]).

Вместе с тем в научном поле отсутствуют исследования, в которых подробно обсуждается локальное влияние кризиса на конкретные отрасли экономики.

⁵ OECD (2020). Economic Outlook. Vol. 2020, iss. 2 // Organization for Economic Cooperation and Development. December. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/39a88ab1-en/index.html?itemId=/content/publication/39a88ab1-en>.

⁶ McKinsey (2020). What 800 Executives Envision for the Postpandemic Workforce // McKinsey Global Institute. September. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>.

Монография призвана заполнить этот пробел. Кроме того, примененная авторами методология может стать лекалом для проведения подобного рода исследований в отношении других отраслей народного хозяйства.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Методология исследования построена по классическому канону – анализ экономических показателей (динамики вклада в ВВП, занятости, индекса физического производства и пр.) до и после пандемийного шока, но дополнена социометрическими методами – глубинными интервью с экспертами отраслевых ассоциаций и представителями предприятий. Период исследования охватывает 2011–2020 гг. Результаты проведения 45 интервью позволили составить достаточно полную картину локальной реакции определенной отрасли на кризис, в том числе в дискурсе государственной поддержки. В частности, эти результаты в сочетании с итогами контекстного анализа экспертных и деловых СМИ дали представление о причинах неэффективности господдержки в туристской отрасли, кадрового голода в ИТ-индустрии, логистических катастроф в розничной торговле и др. Эта информация, которую невозможно было бы получить иным способом, создает фундамент для построения отраслевой логики, впоследствии обнаруживаемой в экономических результатах.

Отраслевая специфика и структура. Первое, на что обращают внимание авторы монографии, – низкая степень реализации потенциала анализируемых отраслей. Так, российская фармацевтическая промышленность ориентирована на производство дженериков (более 60 % выпуска), а 85 % лекарственных субстанций импортируются из Китая и Евросоюза. В автомобильной промышленности только 30 % автомобилей производится на отечественных платформах, остальные 70 % выпуска приходится на платформы зарубежные. Химическая промышленность концентрируется на крупнотоннажной продукции нижних переделов (более 70 % экспорта). В туристском секторе практически не развит внутренний и слабо развит въездной туризм – в развитых странах это основные статьи дохода туристской отрасли. ИТ-индустрия имеет структуру, характерную для развивающихся стран, – более 60 % приходится на аппаратное обеспечение, 23 % – на ИТ-услуги и 16 % – на программное обеспечение (на рынках развитых стран доля аппаратного обеспечения не превышает 25 %). Только розничная торговля выделяется на общем фоне – технологии и форматы обслуживания практически не отличаются от таковых в развитых странах.

Второе сделанное авторами заключение: для рассмотренных отраслей характерны различные способы внутриотраслевой координации. ИТ-сектор, туристская отрасль и розничная торговля включают

большое количество малых фирм, их интересы слабо структурированы, административный ресурс незначителен. Напротив, в секторе промышленных отраслей (химической, автомобильной и фармацевтической) на рынке доминируют сверхкрупные вертикально интегрированные компании. Таким образом, угрозы для отраслей, вызванные ограничениями в период пандемии, были разными вне зависимости от их отраслевой специализации. Для горизонтально ориентированных отраслей критическим стал фактор спроса, а для вертикально интегрированных – «эффект домино», когда распад звеньев в логистической сети вызывал цепную реакцию по всей вертикали. Кроме того, российский отраслевой ландшафт характеризуется многоукладностью, значительными разрывами производительности на уровне отдельных отраслей, существенной региональной поляризацией.

Очевидно, меры государственной поддержки в период пандемии должны были быть избирательными и кастомизированными (здесь: customer – потребитель мер поддержки, фирма). Например, в ходе интервью выяснилось, что эффективный для автомобильной промышленности инструмент госзакупок приобретает «токсический» характер при попытках его применения для ИТ-индустрии.

Отрасли накануне кризиса. Авторы выделяют ряд тенденций предкризисного периода, связанных с организацией рассматриваемых отраслей, – консолидация и усиление крупных компаний (розничная торговля), расширение государственного рынка (ИТ-сектор, фармацевтика), ускорение цифровой трансформации (розничная торговля и туристский сектор).

Среди общих ограничений отраслевого развития наиболее существенны следующие:

- «зарегулированность» ряда отраслей на фоне слабой межведомственной координации и запаздывание реагирования на сверхдинамичные изменения рыночной среды, спроса, форматов ведения бизнеса;
- возрастание роли государства в экономике, ставка на ресурсы госкорпораций, иерархизация, которые могут приводить к диспропорциям и искажениям ценового регулирования на различных переделах вертикальных кооперационных цепочек;
- искажение спроса вследствие снижения покупательной способности населения с 2014 г., а также сочетания свободного ценообразования и государственного регулирования цен на продукцию (например, для фармацевтического рынка), что склоняет компании смещаться к более дешевым сегментам продуктового ряда. В конечном счете это негативно сказывается на перспективах развития и является следующим ограничением. Авторы монографии увязывают его с ловушкой среднего дохода, «когда, с одной стороны, усиливается ценовая конкуренция с развивающимися, догоняющими странами, а с другой — недостаточно инновационных заделов для обеспечения конкуренто-

способности по качеству продукции» [Долгопятова и др., 2021, с. 418];

- патернализм государства, пытающегося решать социальные проблемы наиболее прямолинейным способом. Директивным образом сохраняя рабочие места и ограничивая рост цен, государство лишает бизнес стимулов для производства более сложной продукции, повышения производительности, технологической модернизации и, кроме того, нивелирует санационный эффект кризисных периодов.

Влияние пандемии COVID-19. В ходе исследования были обнаружены общие для рассматриваемых отраслей факторы, позволившие на первом этапе кризиса смягчить его воздействие. К ним относятся ограниченная включенность российских компаний в глобальные цепочки поставок, склонность к созданию запасов, интенсивная цифровизация процессов логистики, взаимодействий с клиентами в докризисный период (особенно характерная для розничной торговли). Вне зависимости от сектора в наиболее уязвимом положении оказался средний бизнес – размеры компаний не позволяли отнести их к категории системообразующих, но и в категорию малых они тоже не попадали, т. е. мерами господдержки воспользоваться не могли.

Авторы также выявили, что в наибольшей степени от кризиса, вызванного пандемией, пострадали отрасли с горизонтальными связями, в основном туристский сектор и розничная торговля. Хотя такие отрасли реагируют на изменение спроса быстрее, чем вертикально ориентированные (которым, напротив, присущи разрывы в скорости адаптации к новым условиям участников технологической цепочки), они понесли ущерб ввиду отсутствия компенсаторных механизмов. Вместе с тем наличие прочных вертикальных структур, по-видимому, сыграло роль каркаса, позволившего удержать равновесие в период наиболее жестких шоков.

Основным способом поддержания функционирования бизнеса стал перевод части сотрудников на удаленный формат работы. Ряд компаний, в частности из ИТ-сектора, это мотивировало решить проблему кадрового голода, одну из самых критичных в отрасли, за счет найма персонала из других регионов (часто это помогало сократить издержки из-за разности зарплат, например, в столице и на периферии). Вместе с тем, согласно оценке авторов, далеко не все представители бизнеса смотрят на продолжение данного начинания с оптимизмом: «...респонденты подчеркивали и такие негативные последствия, как утрата корпоративной идентичности и чувства команды. Отмечалась проблема новой культуры дистанционной занятости, начиная с трудностей самоконтроля и заканчивая сложностью разделения личного и рабочего времени. В целом переход на работу в онлайн оказался эффективным для решения текущих задач,

но усложнил запуск новых проектов» [Долгопятова и др., 2021, с. 422].

Парадоксальность текущей ситуации, по мнению авторов монографии, состоит в том, что кризис оказал разнонаправленное воздействие: в число выигравших попали в том числе и компании из наиболее пострадавших отраслей, а в число проигравших – из отраслей, считающихся бенефициарами пандемии. Основным фактором успешности стала способность компаний быстро перестраиваться с учетом изменений спроса и рыночной ситуации, базирующаяся на предпринятых ранее действиях по цифровой трансформации бизнес-процессов.

Роль государства. В монографии отмечено, что во время ограничений, вызванных пандемией, государство продемонстрировало способность слышать бизнес. Наиболее существенные результаты в понимании болевых точек взаимодействия с властью были получены при проведении глубинных интервью, составлявшем часть методологического подхода исследования. Большинство респондентов отмечало положительные сдвиги в отраслевом регулировании, смягчении надзорных процессов, своевременном принятии ряда решений относительно выделения бюджетных средств. Вместе с тем обнаружилось, что небольшие компании прибегают к использованию субсидий лишь в крайних случаях, отмечая «токсичность» бюджетных средств. Это связано с тем, что государство жестко контролирует расходование выделенных денег, а в малом бизнесе, как правило, не отлажены процессы прохождения проверок. Компании отказываются от господдержки, стараясь избежать сложностей в будущем. Особенно остро проблема выделения бюджетных средств и госзакупок как инструмента стабилизации спроса стоит для отраслей, не являющихся традиционно объектами внимания экономической политики (туристской отрасли, розничной торговли).

Выяснилось, что помимо прямых мер помощи бизнесу положительное влияние на стабилизацию сбыта оказала прямая поддержка государством населения (раздача «вертолетных денег»).

Перспективы и «развилки» развития отраслей. Авторы монографии утверждают, что «для посткризисного развития рассматриваемых секторов будет характерно наличие серьезных вызовов. То, как государство отреагирует на эти вызовы, определит направленность прохождения ряда развилок в трансформации этих секторов» [Долгопятова и др., 2021, с. 427].

Основные вызовы связаны с несколькими наметившимися еще до кризиса, а сейчас уже очевидными тенденциями.

Во-первых, кризис существенно усилил внутриотраслевую и межрегиональную дивергенцию, многоукладность, склонность к консолидации в отраслях с горизонтальной координацией, но ослабил межфирменные связи.

Во-вторых, ускорение цифровой трансформации способствует росту распределенных компаний, гиг-экономика приведет к кризисному состоянию корпоративных форм. Размытие отраслевых границ, появление экосистемных, платформенных компаний вызовет кризис отраслевого регулирования конкуренции.

В-третьих, обостряется борьба за человеческий капитал, и разрыв между потребностями бизнеса и предложением со стороны системы образования, в первую очередь высшего, будет возрастать.

В-четвертых, компании будут развивать свои бизнес-модели в направлении создания вокруг человека экосистемы, предусматривающей бесшовное переключение между продуктами и сервисами для поддержания его здоровья, обеспечения безопасности, развлечений, работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российской экономике свойствен ряд противоречий, существенно снижающих стимулы развития и повышающих риски инвестирования. В противоречие вступают, например, задачи социальной защиты (контроль роста цен, сохранение занятости) и развития конкурентоспособных производств, запрос на гибкость решений в бизнесе и усиление давления правоохранительных органов. Кроме того, факторы, демпфирую-

щие внешние шоки, при выходе экономики из кризиса существенно тормозят этот процесс.

Авторы монографии показывают возможные «развилки», при прохождении которых сформируются сценарии дальнейшего функционирования анализируемых отраслей: акцент на удовлетворении потребностей населения или на развитии национального производства; обеспечение национального регулирования, близкого международному, или отстаивание национальной специфики; диверсификация крупных фирм или рост молодых перспективных фирм и др. Эти сценарии во многом определяют приоритеты посткризисной государственной политики – консервацию прежних моделей и форматов бизнеса, создание условий для появления новых или регуляторный диктат. Безусловно, на данном этапе можно строить лишь концептуальные прогнозы.

Подводя итог, необходимо отметить впечатляющий масштаб исследования. Проведен действительно глубокий, осмысленный анализ явления, которое пока трудно поддается оценкам хотя бы потому, что мы, по сути, все еще находимся внутри этого явления. Остается только гадать, о каких неопределенностях и угрозах нам предстоит узнать, когда начнется посткризисный период. Но данная книга дает нам инструменты для интерпретации происходящего с точки зрения экономической логики. ■

Источники

- Акиндинова Н.В., Авдеева Д.А., Кондрашов Н.В., Мисихина С.Г., Смирнов С.В. (2021). Макроэкономические последствия пандемии COVID-19 // Журнал Новой экономической ассоциации. № 4. С. 239–246.
- Волчкова Н.А. (2020). Кого и как должно поддерживать государство в условиях экономического кризиса, вызванного коронавирусом // Экономическая политика во времена COVID-19. Москва: Издательство Российской экономической школы. С. 16–23.
- Дементьев В.Е. (2021). Цепочки создания ценности перед вызовами цифровизации и экономического спада // Вопросы экономики. № 3. С. 68–83.
- Долгопятова Т.Г., Акиндинова Н.В., Симачев Ю.В., Яковлев А.А. (ред.) (2021). Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов). Москва: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Мау В.А. (ред.) (2020). Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России. Москва.
- Плаксин С.М., Жулин А.Б., Фаризова С.А. (ред.). (2021). «Черный лебедь» в белой маске: аналитический доклад НИУ ВШЭ к годовщине пандемии COVID-19. Москва: Издательский дом ВШЭ.
- Полиди Т.Д., Гершович А.Я. (2021). Влияние коронакризиса на экономику крупнейших российских городских агломераций в 2020 году // Вопросы экономики. № 5. С. 145–159.
- Симачев Ю.В., Долгопятова Т.Г., Яковлев А.А. (2021). Пандемия COVID-19: реакция российских предприятий и вызовы для посткризисного развития // Журнал Новой экономической ассоциации. № 4. С. 228–235.
- Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Ершова Н.В., Мисихина С.Г. (2021). Российская розничная торговля до, во время и после коронакризиса // ЭКО. № 5. С. 29–52.
- Adda J. (2016). Economic activity and the spread of viral diseases: Evidence from high frequency data. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 131, no. 2, pp. 891–941. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw005>.
- Bai J., Brynjolfsson E., Jin W., Steffen S., Wan C. (2021, March). Digital resilience: How work-from-home feasibility affects firm performance. *NBER Working Paper no. 28588*.
- Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J. (2021, April). Why working from home will stick. *BFI working paper*.
- Berger D., Herkenhoff K., Mongey S. (2020, March). An SEIR infectious disease model with testing and conditional quarantine. *BFI Working Paper no. 2020-25*.

- Bloom N., Bunn P., Mizen P., Smietanka P., Thwaites G. (2020, December). The impact of COVID-19 on productivity. *NBER Working Paper no. 28233*.
- Bloom N., Fletcher R.S., Yeh E. (2021, January). The impact of COVID-19 on US firms. *NBER Working Paper no. 28314*.
- Ibn-Mohammed T., Mustapha K.B., Godsell J., Adamu Z., Babatunde K.A., Akintade D.D., Acquaye A., Fujii H., Ndiaye M.M., Yamoh F.A., Koh S.C.L. (2021). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 164, Article no. 105169, pp. 1–22. DOI: 10.1016/j.resconrec.2020.105169.
- Roper S., Turner J. (2020). R&D and innovation after COVID-19: What can we expect? A review of prior research and data trends after the great financial crisis. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 38, no. 6, pp. 504–514. <https://doi.org/10.1177/0266242620947946>.
- Stock J.H. (2020). Data gaps and the policy response to the novel coronavirus. *NBER Working Paper no. 26902*. DOI: 10.3386/w26902.
- Thunstrom L., Newbold S., Finnoff D., Ashworth M., Shogren J. (2020). The benefits and costs of flattening the curve for COVID-19. *Forthcoming Journal of Benefit-Cost Analysis*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3561934>.

References

- Akindinova N.V., Avdeeva D.A., Kondrashov N.V., Misikhina S.G., Smirnov S.V. (2021). Makroekonomicheskie posledstviya pandemii COVID-19 [The impact of COVID-19 pandemic on business-state interaction: The business view]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – The Journal of the New Economic Association*, no. 4, pp. 239–246. DOI: 10.31737/2221-2264-2021-52-4-11.
- Volchkova N.A. (2020). Kogo i kak dolzhno podderzhivat' gosudarstvo v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa, vyzvannogo koronavirusom [Who and how should the state support in the context of the economic crisis caused by the coronavirus]. In: *Ekonomicheskaya politika vo vremena COVID-19* (pp. 16–23) [Economic policy during COVID-19]. Moscow: NES Publ.
- Dementiev V.E. (2021). Tseppochki sozdaniya tsennosti pered vyzovami tsifrovizatsii i ekonomicheskogo spade [The value chain facing the challenges of digitalization and the economic downturn]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 3, pp. 68–83. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-3-68-83>.
- Dolgopyatova T.G., Akindinova N.V., Simachev Yu.V., Yakovlev A.A. (eds.) (2021). *Otvét rossiyskogo biznesa na pandemiyu COVID-19 (na primere shesti otraslevykh keysov)* [Response of the Russian business to the COVID-19 pandemic (the case of six industries)]. Moscow: HSE Publishing house.
- Mau V.A. (Ed.) (2020). *Obshchestvo i pandemiya: opyt i uroki bor'by s COVID-19 v Rossii* [Society and the pandemic: Experience and lessons from the fight against COVID-19 in Russia]. Moscow: Ranepa; Nauka.
- Plaksin S.M., Zhulin A.B., Farizova S.A. (Eds.). (2021). «Chernyy lebed'» v beloy maske: analiticheskiy doklad NIU VShE k godovshchine pandemii COVID-19 [“Black Swan” in a white mask: HSE analytical report on the anniversary of the COVID-19 pandemic]. Moscow: HSE Publishing house.
- Polidi T.D., Gershovich A.Ya. (2021). Vliyanie koronakrizisa na ekonomiku krupneyshikh rossiyskikh gorodskikh aglomeratsiy v 2020 godu [The impact of corona crisis on the economies of major metropolitan areas]. *Voprosy Ekonomiki*, no. 5, pp. 145–159. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-5-145-159>.
- Simachev Yu.V., Dolgopyatova T.G., Yakovlev A.A. (2021). Pandemiya COVID-19: reaktsiya rossiyskikh predpriyatij i vyzovy dlya postkrizisnogo razvitiya [COVID-19 pandemic: The reaction of Russian enterprises and challenges for the post-crisis development]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – The Journal of the New Economic Association*, no. 4, pp. 228–235. DOI: 10.31737/2221-2264-2021-52-4-10.
- Simachev Yu.V., Fedyunina A.A., Ershova N.V., Misikhina S.G. (2021). Rossiyskaya roznichnaya trgovlya do, vo vremya i posle koronakrizisa [Russian retail before, during and after the COVID-19 crisis]. *EKO – ECO*, vol. 51, no. 5, pp. 29–52. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2021-5-29-52>.
- Adda J. (2016). Economic activity and the spread of viral diseases: Evidence from high frequency data. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 131, no. 2, pp. 891–941. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw005>.
- Bai J., Brynjolfsson E., Jin W., Steffen S., Wan C. (2021, March). Digital resilience: How work-from-home feasibility affects firm performance. *NBER Working Paper no. 28588*.
- Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J. (2021, April). Why working from home will stick. *BFI working paper*.
- Berger D., Herkenhoff K., Mongey S. (2020, March). An SEIR infectious disease model with testing and conditional quarantine. *BFI Working Paper no. 2020-25*.
- Bloom N., Bunn P., Mizen P., Smietanka P., Thwaites G. (2020, December). The impact of COVID-19 on productivity. *NBER Working Paper no. 28233*.
- Bloom N., Fletcher R.S., Yeh E. (2021, January). The impact of COVID-19 on US firms. *NBER Working Paper no. 28314*.
- Ibn-Mohammed T., Mustapha K.B., Godsell J., Adamu Z., Babatunde K.A., Akintade D.D., Acquaye A., Fujii H., Ndiaye M.M., Yamoh F.A., Koh S.C.L. (2021). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 164, Article no. 105169, pp. 1–22. DOI: 10.1016/j.resconrec.2020.105169.
- Roper S., Turner J. (2020). R&D and innovation after COVID-19: What can we expect? A review of prior research and data trends after the great financial crisis. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 38, no. 6, pp. 504–514. <https://doi.org/10.1177/0266242620947946>.

- Stock J.H. (2020). Data gaps and the policy response to the novel coronavirus. *NBER Working Paper no. 26902*. DOI: 10.3386/w26902.
- Thunstrom L., Newbold S., Finnoff D., Ashworth M., Shogren J. (2020). The benefits and costs of flattening the curve for COVID-19. *Forthcoming Journal of Benefit-Cost Analysis*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3561934>.

Информация об авторе**Силин Яков Петрович**

Доктор экономических наук, профессор, ректор, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет** (620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45). E-mail: odo@usue.ru.

Information about the author**Yakov P. Silin**

Dr. Sc. (Econ.), Rector, Professor of Regional, Municipal Economics and Governance Dept. **Ural State University of Economics** (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia). E-mail: odo@usue.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.

Все графические элементы рукописи (графики, схемы, рисунки) предоставляются в редактируемом формате в целях оформления в соответствии со стиливым решением журнала:

• Word, Excel, PowerPoint – в исходном формате программы (docx, xls, ppt соответственно);

• элементы, созданные в специализированных программах – в исходном формате программы, а также в экспортированном виде (pdf, eps, emf, wmf, svg, cdr, ai).

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.

Согласно международным стандартам 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://upravlenets.usue.ru>.

Прием статей:

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 102а
Бердюгина Татьяна Александровна
Телефон: +7 (343) 283-12-33
E-mail: berduginata@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

