ISSN 2218-5003

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Управленец
Upravlenets

ЭКОНОМИКА • МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ • ФИНАНСЫ • ЛОГИСТИКА • ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

50 лет
УрГЭУ
1967 2017
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

№ 4 (68)
июль–август 2017

ТЕМА НОМЕРА

Современные бизнес-модели:
сети, гибриды, платформы

THE ISSUE SUBJECT

Contemporary Business Models:
Networks, Hybrids, Platforms

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

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

Заместители главного редактора

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

Иваницкий Виктор Павлович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Члены редколлегии

Березкин Юрий Михайлович, д-р экон. наук, профессор (Иркутск)

Болдырева Наталья Брониславовна, д-р экон. наук, доцент (Тюмень)

Бочко Владимир Степанович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Дятел Евгений Петрович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

Каточков Виктор Михайлович, д-р экон. наук, профессор (Челябинск)

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

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

Мельникова Елена Ивановна, д-р экон. наук, доцент (Челябинск)

Миллер Александр Емельянович, д-р экон. наук, профессор (Омск)

Митин Александр Николаевич, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

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

Самаруха Виктор Иванович, д-р экон. наук, профессор (Иркутск)

Члены международного совета

Джармила Стракова, PhD (Чехия)

Изольде Браде, PhD, ведущий исследователь (Германия)

Итало Тревизан, PhD, профессор (Италия)

Марин Варбанов Маринов, PhD (Великобритания)

Серик Нугербекович Нугербеков, д-р экон. наук (Казахстан)

Сун Яоу, PhD, профессор (Китай)

Тадеуш Валлас, PhD, профессор (Польша)

EDITORIAL BOARD

Chief Editor

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

Deputy Chief Editors

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

Viktor P. Ivanitsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Editorial Team

Yury M. Beryozkin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Irkutsk, Russia)

Natalya B. Boldyreva, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor (Tyumen, Russia)

Vladimir S. Bochko, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Yevgeny P. Dyatel, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Viktor M. Katochkov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Chelyabinsk, Russia)

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

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics) (Yekaterinburg, Russia)

Yelena I. Melnikova, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor (Chelyabinsk, Russia)

Aleksandr Ye. Miller, Dr. Sc. (Economics), Professor (Omsk, Russia)

Aleksandr N. Mitin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

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

Viktor I. Samarukha, Dr. Sc. (Economics), Professor (Irkutsk, Russia)

Members of the International Council

Jarmila Strakova, PhD (Czech Republic)

Isolde Brade, PhD, Senior Researcher (Germany)

Italo Trevisan, PhD, Professor (Italy)

Marin Varbanov Marinov, PhD (Transportation) (United Kingdom)

Serik N. Nugerbekov, Dr. Sc. (Economics) (Kazakhstan)

Song Yaowu, PhD, Professor (China)

Tadeusz Wallas, PhD, Professor (Poland)

Учредитель: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Журнал 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

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

Подписной индекс Агентства «Роспечать»: 37263

Цена свободная

Научно-аналитический журнал «Управленец» № 4 (68)/2017

Ответственный редактор *С. В. Орехова*

Корректура *Л. В. Матвеева*

Информация на английском языке *Ю. С. Баусова*

Компьютерная верстка *Ю. С. Баусова*

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 30.08.17
Дата выхода в свет 04.09.17
Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 8,25. Усл. печ. л. 9,30.
Тираж 250 экз. Заказ 465
Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ

6+

© Уральский государственный экономический университет, 2017

№ 4/68/ 2017
УПРАВЛЕНЕЦ
UPRAVLENETS/THE MANAGER

СОДЕРЖАНИЕ / CONTENTS

ТЕМА НОМЕРА
СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: СЕТИ, ГИБРИДЫ, ПЛАТФОРМЫ

Солесвик М.
Гибридное предпринимательство: определения, типы и направления исследований — 2

Долгопятова Т.Г., Шиляева Е.В.
Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства — 14

Оборин М.С., Шерешева М.Ю.
Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере — 24

Попова Ю.Ф.
Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения — 32

Коваленко А.И.
Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости — 39

Шаститко А.Е., Курдин А.А.
Эффекты распространения рыночной власти владельцев ключевых мощностей на рынках программного обеспечения — 43

Серова Л.С., Страхович Э.В., Чуракова И.Ю.
Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий — 53

Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В.
Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции — 61

Попов Е.В., Симонова В.Л.
Культура межфирменного сотрудничества сетевых организаций — 75

Ткаченко И.Н., Сивокоз К.К.
Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов — 85

Вайлунова Ю.Г., Яшева Г.А.
Формирование сетевых структур как источник конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь — 96

THE ISSUE SUBJECT
CONTEMPORARY BUSINESS MODELS: NETWORKS, HYBRIDS, PLATFORMS

Marina Solesvik
Hybrid Entrepreneurship: Definitions, Types and Directions for Future Research — 2

Tatyana G. Dolgopyatova, Yevgeniya V. Shilyaeva
Network Effects of Lean Production Implementation — 14

Matvey S. Oborin, Marina Yu. Sheresheva
The Specificity of Network-Based Business Models in the Tourist-Recreational Sphere — 24

Yulia F. Popova
Capital of Interfirm Relationships: The Concept and Evaluation Methodology — 32

Aleksandr I. Kovalenko
Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network — 39

Andrey Ye. Shastitko, Aleksandr A. Kurdin
The Effects of Market Power Expansion of the Essential Facility Owners in Software Markets — 43

Lyudmila S. Serova, Elvira V. Strakhovich, Iya Yu. Churakova
Multi-Sided Platforms in the Evolution of Micro-Enterprise Business Models — 53

Arkady V. Trachuk, Nataliya V. Linder, Natalya V. Ubeyko
Forming Dynamic Business Models by E-Commerce Companies — 61

Yevgeny V. Popov, Viktoriya L. Simonova
The Interfirm Cooperation Culture of Network-Based Organizations — 75

Irina N. Tkachenko, Klimentina K. Sivokoz
Using Flexible Technologies Agile and Scrum for Managing Project Stakeholders — 85

Yulia G. Vaylunova, Galina A. Yasheva
Network-Based Structures as a Source Enhancing Competitiveness of Organizations in the Republic of Belarus — 96

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Гибридное предпринимательство: определения, типы и направления исследований

СОЛЕСВИК Марина
PhD, профессор

Бизнес-школа Университета Норд
8026, Норвегия, г. Будо,
Университетский пр., 11
Тел.: +47 48 133-882
E-mail: mzs@hvl.no

Ключевые слова

ГИБРИДНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
ГИБРИДНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
ПРИНЯТИЕ РИСКА
МОТИВАЦИЯ
КЕЙС-МЕТОД

Аннотация

Гибридное предпринимательство, т.е. комбинация оплачиваемой работы и предпринимательской деятельности, один из возможных способов начать собственный бизнес. Это интересное явление недавно привлекло внимание исследователей предпринимательства и политиков в западных странах. Изменения на рынке труда и растущий объем нестандартных трудовых контрактов побуждают лиц, определяющих политику, разрабатывать программы поддержки новых форм предпринимательства. Анализ эмпирической литературы показал, что эта форма предпринимательства особенно популярна среди высокообразованных профессионалов в сфере высоких технологий и НИОКР. В статье уточнено определение гибридного предпринимательства, а также рассмотрены кейсы двух гибридных предпринимателей. Результаты исследования показывают, что гибридных предпринимателей нельзя рассматривать как однородную группу. Одни всегда будут комбинировать предпринимательство с наемным трудом, а другие, как правило, будут стремиться стать предпринимателями на полноценной основе. Обе группы имеют право на существование, но их поддержка со стороны правительственных и неправительственных организаций должна быть различной.

JEL classification

M13

ВВЕДЕНИЕ

Постоянно снижающиеся темпы развития предпринимательства в некоторых странах вызывают беспокойство властей передовых стран. Люди все более неохотно идут на риск и создают свои собственные фирмы, если у них надежные рабочие места с высокими зарплатами и хорошими социальными пакетами [26]. Предыдущие исследования показывают, что значительная часть населения в разных странах ориентирована на предпринимательство и хотела бы начать собственный бизнес [15]. Доля латентных предпринимателей, т.е. людей, которые работают в качестве наемных работников, но хотят начать собственный бизнес, колеблется. Например, в Норвегии она оценивается в 27%, а в Польше – в 80% [3]. В 2012 г. 37% европейцев и 46% граждан США хотели стать собственниками бизнеса [10]. В странах с развивающейся экономикой количество людей, желающих работать не по найму, еще выше – 56% в Китае и 82% в Турции [10]. Для многих людей отказ от наемной работы и создание собственной фирмы является трудным решением. Гибридный путь предпринимательской карьеры может быть хорошим мостиком от наемного труда к полноценному предпринимательству. Хотя концепция неполного или гибридного предпринимательства не нова, политики и ученые только недавно стали уделять внимание этому виду занятости [11; 22; 27]. Растущий интерес ученых и политиков может быть объяснен изменениями на рынке труда, где все больше рабочих мест являются временными и количество сотрудников, работающих неполный рабочий день, неуклонно растет. Уровень образования [11] и человеческого капитала [22] выше среди гибридных предпринимателей, чем среди предпринимателей с полной занятостью [11]. Таким образом, роль гибридного предпринимательства заметнее в наукоемких и инновационных отраслях. По оценкам ученых, доля гибридных предпринимателей в новых высокотехнологичных компаниях Германии составляет 42% [5], а в Швеции – 58% [11]. Несколько крупнейших фирм были созданы их основателями, пока они работали в других местах. Например, Стив Возняк основал Apple, когда был инженером в Hewlett-Packard, Пьер Омидьяр запустил eBay, работая программистом.

С. Торген и соавторы различают первый и второй этап предпринимательских решений [31]. На первом этапе человек решает стать гибридным предпринимателем. На втором этапе решение связано с переходом от гибридной к полной занятости в качестве предпринимателя (full-time entrepreneur). Изучив группу гибридных предпринимателей в Швеции, ученые пришли к выводу, что не все они намерены стать предпринимателями на постоянной основе [11]. Аналогично М. Шульц и соавторы сделали заключение, что гибридные предприниматели не являются однородной группой, и считают необходимым дальнейшее изучение различных типов гибридного предпринимательства [27]. Они также пришли к выводу, что более образованные гибридные предприниматели ведут бизнес иначе, чем их менее образованные коллеги. До сих пор исследования гибридных предпринимателей были в основном количественными [6; 11; 21; 24; 27; 32]. В этой статье мы хотели бы заполнить пробел, связанный с отсутствием качественных исследований в данной сфере. В частности, в работе подробно изучаются мотивы, поведение и намерения различных типов гибридных предпринимателей. Автор также стремился уточнить определения терминов «гибридный предприниматель» и «гибридное предпринимательство», поскольку наблюдаются некоторые расхождения в существующих научных исследованиях. Качественное исследование целесообразно, когда необходимо глубокое понимание феномена. Основные вопросы,

Hybrid Entrepreneurship: Definitions, Types and Directions for Future Research

Marina SOLESVIK
PhD, Professor

Nord University Business School
8026, Norway, Bodø
Universitetsalléen, 11
Phone: +47 48 133 882
E-mail: mzs@hvl.no

Keywords

HYBRID ENTREPRENEURSHIP
HYBRID ENTREPRENEUR
RISK-TAKING
MOTIVATION
CASE STUDY

Abstract

One of the possible ways to start a business is to combine both a paid job and self-employment, i.e. to become a hybrid entrepreneur. This is an interesting phenomenon that has recently attracted attention of entrepreneurship researchers and policymakers. The shifts in the labour market and a rise in non-standard forms of employment impel policymakers to develop programs to support emerging forms of entrepreneurship, such as hybrid entrepreneurship. An analysis of the hybrid entrepreneurship literature shows that this form of business is particularly popular among highly educated professionals in the high-tech and R&D sector. In the paper, the author analyses the existing research on hybrid entrepreneurship, clarifies definitions, considers two case studies of hybrid entrepreneurs, and proposes avenues for further research. The findings of the research indicate that hybrid entrepreneurs cannot be viewed as a homogeneous group. Some of them will always combine part-time self-employment with wage labour, whereas others will prefer to become full-fledged entrepreneurs. Each group has the right to exist and requires different sorts of support provided by governmental and non-governmental organizations.

JEL classification

M13

INTRODUCTION

The constantly falling rates of self-employment in some developed countries cause concern among policymakers. Individuals are steadily more reluctant to take risks and start their own firms if they have well-paid secure jobs with high salaries and good social benefits [26]. The previous studies demonstrate that a significant proportion of population across various economies prefers to be self-employed and expresses wish to set up their own businesses [15]. The percentage of latent entrepreneurs, i.e. those who are currently employed but are keen to run their own companies, varies from country to country. For example, 80% of the Polish population displays entrepreneurial spirit, while in Norway the share of latent entrepreneurs is estimated to be only 27% [3]. In 2012, 37% of Europeans and 46% of US citizens wanted to be their own boss [10]. Self-employment is generally more popular in developing economies, such as China and Turkey (56 and 82% respectively) [10]. It is difficult for many people to give up their paid jobs and start their own businesses. Hybrid entrepreneurship, therefore, represents a bridging phase between wage labour and full-time entrepreneurship. Despite the fact that the concept of part-time, or hybrid, entrepreneurship is not new, it has only recently begun to grow in popularity among scientists and politicians [11; 22; 27]. An increasing interest of scholars and policymakers can be explained by the changes in the labour market, where there is a constant rise in the number of temporary jobs and employees working part-time. The level of education [11] and human capital [22] is higher among hybrids then among full-time entrepreneurs. Thus, the role of hybrid entrepreneurship is more noticeable in knowledge-intensive and innovation industries. According to researchers, the percentage of hybrid entrepreneurs in new high-tech companies is equal to 42% in Germany [5] and 58% in Sweden [11]. Some of the world's largest corporations were established while their founders retained their wage work. For instance, Steve Wozniak founded Apple when he worked as an engineer at Hewlett-Packard, and Pierre Omidyar launched eBay while working as a programmer.

Thorgren et al. [31] distinguish between the first and the second stage of entrepreneurial decisions. During the first stage, an individual takes a decision to become a hybrid entrepreneur. The decision reached at the second stage is associated with the transition from the hybrid form to full-time entrepreneurship. After studying a group of hybrid entrepreneurs in Sweden, scientists concluded that not all hybrids intend to become full-time enterprisers [11]. Similarly, Schulz et al. [27] deduced that hybrid entrepreneurs could not be regarded as a homogeneous group and believed that further research into the various types of hybrid entrepreneurship was necessary to be undertaken. They also came to the conclusion that part-time entrepreneurs possessing a higher level of education tend to carry on business differently than their less educated colleagues. Until recently, the research on hybrid entrepreneurship has mainly been of quantitative character [6; 11; 21; 24; 27; 32]. The purpose of the present paper is to compensate for the paucity of qualitative research on hybrid entrepreneurship. In particular, the article scrutinizes the motives, behaviour and intentions of various types of part-time entrepreneurs. Due to some inconsistencies in the existing scientific research, the author also aims to clarify the definitions of the terms *hybrid entrepreneur* and *hybrid entrepreneurship*. A qualitative study makes sense when the researcher intends to obtain a comprehensive understanding of a phenomenon. The main questions that the current paper seeks to answer are: (1) Why do people choose a hybrid form of entrepreneurship? (2) Why do some individuals prefer to remain hybrid entrepreneurs, and why do others decide to become full-time entrepreneurs?

на которые данное исследование стремилось ответить, состоят в следующем: (1) Почему люди выбирают гибридный путь предпринимательской карьеры? (2) Почему одни предпочитают оставаться гибридными предпринимателями, а другие стремятся стать предпринимателями на полноценной основе?

В этой статье сначала рассмотрены существующие определения гибридного предпринимательства и гибридного социального предпринимательства. Далее анализируется текущее состояние исследований по гибридному предпринимательству. Затем представлены и проанализированы два кейса гибридных предпринимателей. Статья оканчивается выводами и предложениями направлений дальнейших исследований.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Определения

Для идентификации новейших исследований в области гибридного предпринимательства мы провели поиск в научных базах данных и научных электронных библиотеках. В поиске были задействованы следующие ключевые слова: «гибридные предприниматели», «гибридное предпринимательство», «предприниматели с неполной занятостью» и «предпринимательство неполной занятости». В обзор литературы включены статьи из ведущих журналов по предпринимательству и менеджменту (например, Academy of Management Journal, Journal of Business Venturing, Journal of Business Venturing Insights, Small Business Economics, Management Science). Анализ литературы показывает, что в определениях, связанных с понятиями «гибридное предпринимательство» и «гибридные предприниматели», все еще наблюдаются некоторые несоответствия. С одной стороны, гибридные предприниматели – это «люди, которые используют свое время как для предпринимательской деятельности, так и в наемном труде» [11. P. 253]. К. Петрова называет этих людей «предпринимателями с неполной занятостью» [21]. В то же время М. Шульц и коллеги различают гибридных предпринимателей, предпринимателей с полной занятостью и предпринимателей с неполной занятостью [27]. С другой стороны, некоторые исследователи считают, что гибридные предприниматели – это люди, которые основывают фирмы, объединяющие некоммерческие (социальные) и коммерческие виды деятельности [2; 9; 12; 17]. В этой статье автор фокусируется на людях, которые совмещают предпринимательскую деятельность с работой по найму.

Поскольку число публикаций по гибридному предпринимательству и гибридному социальному предпринимательству растет, ученым имеет смысл согласовать общие определения и ссылаться на одни и те же понятия. В дальнейших исследованиях автор предлагает принять следующее определение: «гибридный предприниматель» – это человек, который занимается предпринимательством и в то же время работает по найму. Следует отметить, что в данном случае термин «гибридный предприниматель» более точен, чем предприниматель с неполной занятостью [27]. Предпринимателей, которые объединяют коммерческий и некоммерческий бизнес, целесообразно называть «гибридными социальными предпринимателями», а не просто «гибридными предпринимателями» [2; 9; 17].

Исследования в области гибридного предпринимательства

В странах с сильной системой социальной защиты, высокой заработной платой и другими льготами для сотрудников (например, короткий рабочий день, хороший план социального и медицинского страхования, предоставляемый работодателями, длительные и оплачиваемые отпуска по уходу за ребенком) карьера предпринимателя может быть не очень привлекательной. Например, в 2012 г. только 27% норвежских респондентов сообщили, что хотели бы стать индивидуальными предпринимателями [10]. И этот показатель не изменился с 1997/98 года, когда было проведено исследование предпочтений в области предпринимательства [3]. Аналогичная ситуация наблюдается в других странах с высоким уровнем заработной платы и социального обеспечения (например, Лихтенштейн, Швейцария, Дания, Финляндия) [18]. Доля населения, которое на самом деле является предпринимателями, в разных странах колеблется в пределах 10–15% [3], т.е. существует разрыв между теми, у кого есть намерения стать предпринимателями, и их фактическим числом. Некоторые люди могут быть вовлечены в гибридное предпринимательство вынужденно, например, те, кто работает лишь неполный рабочий день из-за трудностей с получением полноценной и постоянной работы (представители этнических меньшинств, недавние выпускники вузов и т.д.). Другие видят возможность заработать на своих предпринимательских идеях, но не хотят бросать стабильную работу до того момента, пока идея и возможности до конца не изучены.

Существуют разные причины, по которым некоторым людям тяжело решиться реализовать свои предпринимательские намерения. Во-первых, риск потерять денежные и нематериальные выгоды от существующей работы. А кроме того, нежелание нести большие издержки, связанные со стартапом. Таким образом, гибридное предпринимательство может стать хорошим вариантом как для получения дополнительного дохода к зарплате на основном рабочем месте, так и для апробации новых бизнес-идей [7; 16; 27]. В случае успеха в бизнесе и достаточного дохода от предпринимательской деятельности люди могут перейти к полноценному предпринимательству. Во-вторых, у некоторых людей просто нет необходимых ресурсов, которые можно использовать в качестве стартового капитала. Зарплата с основного места работы может поддержать начинающих предпринимателей и помочь преодолеть преграды, связанные с новизной бизнеса (liability of newness) и малым размером фирмы (liability of smallness). Гибридные предприниматели мотивированы стремлением «стать своим собственным боссом», однако они также могут работать и под управлением других людей, если это необходимо. Они используют свое время для установления связей, совмещая наемный труд и предпринимательскую деятельность. Установлено, что коэффициенты выживания фирм, созданных гибридными предпринимателями, выше, чем у фирм, созданных предпринимателями, занятыми исключительно в своем бизнесе [24].

В некоторых странах люди более склонны к гибридному предпринимательству. Например, в странах бывшего Советского Союза и Китая трудоспособное население было вынуждено по закону работать или учиться. Предпринимательская деятельность в этих странах была юридически запрещена. Все люди (за исключением женщин с детьми) должны были работать на государственных или коллективных предприятиях [19; 20]. Те, кто не работали или не учились, привлекались к уголовной

In the first part of the given paper the existing definitions of *hybrid entrepreneurship* and *hybrid social entrepreneurship* are considered. Second, the current situation in the field of scientific research on hybrid entrepreneurship is analyzed. Then, two case studies of hybrid entrepreneurs are presented and examined. The paper ends with conclusions and proposals for further research.

THEORETICAL FRAMEWORK

Definitions

To familiarize ourselves with the latest research in the field of hybrid entrepreneurship, we performed an extensive search in scientific databases and scientific electronic libraries. In the search, we used the following keywords: "hybrid entrepreneurs", "hybrid entrepreneurship", "part-time entrepreneurs", and "part-time entrepreneurship". The literature review covers the articles published in the leading scientific journals on entrepreneurship and management, such as Academy of Management Journal, Journal of Business Venturing, Journal of Business Venturing Insights, Small Business Economics, and Management Science. An analysis of the literature demonstrates that there still exist some apparent discrepancies in definitions given for the terms *hybrid entrepreneurship* and *hybrid entrepreneurs*. On the one hand, hybrid entrepreneurs are individuals who mix their time in both self-employment and wage work [11. P. 253]. Petrova [21] uses the term part-time entrepreneurs to refer to such individuals. At the same time, Schulz et al. [27] distinguish between hybrid, full-time and part-time entrepreneurs. On the other hand, some scholars believe that hybrid entrepreneurs are individuals who establish firms which unite non-profit (social) and for-profit forms of activity [2; 9; 12; 17]. In the present paper, the author focuses on those who combine their venturing with wage employment.

As the number of publications on hybrid entrepreneurship and hybrid social entrepreneurship is growing, academics should negotiate common definitions in order that they could make reference to the same concepts. For the purposes of further research, the author proposes to adopt the following definitions: a hybrid entrepreneur is an individual who is simultaneously engaged in self-employment and wage work. It is worth noting that, in our case, the term hybrid entrepreneur is more accurate than part-time entrepreneur [27]. Hybrid social entrepreneur, instead of just hybrid entrepreneur, is a more precise term for an enterpriser who combines for-profit and non-profit business [2; 9; 17].

Research on hybrid entrepreneurship

In countries with adequate social protection systems, high salaries and other benefits and perks for employees (for example, short working hours, comprehensive social and health insurance plans provided by employers, longer paid maternity leave, etc.), career in entrepreneurship is not so popular among individuals. According to the survey undertaken in 2012 in Norway, only 27% of respondents were willing to start a business [10]. This rate has not changed since a period spanning 1997 and 1998, when a study of entrepreneurial preferences was conducted [3]. A similar situation is observed in other nations with competitive salaries and considerable social security benefits, such as Liechtenstein, Switzerland, Denmark, and Finland [18]. In different countries, the share of actual entrepreneurs among population varies between 10 and 15% [3], that is, there exists a gap between those intending to become entrepreneurs and their actual number. Some individuals, of necessity, may be engaged in hybrid entrepreneurship, for instance, those who work only part-time due to difficulties in getting full-time and permanent jobs (like ethnic-minority representatives, recent university graduates, etc.). Others seek ways to capitalize on their business ideas, but they do not plan to quit safe jobs until the potential of the idea and opportunities it provides are fully explored.

There are numerous reasons why it is difficult for some to realize and implement their entrepreneurial intentions. Firstly, there is a risk of losing financial and non-monetary benefits of their wage work. Moreover, some people are reluctant to incur expenses associated with start-ups. Thus, hybrid entrepreneurship provides ample opportunities for making extra income even with a full-time employment, as well as testing new business ideas [7; 16; 27]. In case their business is successful and generates sufficient income, individuals can transfer from the hybrid form to full-time entrepreneurship. Secondly, some people simply do not have the necessary resources, which can be used as the start-up capital. Money that nascent entrepreneurs earn at their primary place of employment can support them and help to overcome the obstacles associated with liability of newness and liability of smallness. Hybrid entrepreneurs are motivated by the desire "to become their own boss", however, they can also work under the leadership of someone else, if necessary. While combining a side business with wage work, hybrids spend their time establishing useful business contacts. It was found that hybrid entrepreneurs who subsequently enter full-time self-employment (i.e., quit their "day job") have much higher rates of survival relative to individuals who enter full-time self-employment directly from paid employment [24].

In certain economies people are more inclined to run their own businesses while retaining a "day job". For example, in the countries of the former Soviet Union and China, the able-bodied population was forced by law to work or study. Entrepreneurial activity in these countries was banned by the law. All citizens (excluding mothers with young children) had to work for state-owned or employee-owned enterprises [19; 20]. Those who did not work or study were held criminally liable for social parasitism [23]. Along with the primary job, some enterprising individuals participated in the shadow economy and acquired fairly good skills and competences to mix both types of activities [20]. In addition, anecdotal evidence suggests that hybrid status varies greatly with the individual's professions. Police, academics, and medical doctors represent well-known categories of hybrids [11]. Should monetary benefits be important, one should observe more hybrid entrepreneurs among those who are on a fixed salary or are unable to expand their hours/pay in the main activity [11].

A recent research carried out by Schulz et al. [27] revealed an inverse u-shaped relationship between age and the probability of starting a venture. In other words, young people and older professionals are more likely to become full-time entrepreneurs than middle-aged workers. Young people face a lower risk since they have not yet accumulated sufficient material resources that can be lost, and their alternative costs (i.e. salary they can earn as an employee) are not overly significant. As they age, people simply flow into self-employment [3]. This phenomenon can be explained by several factors. On the one hand, while working for a company as a regular employee, individuals amass human and social capital [6]. Both factors represent important conditions for success in entrepreneurial activity [28]. On the other hand, older people might

ответственности за тунеядство [23]. Однако некоторые предприимчивые люди участвовали в теневой экономике в дополнение к основной работе и приобрели неплохие навыки и умения сочетать оба рода занятий [20]. Кроме того, люди, работающие в определенных отраслях, часто являются гибридными предпринимателями (например, ученые, врачи и полицейские) [11]. С материальной точки зрения причиной такого тренда является трудность для людей с фиксированной заработной платой увеличить рабочий день и соответственно доход на своих основных рабочих местах [11].

Недавнее исследование выявило инвертированную U-связь между возрастом и началом полноценной предпринимательской деятельности [27]. Другими словами, молодые люди и более зрелые люди с большей вероятностью станут полноценными предпринимателями, чем люди средних лет. Первые меньше рискуют, поскольку они не накопили еще существенных материальных ресурсов, которые можно потерять, а их альтернативные издержки (заработная плата, которую они могут получать как наемные работники) не так велики. Когда люди становятся более зрелыми, вероятность стать полноценными предпринимателями также повышается [3]. Это явление можно объяснить несколькими факторами. С одной стороны, в период наемного труда люди накапливают человеческий и социальный капитал [6]. Оба фактора являются важными условиями успеха в предпринимательстве [28]. С другой стороны, у более зрелых людей есть сбережения и, вероятно, выплачена ипотека, их дети выросли, поэтому у них больше свободного времени и они могут рискнуть попробовать себя в качестве полноценных предпринимателей. Замечено, что уровень заработной платы людей, участвующих в гибридном предпринимательстве, выше, чем заработная плата людей, которые решают стать предпринимателями с полной занятостью [24]. Вообще, гибридное предпринимательство – это хороший способ реализовать предпринимательские намерения для людей, не склонных к риску (или более реалистичных). Женщины менее склонны к риску по сравнению с мужчинами [29]. Таким образом, возможность добиться успеха в бизнесе посредством гибридного предпринимательства особенно привлекательна для женщин [33]. До сих пор ученые мало внимания уделяли исследованию таких возможностей для женщин. В своем всестороннем исследовании Т. Фолта и соавторы вообще не рассматривали женщин в своей выборке и проанализировали исторический путь гибридных предпринимателей и предпринимателей с полной занятостью мужского пола в течение длительного периода [11].

Анализ существующих исследований также показал, что деятельность гибридных предпринимателей с точки зрения их работодателя лишь вскользь упоминается в литературе [11]. Некоторые работодатели занимают жесткую позицию и не позволяют своим сотрудникам создавать конкурирующие фирмы. Согласно предварительным исследованиям такие ограничения являются барьерами для предпринимательства [30]. Другие работодатели, наоборот, поощряют предпринимательский дух сотрудников и поддерживают их в разработке инновационных продуктов [8]. Хорошие новаторские идеи и разработки могут породить успешные побочные продукты, когда у работодателей и изобретателей могут быть доли в совместном бизнесе. Это направление является очень перспективным для дальнейших исследований, поскольку роль гибридного предпринимательства, вероятно, будет становиться все более значимой.

МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной работе мы выбрали качественный подход к исследованию – сравнительный кейс-метод. Были взяты два гибридных предпринимателя с разными уровнями человеческого капитала, разного возраста, работающих в разных отраслях промышленности и с разными мотивациями роста. Также эти предприниматели различались своими намерениям в отношении дальнейшей предпринимательской деятельности: один из них предпочитал сохранить свой гибридный статус, а второй хотел управлять своей собственной компанией на постоянной основе. Мы выбрали эти два кейса, чтобы противопоставить их друг другу и показать разницу между двумя типами гибридных предпринимателей. Данные для исследования были собраны при помощи шести интервью в период между 2006 и 2015 гг., это позволило проследить за развитием их бизнеса. Интервью были полуструктурированные. Было задано несколько общих демографических вопросов, вопросы, связанные с текущими и предыдущими рабочими местами предпринимателей, а также вопросы, касающиеся деятельности фирм, созданных гибридными предпринимателями. Для обеспечения конфиденциальности имена информантов были изменены. Информация была расшифрована на следующий день после интервью. Помимо данных интервью, мы собрали вторичную информацию из Интернета, газет и бухгалтерских отчетов. Мы также посетили их офисы в Норвегии и Германии и наблюдали, как они работают. Мы выбрали эти две страны, потому что они относятся к странам с самым низким уровнем предпринимательской активности в мире, кроме того, уровень предпринимательства в них постоянно снижается [34]. Поддержка гибридных предпринимателей может стать важным решением для политиков и позволит увеличить количество предпринимателей-самозанятых в этих странах. Мы проанализировали данные в соответствии с тремя принципами: постоянное сравнение, аналитическая индукция и теоретическая точность [4]. Информация, полученная из интервью и вторичных источников, была закодирована. Единицей анализа был предприниматель. Сначала был сделан анализ каждого кейса отдельно. Затем мы сравнили два кейса и провели всесторонний анализ. При анализе данных были использованы существующие теории и исследования по гибридному предпринимательству.

ОПИСАНИЕ КЕЙСОВ

Кейс 1. Изобретатель

Изобретатель является гибридным предпринимателем. Он совмещает свой единственный бизнес с академической работой в качестве директора института компьютерных наук в университете. Г-н Мюллер работал директором по исследованиям и разработкам в филиале одной из ведущих мировых компаний в области компьютерных технологий в Европе. Одно из его изобретений принесло миллионы долларов прибыли его работодателю. Однако г-н Мюллер получил скромный бонус в 3 000 немецких марок за изобретение. Тогда он решил уйти из IT-компании и стал профессором университета. Кроме того, г-н Мюллер считал, что он достиг вершины своей карьеры в IT-компании и ему было бы трудно добиться значительного карьерного роста в будущем. Он продолжал работать над изобретениями. Однажды г-н Мюллер разработал прибор, кото-

have savings, no mortgage burden, and their children have already grown up; therefore, they have more spare time and can risk trying themselves as full-time entrepreneurs. Scholars have recently noted that, as a rule, hybrids earn more than their full-time colleagues [24]. In general, for individuals with higher risk aversion (or more realistic ones), the hybrid form of venturing is an effective way to implement their entrepreneurial intentions. Women are usually less prone to risk than men [29]. Hence, the opportunity to successfully enter entrepreneurship using its hybrid form is particularly interesting to women [33]. So far, scientists have paid little attention to the studying of such entrepreneurial opportunities for women. In their exhaustive research on hybrid entrepreneurs, Folta et al. [11] did not include women in their sampling frame at all and analyzed the historical pathway of male hybrid and full-time entrepreneurs for a long period.

An analysis of the existing scientific works on hybrid entrepreneurship also indicated that the activity of hybrids from the standpoint of their employer is only mentioned in passing in the relevant literature [11]. Some employers take a tough line and do not allow their employees to create competing companies. According to preliminary studies, such restrictions are serious barriers to entrepreneurship [30]. Other employers, on the contrary, encourage the entrepreneurial spirit of their workers and support them in the designing of innovative products [8]. Valuable creative ideas and developments can give rise to successful by-products, when employers and inventors have a share in the joint business. This is an extremely promising avenue for further research, since the role of hybrid entrepreneurship is likely to be increasingly important in the future.

RESEARCH METHOD

In the present paper, we apply the qualitative approach to research, i.e. a comparative case study method. We selected two hybrid entrepreneurs with different levels of human capital, of different ages, employed in separate industries, and with different motivation for growth. Additionally, both of them had distinct intentions with regard to further entrepreneurial activity: the first one planned to retain his hybrid status, while the other was determined to enter full-time self-employment. We selected these two cases to juxtapose them with each other and demonstrate the difference between the two types of hybrid entrepreneurs. Six interviews were held between 2006 and 2015 to collect data for the study, and this allowed us to track the evolution of their businesses. The interviews were semi-structured and included a number of common demographic questions, as well as inquiries about the current and previous employment of the entrepreneurs and business activities of their firms. To guarantee confidentiality, the names of the informants have been changed. The data were deciphered on the day after the interview. In addition to the data of the surveys, we collected secondary information from the Internet, newspapers and accounting reports. We also visited their offices in Norway and Germany and looked at the working process. The reason for choosing these two countries is that they are among the economies with the lowest level of entrepreneurial activity in the world; furthermore, the level of entrepreneurial activity in both nations is constantly lowering [34]. The decision to provide support for hybrid entrepreneurs can become crucial for policy makers and will allow increasing the number of those preferring to be self-employed. We analyzed the data in accordance with the following three principles: constant comparison, analytical induction, and theoretical accuracy [4]. Information gained during the interview and from secondary sources was encrypted. The unit of the analysis was an entrepreneur. First, we examined each case separately. We then compared the two cases and carried out a comprehensive analysis. While examining the data, we concentrated on the existing theories and studies on hybrid entrepreneurship.

DESCRIPTION OF CASE STUDIES

Case study 1. Inventor

Inventor is a hybrid entrepreneur. He combines his own business with academic work as a director of the Institute of Computer Science at a university. Mr. Müller was employed as an R&D director at the European branch of one of the world's leading IT companies. One of his inventions brought millions of dollars to his employer, but Mr. Müller received only a modest bonus of 3,000 DM for his invention. He then decided to quit his job in the IT company and became a university professor. In addition, Mr. Müller believed that he reached the peak of his career in the IT company, and it would be difficult for him to achieve a significant career growth in the future. He continued to design inventions. One day, Mr. Müller developed a device that repelled birds eating crops in gardens and fields. Following his neighbour's advice, Mr. Müller started selling his invention by himself. The neighbour helped Mr. Müller to promote the product by sending business letters to potential public and private clients. The product was in high demand, and Mr. Müller started selling internationally. He taught his children and family members to assemble the device. Later, Mr. Müller invented a more professional version of the mechanism, which scared off birds from aircrafts at airports. Airports all over the world purchase Mr. Müller's invention. The firm is thriving. Now Mr. Müller is about to retire, but he does not want to resign from his prestigious and secure position of a university professor. Besides, he did not intend to become a full-time entrepreneur in 2006 either. The firm allows Mr. Müller and his family to make extra money, and he benefits from several sources of income – earnings in paid employment and returns to self-employment. He also owns two houses, a collection of luxury cars and considerable sums of money in his bank account. It is noteworthy that Mr. Müller tries not to parade his possessions among university colleagues. For instance, he drives a tiny cheap car to get to the university. He is also concerned about the possible requirement of the employer to declare financial information about his side income and property. If the university management demands disclosure of this information, he plans to transfer his assets to the trust.

Case study 2. Shift worker

Mr. Jensen was a sailor-electrician on a fishing boat. He worked shifts: after sailing four weeks at sea, he spent another four weeks ashore. Mr. Jensen lives in a rural area in Western Norway, on an island with a population of about 5,000 people. He graduated in electrical engineering. At the age of 30, Mr. Jensen founded a private electrical company. He installed air conditioners and heat pumps in houses in the rural area, where he lived while on land. At first, Mr. Jensen did all the work himself. Subsequently, he hired his cousin to perform work while he was at sea. The company gradually developed. Mr. Jensen built a warehouse for the firm not far from his home. In view of this, Mr. Jensen can be classified as a hybrid entrepreneur.

рый отпугивал птиц, поедающих урожай в садах и полях. Сосед посоветовал ему начать самому продавать свое изобретение. Также сосед помог г-ну Мюллеру продвигать продукт, разослав письма потенциальным деловым и частным клиентам. Продажи продукта пошли хорошо. Г-н Мюллер начал продавать аппарат по всему миру. Он научил своих детей и членов семьи собирать прибор. Позднее г-н Мюллер изобрел более профессиональную версию этого прибора, который отпугивал птиц от самолетов в аэропортах. Он стал продавать новое изобретение аэропортам по всему миру. Бизнес идет хорошо. Сейчас г-н Мюллер близок к пенсионному возрасту, но он не хочет уходить со своей престижной и стабильной должности профессора университета. Кроме того, у него не было намерений стать предпринимателем на постоянной основе и в 2006 г. Бизнес дает дополнительный доход ему и семье, т.е. г-н Мюллер извлекает выгоду из нескольких источников – зарплаты в университете и дохода от бизнеса. Он также накопил значительные сбережения и обладает двумя домами и коллекцией роскошных автомобилей. Примечательно, что г-н Мюллер старается не афишировать свой достаток в университете. Например, для поездок в университет он использует крошечную дешевую машину. Он также обеспокоен возможной необходимостью декларирования в университете финансовой информации, связанной с его дополнительными доходами и имуществом. Если руководство университета потребует раскрытия этой информации, он планирует передать свои активы в траст.

Кейс 2. Сменный работник

Г-н Йенсен работал матросом-электриком на рыболовном судне. Он работал по сменам: четыре недели в море, затем четыре недели дома. Г-н Йенсен живет в сельской местности в Западной Норвегии, на острове с населением около 5 тыс. чел. У него профессиональное образование в сфере электротехники. Г-н Йенсен основал частную электрическую компанию, когда ему было 30 лет. Он устанавливал кондиционеры и тепловые насосы в домах в сельской местности, где он жил, между сменами в море. Сначала г-н Йенсен делал всю работу сам. Впоследствии нанял своего двоюродного брата для выполнения работ, когда он был в море. Компания постепенно росла. Г-н Йенсен построил складские помещения для фирмы рядом со своим домом. Таким образом, г-н Йенсен стал гибридным предпринимателем. Он подал заявление работодателю, хозяину рыболовного судна, об отпуске за свой счет на один год (с сохранением рабочего места), чтобы стать полноценным предпринимателем. Работодатель отказал. Конфликта интересов не было, поскольку на борту судна г-н Йенсен занимался другими задачами, чем в своем частном бизнесе. Для работодателя, вероятно, было трудно найти надежного и опытного человека, который согласился бы работать только один год на рыболовном судне. Г-н Йенсен покинул свое рабочее место на судне и стал полноценным предпринимателем. Однако доходов от его частной фирмы было недостаточно. Он решил вернуться к наемному труду в качестве матроса-электрика в другой судоходной компании, но продолжал руководить своей частной электротехнической фирмой. Со временем г-н Йенсен получил лицензию на выполнение всех видов работ по установке электросетей в домах и офисах. Это открыло новый рынок и привлекло много новых клиентов. Когда доход от электрической компании стал стабильным и высоким, г-н Йенсен прекратил работать на рыболовном судне и стал предпринимателем полной занятости. Он расширил свою частную электротехническую компанию и открыл магазин в сельской местности, где продает электрические приборы для домашних хозяйств и фирм. В 2014 г. электрическая компания г-на Йенсена была признана одной из шести фирм-газелей в регионе. Недавно г-н Йенсен купил новый офис для своей фирмы, в которой сейчас работают шесть электриков. Члены его семьи (жена и дочь) также работают в фирме – они помогают в магазине. Г-н Йенсен извлекает выгоду из нескольких предприятий (электрическая компания и магазин). Он также получает доход от собственной фирмы, которая инвестирует в проекты, связанные с недвижимостью.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

У этих двух предпринимателей имеются некоторые общие черты и различия. В обоих случаях предприниматели – мужчины. Оба они имели хорошо оплачиваемую работу до того, как начали заниматься бизнесом в дополнение к основной работе. Социальные пакеты были хорошими в обоих случаях. Они использовали доходы, полученные на работе, в качестве начального капитала для своих фирм. Важно отметить, что в обоих случаях у гибридных предпринимателей было достаточно свободного времени на их основных рабочих местах, чтобы посвятить себя бизнесу. Инвестиции в новые предприятия были умеренными.

В первом случае инвестиции покрывали стоимость почтовых отправлений для прямой почтовой рассылки, где потенциальные клиенты были проинформированы об изобретении, и небольшую сумму денег на заказ электронных компонентов для прибора, отпугивающего птиц. Во втором случае предприниматель приобрел подержанный пикап и инструменты. Оба предпринимателя не имели предыдущего опыта ведения бизнеса, но добились неплохих результатов. Фирмы принесли выгоду своим владельцам. Тем не менее предприниматели не были ориентированы на большой рост. Дальнейшие исследования могут изучить другие кейсы и проанализировать разницу между гибридными предпринимателями, нацеленными на развитие, и теми, кто не стремится к росту.

Между этими кейсами имеются и некоторые различия. В первом случае предприниматель старше. Он начал заниматься бизнесом, когда ему было 45 лет. У него была степень доктора наук еще до того, как он перешел работать из бизнеса в университет. Во втором случае предприниматель был моложе, ему было 30 лет, когда норвежское правительство запустило программу субсидирования, компенсируя часть расходов семьям, которые оснащали свои дома тепловыми насосами. Второй предприниматель увидел возможность заработать, пока он был дома между сменами в море. Сменная работа и высокая зарплата на судне давали ему время и ресурсы для ведения бизнеса помимо основной работы. Он не имел высшего образования, но накопил определенный человеческий капитал в течение 10 лет работы в качестве электрика. Он довольно общительный и имеет много друзей, которые стали его первыми клиентами. Разница между кейсами была также в социальном статусе предпринимателей и условиях работы. В первом случае предприниматель имел высокий социальный статус профессора и руководителя института

He filed a request to his employer, the owner of the fishing boat, for a one-year leave of absence (maintaining the status of employee) in order to become a full-fledged entrepreneur. But his employer refused to do so. There was no conflict of interest, due to the fact that Mr. Jensen's work responsibilities onboard the ship were different from the services he provided as an entrepreneur. It was probably difficult for the employer to find a reliable and experienced employee, who would agree to work on a fishing boat for one year only. Mr. Jensen left his job on the boat and became a full-time entrepreneur. However, his private company did not earn enough income. He decided to return to wage employment as a sailor-electrician in another shipping company, but continued to manage his own business. After a while, Mr. Jensen was issued a license to perform all types of electrical works in houses and offices. It helped him to break into the new market and attract a large number of new customers. When his firm started generating a steady and high profit, Mr. Jensen gave up his job of a sailor. He turned into a full-time entrepreneur. He expanded his private business and opened a store in the countryside, where he sells electric appliances for households and enterprises. In 2014, Mr. Jensen's electric firm was recognized as one of six gazelle companies in the region. Recently, his firm has opened a new office, which now employs six electricians. Members of his family (wife and daughter) also work for the business helping in the store. Mr. Jensen derives income from several enterprises – the electric company and the store. He also earns profit from another business that invests in real estate projects.

RESULTS AND DISCUSSION

The two entrepreneurs demonstrate some common features, as well as the differences. In both cases, the entrepreneurs are male. At the moment of starting a business alongside the primary place of employment, both of them had a well-paid job. Social packages were good in both cases. They used earnings in paid employment as the start-up capital for their firms. It is worth noting that both hybrid entrepreneurs had enough spare time during their "day jobs" to devote themselves to business. Their enterprises did not require massive investment.

The first entrepreneur had to pay for direct mail advertising, which informed potential customers about the new invention, and a small amount of money for ordering electronic components for the bird repelling device. The other entrepreneur purchased a second-hand pick-up and tools. Both businessmen did not have any prior experience in running their own company, but attained a notable success. The firms proved to be really profitable for their owners. Nevertheless, the entrepreneurs were not oriented towards a considerable growth. The differences between the enterprisers who are determined to expand their business, and those who are not, can be analyzed in subsequent research with the use of additional case studies.

There are also some dissimilarities between the two entrepreneurs. The first one is older, and he started doing business at the age of 45. Mr. Müller received his PhD degree since before he started working for the university. The second entrepreneur was younger. He was 30, when the Norwegian government launched a subsidy program, which offered investment support to households for implementing heat pumps. He spotted an opportunity to raise extra money while living ashore between shifts at sea. Shift work and a high salary provided him with time and resources to conduct a side business and at the same time retain his wage work. He had no higher education, but managed to accumulate a certain human capital while working as an electrician for 10 years. He is quite sociable and has many friends who became his first clients. There was also a difference in the social status of the entrepreneurs and their work environment. In the first case, the entrepreneur had a high social status of a professor and a director of the institute at a university with comfortable work conditions. In the second case, the entrepreneur had to perform his "day job" in rather harsh and dangerous environment of the North Sea and other polar waters. The first interviewee did not intend to become a full-fledged entrepreneur, whereas the second one aimed to quit his job and enter a full-time self-employment. Mr. Jensen's business flourished, but on the second try. It is worth noting that if he had skipped the stage of hybrid entrepreneurship and turned into a full-fledged entrepreneur at once, he would have probably failed. It took him about 10 years to build up his business and attract a sufficient number of customers for producing decent profit to his family and the company itself.

CONCLUSION

The present article has briefly analyzed research studies on hybrid entrepreneurship. The author has highlighted a confusion between the terms "hybrid entrepreneurship" and "hybrid social entrepreneurship" that takes place among scientists specializing in venturing. The paper has attempted to clarify the definitions of these terms and suggested applying general interpretations in future studies.

The research findings illustrate that the career of a hybrid entrepreneur would be suitable for those wishing to realize their entrepreneurial ambitions in the context of a reduced risk and organic growth. Similar to earlier research [11], the two entrepreneurs examined in our case studies had enough free time to combine their venturing with wage employment. Previous scientific investigations prove that hybrid entrepreneurs are more reluctant to take risks compared to individuals transferring from wage work to full-fledged entrepreneurship [11]. According to the current research, both entrepreneurs are less prone to risk than ordinary businessmen, but they are more realistic and aware of all the strengths and weaknesses of venturing. The hybrid form of entrepreneurship allows individuals to test their business ideas [13] and follow the evolutionary path of development. One of the hybrids interviewed during the given research seeks to become a full-time entrepreneur. Therefore, he used his time and resources, while combining part-time self-employment with wage labour, to build a client base and establish a good reputation. Working as a hybrid entrepreneur, he also acquired many useful business skills. It would be difficult, if possible at all, for the company to survive without guaranteed earnings in his paid employment. However, not all businesspersons strive to become full-fledged entrepreneurs. Some benefit from a high-paid, safe and prestigious job, as well as earn additional income from business activities that can improve their way of life. In principle, there is nothing special about the fact that some hybrid entrepreneurs have no intentions of expanding their businesses and are not going to switch to full-time entrepreneurship. Nevertheless, policy-makers, who prefer the number of successful full-fledged enterprisers to grow, are free to design individual programs aimed at educating hybrid entrepreneurs and encouraging them to transfer from

в университете с комфортными условиями труда. Во втором кейсе предприниматель трудился на своей «повседневной работе» в довольно суровых и опасных условиях в Северном море и других полярных водах. В первом кейсе не было намерения стать исключительно предпринимателем. Во втором кейсе у предпринимателя была четкая цель – стать полноценным предпринимателем и уйти с тяжелой работы. Он преуспел, но со второй попытки. Примечательно, что если бы он решил сразу отказаться от своей работы и стать предпринимателем, вместо того чтобы сначала стать гибридным предпринимателем, он, вероятно, потерпел бы неудачу. Ему понадобилось около десяти лет, чтобы построить свой бизнес и иметь достаточно клиентов, чтобы обеспечить себе необходимый доход.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье кратко проанализированы исследования, связанные с гибридным предпринимательством. Существует некоторое разночтение в отношении определений терминов «гибридное предпринимательство» и «гибридное социальное предпринимательство» среди исследователей. В данной работе сделана попытка уточнить определения и рекомендовано использовать в дальнейшем общие определения.

Результаты исследований показывают, что гибридное предпринимательство – это привлекательный путь для людей, желающих реализовать свои предпринимательские амбиции в условиях низкого риска и органического роста. Так же как и в предыдущих исследованиях [11], у гибридных предпринимателей в данных кейсах было достаточно свободного времени для ведения бизнеса помимо их основной работы. Проведенные ранее исследования доказывают, что гибридные предприниматели менее склонны к риску, чем люди, переходящие прямо с наемной работы в полное предпринимательство [11]. Данные исследования показывают, что предприниматели в первом и во втором кейсе менее склонны к риску, чем обычные предприниматели, но более реалистичны и знают плюсы и минусы предпринимательства. Гибридный путь позволяет людям тестировать свои бизнес-идеи [13] и развиваться эволюционно. Информация из представленных здесь кейсов показывает, что один из гибридных предпринимателей стремится стать обычным предпринимателем и использовал время, когда он получал как заработную плату, так и доходы от предпринимательской деятельности, чтобы построить клиентскую базу и приобрести репутацию. Он также многому научился в процессе гибридного предпринимательства. Без гарантированного дохода от работы по найму его предприятию было бы труднее выжить (или даже невозможно). Не все стремятся стать полноценными предпринимателями. Некоторые получают выгоду и от высокооплачиваемой, безопасной и престижной работы, и от дополнительных доходов от предпринимательской деятельности, которые могут улучшить их образ жизни. В принципе, нет ничего особенного в том, что некоторые гибридные предприниматели не имеют намерений роста и не собираются переключаться на полное предпринимательство. Тем не менее политики, заинтересованные в количестве успешных предпринимателей с полной занятостью, могут разработать индивидуальные программы, направленные на обучение гибридных предпринимателей и поощряющие их переход к предпринимательству на полноценной основе. Такие программы, вероятно, были бы более успешными, чем нынешние, направленные на то, чтобы побудить всех людей стать предпринимателями.

Исследование гибридного предпринимательства является довольно многообещающим. Несколько тем представляются нам особенно привлекательными. Прежде всего, гибридное предпринимательство среди женщин. Предыдущие исследования не были посвящены конкретно гендерным вопросам гибридного предпринимательства. У гибридных предпринимателей женского и мужского пола разные мотивы для открытия бизнеса [6]. Кроме того, женщины по-прежнему несут большую нагрузку в уходе за детьми и ведении домашнего хозяйства. Женщины считают, что бремя заботы о детях отрицательно влияет на их предпринимательскую ориентацию [6; 14]. Понимание моделей, которые лежат в основе женского и мужского гибридного предпринимательства, может дать дополнительную информацию для лиц, ответственных за разработку программ по развитию предпринимательства. Особый интерес представляют исследования принятия решений в тот момент, когда человек должен выбрать, оставить ли ему работу, перейти полностью в предпринимательство или остаться в гибридном статусе. Будущие исследования могут использовать различные теории для изучения отдельных аспектов гибридного предпринимательства. Особенно интересны теория бриколажа [1], теория эффектуации [25], институциональные [35] и гендерные теории. Например, использование теории бриколажа может помочь ученым понять, существует ли разница между постоянными и гибридными предпринимателями в использовании ограниченных ресурсов.

Исследование представляет интерес для политиков и руководителей вузов. Гибридные предприниматели не были в центре внимания разработчиков программ поддержки предпринимателей. Анализ таких программ в Норвегии показывает, что они направлены на развитие предпринимательских навыков среди людей, которые испытывают трудности с поиском работы. Политикам целесообразно поддержать программы гибридного предпринимательства, особенно среди людей с высоким уровнем человеческого капитала, а также групп, все еще недостаточно представленных среди предпринимателей (например, женщин и молодежи). Политики могут также задуматься о привлечении людей из определенных отраслей, значение которых со временем будет уменьшаться, в гибридное предпринимательство. Это даст возможность обеспечить в будущем плавный переход работников из сокращающихся отраслей в новые сферы занятости. В частности, это может быть интересно для политиков в странах, экономика которых зависит от нефтедобычи (таких как Норвегия, Россия и Бразилия). В Норвегии у работников, занятых в офшорной нефтедобыче, много свободного времени между сменами. Недавний спад в нефтяной промышленности и смежных отраслях, обслуживающих нефтяные вышки (например, морские перевозки), привел к потере рабочих мест высокообразованными инженерами и другими специалистами. Потерявшие работу гибридные предприниматели легче справились с кризисной ситуацией в неспокойные времена.

Преподаватели высших учебных заведений могут включить тематику гибридного предпринимательства в учебные планы своих курсов. В настоящее время студенты-экономисты обучают-

the hybrid form to the full-time business. Such programs would probably be more successful than the current entrepreneurship training programs designed to impel all individuals to become entrepreneurs.

Hybrid entrepreneurship is a rather promising avenue for future research. Some topics are of special interest to us. First, the involvement of women in hybrid entrepreneurship. Previous studies did not discuss specifically the gender issues in the sphere of hybrid entrepreneurship. Males and females are inspired by different motives to start a business [6]. Moreover, females still bear the main economic burden of looking after children and households. Women believe that this obligation negatively affects their entrepreneurial persistence [6; 14]. Comprehending the models that underlie male and female hybrid entrepreneurship can reveal supplementary information for authorities responsible for creating the entrepreneurship development programs. Second, it is of interest to explore the decision-making process at the moment when an individual decides if he/she has to retain his/her job, enter full-time self-employment, or keep the status of a hybrid. To study various aspects of hybrid entrepreneurship, future research can utilize different theories, such as the theory of entrepreneurial bricolage [1], the theory of effectuation [25], institutional [35] and gender theories. For example, applying the theory of entrepreneurial bricolage scientists will be able to discover if there is a difference in the use of limited resources by full-time and hybrid entrepreneurs.

The study is of special interest to policymakers and university chancellors. Hybrid entrepreneurs were not the target audience of initiators of entrepreneurship support programs. An analysis of such programs in Norway showed that they are aimed at developing entrepreneurial skills among individuals who experience difficulties in finding a job. It is advisable for policymakers to support hybrid entrepreneurship programs, especially among individuals with a high level of human capital, as well as groups that are still underrepresented among business owners (for instance, women and the youth). There is also an opportunity for policymakers to attract specialists working in economic sectors, the importance of which is expected to gradually diminish, into the sphere of hybrid entrepreneurship. In the future, this will facilitate the transition of workers from shrinking sectors to the new scope of their activity. In particular, this may be profitable for policymakers in countries whose economies depend on oil production (such as Norway, Russia and Brazil). In Norway, workers employed in offshore oil production have a lot of free time between shifts. The recent decline in the oil industry and related industries serving oil rigs (for example, maritime transport) has led to job losses among highly educated engineers and other specialists. In the times of turmoil, hybrid entrepreneurs who lost their jobs coped with the crisis better.

University lecturers may introduce hybrid entrepreneurship courses into their curriculum. At the moment, the purpose of teaching economics to students is twofold: to educate either future entrepreneurs or professional managers. Raising the issues of hybrid entrepreneurship at universities can help next generations of businesspeople to mix their wage employment with private business. The more so as the number of hybrid entrepreneurs is likely to grow in the nearest future. Numerous opportunities created with the rapid development of the Internet-based technology and virtual business platforms will attract more and more people to participate in hybrid entrepreneurship programs.

The present paper can also be useful to owners and managers of firms employing hybrid entrepreneurs. Non-standard labour relations are believed to play a more important role in the future. The employer's viewpoint has only been briefly studied in previous research on hybrid entrepreneurship [11]. Managers may consider the opportunity to develop their company's policy towards employees engaged in side business along with their primary job. This prospect needs to be further investigated. ■

ся с целью стать предпринимателями либо профессиональными менеджерами. Включение вопросов, связанных с гибридным предпринимательством, может помочь будущим поколениям предпринимателей объединить работу по найму с собственным бизнесом. Тем более что число гибридных предпринимателей, вероятно, будет увеличиваться. Различные возможности, связанные с быстрым развитием интернет-технологий и виртуальных бизнес-платформ, будут только способствовать привлечению все большего числа людей к участию в программах гибридного предпринимательства.

Исследование также может быть интересно владельцам и менеджерам фирм, в которых работают гибридные предприниматели. Высока вероятность, что нестандартные трудовые отношения станут играть более важную роль в будущем. Точка зрения работодателей лишь кратко изучена в предыдущих исследованиях по гибридному предпринимательству [11]. Менеджеры могут рассмотреть возможность разработки политики компании, связанной с сотрудниками, занимающимися бизнесом помимо основной работы. Эта перспектива заслуживает дальнейшего изучения. ■

Библиографическая ссылка: Солесвик М. Гибридное предпринимательство: определения, типы и направления исследований // Управленец. 2017. №4(68). С. 2–13.

For citation: Solesvik M. Hybrid Entrepreneurship: Definitions, Types and Directions for Future Research. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 2–13.

Источники/References

1. Baker T., Nelson R.E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 2005, vol. 50, no. 3, pp. 329–366.

2. Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 2012, vol. 10, no. 3, pp. 51–55.

3. Blanchflower D.G., Oswald A., Stutzer A. Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, 2001, vol. 45, no. 4, pp. 680–691.

4. Boeije H. Analysis in Qualitative Research. London: Sage Publications, 2009.

5. Bretz M., Egeln J., Gottschalk S., Murmann M., Niefert M., Wagner S.C. *Mannheimer Gründungspanel 2014: Junge Unternehmen zurückhaltend bei Investionen und FuE*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, 2015.

6. Burke A.E., FitzRoy F.R., Nolan M.A. What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the 'employee or entrepreneur' dichotomy. *Small Business Economics*, 2008, vol. 31, no. 2, pp. 93–115.

7. Burmeister-Lamp K., Lévesque M., Schade C. Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. *Journal of Business Venturing*, 2012, vol. 27, no. 4, pp. 456–476.

8. Chesbrough H. Graceful exits and missed opportunities: Xerox's management of its technology spin-off organizations. *Business History Review*, 2002, vol. 76, no. 4, pp. 803–837.

9. Dees J.G. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Available at: www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf.

10. European Commission. *37% of Europeans would like to be their own boss*. Available at: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-7_en.htm.

11. Folta T.B., Delmar F., Wennberg K. Hybrid entrepreneurship. *Management Science*, 2010, vol. 56, no. 2, pp. 253–269.

12. Fowler A. NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 2000, vol. 21, no. 4, pp. 637–654.

13. Giones F., Zhou Z., Miralles F., Katzy B.R. From ideas to opportunities: Exploring the construction of technology-based entrepreneurial opportunities. *Technology Innovation Management Review*, 2013, vol. 3, no. 6, pp. 13–20.

14. Iakovleva T., Solesvik M., Trifilova A. Financial availability and government support for women entrepreneurs in transitional economies: Cases of Russia and Ukraine. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2013, vol. 20, no. 2, pp. 314–340.

15. Kelley D.J., Singer S., Herrington M. The Global Entrepreneurship Monitor. *2015/2016 Global Report*, GEM, 2016.

16. Livingston J. *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*. Berkeley, CA: Apress, 2007.

17. Nicholls A. (ed.). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. OUP Oxford, 2008.

18. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). *Self-employment rate (indicator)*, 2016. Available at: https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm.

19. Parsyak V., Zhuravlyova M. *Small Business: Essence, State, and Means of Stability Support*. Nikolaev: Ukrainian State Maritime Technical University, 2001.

20. Peng M.W. How entrepreneurs create wealth in transition economies. *The Academy of Management Executive*, 2001, vol. 15, no. 1, pp. 95–108.

21. Petrova K. Part-time Entrepreneurship and Financial Constraints: Evidence from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. *Small Business Economics*, 2012, vol. 39, no. 2, pp. 473–493.

22. Petrova K. Part-time Entrepreneurship and Wealth Effects: New Evidence from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. In: *50th ICSB Conference*, Washington, June 2005, pp. 15–18.

23. Porket J.L. Work, Employment and Unemployment in the Soviet Union. New York: Palgarve Macmillan, 1989.

24. Raffiee J., Feng J. Should I quit my day job? A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 2014, vol. 57, no. 4, pp. 936–963.

25. Sarasvathy S.D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 2, pp. 243–263.

26. Schmitt J., Lane N. An international comparison of small business employment. *CEPR Reports and Issue Briefs*, August, 2009.

27. Schulz M., Urbig D., Procher V. Hybrid entrepreneurship and public policy: The case of firm entry deregulation. *Journal of Business Venturing*, 2016, vol. 31, no. 3, pp. 272–286.

28. Solesvik M. Entrepreneurship, human capital, and regional development: Labour networks, knowledge flows, and industry growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2016, vol. 22, no. 4, pp. 584–586.

29. Solesvik M., Westhead P., Matlay H., Parsyak V. Entrepreneurial assets and mindsets: benefit from university entrepreneurship education investment. *Education + Training*, 2013, vol. 55, nos. 8/9, pp. 748–762.

30. Stuart T.E., Sorenson O. Liquidity events and the geographic distribution of entrepreneurial activity. *Administrative Science Quarterly*, 2003, vol. 48, no. 2, pp. 175–201.

31. Thorgren S., Nordström C., Wincent J. Hybrid entrepreneurship: the importance of passion. *Baltic Journal of Management*, 2014, vol. 9, no. 3, pp. 314–329.

32. Thorgren S., Sirén C., Nordström C., Wincent J. Hybrid entrepreneurs' second-step choice: The nonlinear relationship between age and intention to enter full-time entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 2016, vol. 5, no. 1, pp. 14–18.

33. Westhead P., Solesvik M. Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Do female students benefit? *International Small Business Journal*, 2016, vol. 34, no. 8, pp. 979–1003.

34. World Atlas. *15 Countries with the Lowest Rate of Self-employment*, 2017. Available at: www.worldatlas.com/articles/15-countries-with-the-lowest-rates-of-self-employment.html.

35. Орехова С.В. Методологические основы определения институциональной сложности рынка // Управленец. 2015. №4(56). С. 24–35. Orekhova S.V. Metodologicheskie osnovy opredeleniya institutsional'noi slozhnosti rynka [Methodological Bases for Determining Institutional Complexity of Markets]. *Upravlenets – The Manager*, 2015, no. 4(56), pp. 24–35.

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства

ДОЛГОПЯТОВА Татьяна Григорьевна
Доктор экономических наук, доцент, заслуженный экономист РФ, главный научный сотрудник, ординарный профессор

НИУ «Высшая школа экономики»
101000, РФ, г. Москва,
ул. Мясницкая, 20
Тел.: (495) 772-95-90 (доб. 22183)
E-mail: longheel@hse.ru

ШИЛЯЕВА Евгения Валентиновна
Аспирант

НИУ «Высшая школа экономики»
101000, РФ, г. Москва,
ул. Мясницкая, 20
Тел.: (495) 772-95-90 (доб. 22183)
E-mail: ekhomyakova@hse.ru

Аннотация

Статья посвящена выявлению сетевых эффектов, возникающих в процессе внедрения системы бережливого производства. Сетевые эффекты охарактеризованы в трех измерениях: по источнику возникновения, направлению и сфере действия. Выявлены отрицательный и положительный векторы сетевых эффектов. Исследование сфокусировано на развитии бережливого производства в российских машиностроительных и металлургических компаниях и проведено на основании кейс-стади внедрения системы в ПАО «КАМАЗ», дистанционных кейсах по нескольким металлургическим компаниям и эмпирического анализа значительной выборки предприятий. Обсуждаются полученные сетевые эффекты, различающиеся по источникам возникновения, направлениям действия и сферам действия.

Ключевые слова

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
СЕТЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

JEL classification

D24, L23, M11

ВВЕДЕНИЕ

Интерес экономистов к сетевым аспектам взаимодействий отраслей и фирм первоначально возник в связи с частными проблемами войн стандартов, проявления внешних эффектов, наличия положительного эффекта масштаба, доступа к рынку естественной монополии и регулирования спектра телевизионных и радиочастот [13; 17; 18]. Постепенно, по мере того как сетевые эффекты приобретали все большую значимость в жизни индивидов и оказывали все более сложное и неоднозначное влияние на компании и рынки, в среде экономистов начинает преобладать понимание данного явления как самостоятельной области экономического анализа [10].

Для эффективной организации функционирования фирмы ключевое значение имеет система управления. Предприятие, осуществляя свою деятельность, вступает в различного рода отношения с другими предприятиями, потребителями, также возникают внутренние отношения между подразделениями. Системы управления призваны регулировать деятельность предприятия и координировать данные отношения.

В качестве примера в статье рассматривается система бережливого производства (СБП), которая предполагает оптимизацию производства, позволяющую найти на предприятии лишние процессы, не приносящие добавленной стоимости потребителям или уменьшающие ее. Основы СБП были заложены в 1950-е годы при обобщении опыта организации производства в корпорации «Тойота» [3; 6; 7; 9; 11]. Несмотря на многолетнюю традицию использования инструментов бережливого производства, интерес к изучению процессов и результатов их внедрения в развитых странах не иссякает. Ведущая компания в отрасли стратегического консалтинга – McKinsey & Company – недавно на основании проведенных ею кейсов выпустила справочник, в котором обсуждаются особенности и эффекты внедрения СБП [15].

Министерство промышленности и торговли РФ запускает систему добровольной сертификации систем менеджмента бережливого производства «ЛинСерт». «Сегодня лидеры мировой промышленности уделяют этой концепции все больше внимания. Бережливое производство помогает повысить производительность труда на 30–70%, снизить издержки, сократить время поставок», – вот мнение министра промышленности и торговли РФ Дениса Мантурова [8]. Он также отметил, что на национальном уровне планируется создать единую понятийную базу для управления эффективностью на основе интегрированных систем менеджмента качества и бережливого производства через требования и сертификацию.

Бережливое производство, как правило, внедряется как система или комплекс инструментов, при этом она затрагивает и сеть партнеров (поставщиков, дилеров, потребителей) компании-инициатора. Целью статьи является исследование возникающих в процессе внедрения СБП сетевых эффектов и их конкретизация. В первой части обсуждаются основные характеристики сетевых

Network Effects of Lean Production Implementation

Tatyana G. DOLGOPYATOVA
Dr. Sc. (Econ.), Associate Professor, Honoured Economist of the Russian Federation, Chief Researcher and Tenured Professor

National Research University "Higher School of Economics"
101000, RF, Moscow, Myasnitskaya St., 20
Phone: (495) 772-95-90 (ext. 22183)
E-mail: longheel@hse.ru

Yevgeniya V. SHILYAEVA
Postgraduate

National Research University "Higher School of Economics"
101000, RF, Moscow, Myasnitskaya St., 20
Phone: (495) 772-95-90 (ext. 22183)
E-mail: ekhomyakova@hse.ru

Keywords

MANAGEMENT SYSTEM
LEAN PRODUCTION
NETWORK EFFECTS
COMPETITIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract

The paper reveals network effects arising in the process of implementing the lean production system. It categorizes network effects according to three parameters: the source of origin, the direction of action and the scope of action. The research focuses on the development of lean production in Russian machine-building and metallurgical companies and examines the case study of KAMAZ Publicly Traded Company, cases of several metallurgical companies and the empirical analysis of a significant sample of enterprises. The authors scrutinize the discovered network effects, which differ in origin, direction of action and scope of action.

JEL classification

D24, L23, M11

эффектов и их типология, вторая часть посвящена анализу инструментов СБП и их взаимосвязи с сетевыми эффектами, а в третьей и четвертой частях представлен эмпирический анализ эффектов, возникающих в процессе внедрения СБП в российских компаниях.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЕТЕВЫХ ЭФФЕКТОВ И ИХ ТИПОЛОГИЯ

Понятие «сетевые эффекты» в 1908 г. в научный оборот ввел Теодор Вейл (Theodore Vail), который занимался изучением оптимизации и распространения телефонных услуг. Сетевой эффект значителен, когда достигается определенное число пользователей информационного продукта (услуги), получившее название «критической массы пользователей». Сетевые эффекты – особый род эффектов, при котором полезность товара или услуги для одного индивида/фирмы зависит от числа других людей/фирм, потребляющих данный товар [2]. Выделяют несколько основных классификаций сетевых эффектов (рис. 1).

Поясним названные виды сетевых эффектов. Каждый возникающий эффект одновременно может быть определен источником возникновения, направлением и сферой воздействия, т.е. как минимум тремя характеристиками. В некоторых случаях эффекты могут иметь несколько источников или сфер действия, но не направлений. В нашем случае рассматриваемые сетевые эффекты имеют скорее положительное влияние, однако могут быть и отрицательными.

В разрезе по источникам возникновения сетевые эффекты могут быть потребительскими (если источник – потребитель и реципиенты – потребители), производственными (аналогично), смешанными (возможны две схемы: если в качестве источника выступает потребитель, а реципиент – производитель, и наоборот). Прямой сетевой эффект возникает тогда, когда предельная ценность продукта растет вместе с увеличением числа покупателей (как для коммуникационных устройств – телефон, сети и базы данных). Косвенный сетевой эффект

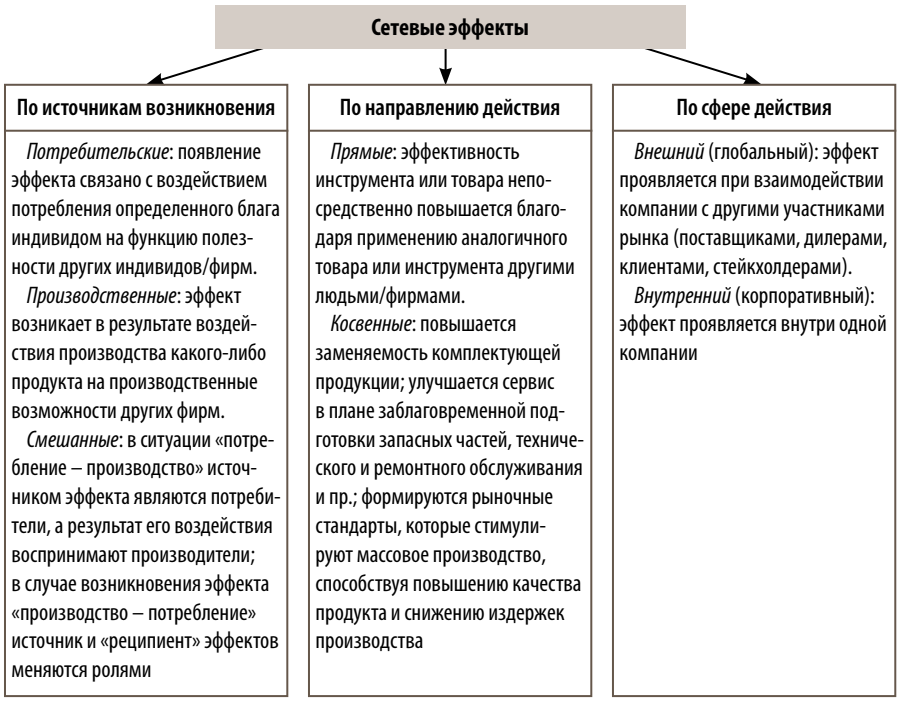

Рис. 1. Основные классификации сетевых эффектов

Источник: составлено на основе [2; 5].

Рис. 2. Развитие СБП в организации

Источник: [14].

касается получения дополнительных благ при использовании базового продукта, улучшения сервиса, повышения стандартов качества продукта и снижения издержек производства. Внутренний и внешний эффекты различаются масштабом проявления: в первом случае влияние распространяется внутри компании, во втором – среди прочих участников рынка (поставщиков, потребителей, стрейкхолдеров).

Для управленческого подхода к сетям и сетевым эффектам характерно внимание к организации управления и выявлению источников конкурентных преимуществ, возникающих благодаря сочетанию деятельности входящих в сеть узлов. Управление бизнес-процессами в сетях подразумевает разработку механизма координации, направленного на согласование стратегий, а также адаптацию, упорядочение и синхронизацию всех действий, выполняемых взаимозависимыми участниками сети [12]. Данным механизмом служит управленческая система. Далее охарактеризуем развивающуюся в нашей стране управленческую систему бережливого производства и возникающие в процессе ее внедрения сетевые эффекты.

СИСТЕМА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ИСТОЧНИК СЕТЕВЫХ ЭФФЕКТОВ

Бережливое производство (от англ. *lean* – постный, без жира, стройный; в русской версии *lean* – бережливое) – логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и учетом мотивации каждого работника. Цель такого производства – достижение минимальных затрат труда, минимальных сроков на создание новой продукции, гарантированная поставка продукции заказчику, высокое качество при минимальной стоимости.

Идея бережливого производства состоит в том, что любое действие на предприятии проверяется на предмет создания ценности для потребителя. Главная цель бережливого производства – избавиться от потерь – действий, которые не создают ценность. Действия разделяют на три категории [6]:

- создающие ценность;
- не создающие ценность, но неизбежные, например, по технологическим причинам (проверка качества сварных швов – это потери);
- не создающие ценность, которые можно немедленно исключить из процесса, например, далеко и неудобно расположенные инструменты, детали (это вред).

В бережливом производстве могут быть выявлены сетевые эффекты следующих видов.

1. По источникам возникновения:

- эффект производственный – организация, внедряющая СБП, воздействует на собственные производственные подразделения, клиентов и поставщиков, распространяя свои технологические решения, увеличивая тем самым их продуктивность;
- эффект смешанный «производство – потребление» – внедряющая СБП организация позволяет потребителю ощутить изменение качества продукции и сервиса, а также снижение издержек.

2. По направлению действия:

- эффект косвенный – в результате внедрения инструментов СБП или их комплекса на всех производственных участках снижаются издержки, растет качество продукции, улучшается сервис.

3. По сфере действия:

- эффект внутренний – внедрение СБП нацелено прежде всего на оптимизацию деятельности компании;
- эффект внешний – происходит включение в систему поставщиков и дилеров, потребителей.

Наиболее очевидным типом сетевого эффекта при СБП является производственный (как внутренний, так и внешний). По мнению экспертов операционной практики консалтинговой компании Boston Consulting Group, задача для производителей состоит в том, чтобы узнать, как расширять концепты и практики бережливого производства за стенами собственных заводов. Эффективным способом является установление связей с ключевыми поставщиками на основе принципов бережливого производства. В дополнение к снижению затрат такое сотрудничество может стать основой прибыльного стратегического партнерства. Это больше, чем просто подход к устранению потерь при закупках, создание таких взаимоотношений означает максимально эффективное использование существующих бережливых технологий и их применение для преобразования всей цепочки поставок производителя. На рис. 2 представлена эволюция организации, занимающейся развитием СБП: на высшем уровне компания начинает воздействовать на среду деятельности, включая непроизводственные подразделения, поставщиков и дилеров.

Производственные эффекты хорошо иллюстрирует мнение Группы по внедрению СБП на ОАО «РЖД»: «Распространение передового опыта всегда было залогом развития производственного блока. Поэтому наша задача увеличить количество тиражируемых типовых технологических решений и успешных проектов бережливого производства – ведь именно здесь может быть получен масштабный сетевой эффект при минимальных затратах времени и ресурсов»[1].

Решение задачи создания СБП, как упоминалось выше, рассматривается как применение совокупности взаимно дополняющих и усиливающих друг друга методов, нацеленных на устранение потерь, не создающих добав-

[1] Инновационный дайджест «Бережливое производство в ОАО «РЖД». URL: https://rzd-expo.ru/innovation/orporativnaya_quality_management_system/berezhlivoe_proizvodstvo/.

Соответствие основных инструментов СБП и типов сетевых эффектов

Инструмент СБП	Краткая характеристика	Тип проявляющегося сетевого эффекта
Система 5С	5С – система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины. Японское название каждого из этих принципов начинается с буквы «С». В переводе на русский язык данные принципы звучат следующим образом: сортировка, рациональное расположение, уборка, стандартизация, совершенствование	Производственный. Косвенный. Внутренний
Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping)	В ходе картирования потока создания ценности составляются диаграммы двух видов: «диаграмма спагетти» – визуальный метод, отображающий траекторию перемещений материала, полуфабрикатов, готовых изделий в рамках границ выбранного потока создания ценности; «диаграмма Ямадзуми» – диаграмма загрузки операторов с учетом времени цикла и времени такта, она используется для последующего анализа и перераспределения нагрузки с целью устранения потерь	Производственный. Косвенный. Внутренний
Вытягивающее поточное производство (Pull Production)	Схема организации производства, при которой объемы производимой продукции в конечном итоге определяются потребностями заказчика, а на каждом производственном этапе – потребностями последующих этапов	Производственный. Смешанный («производство – потребление»). Косвенный. Внутренний. Внешний
Канбан	«Канбан» – японский термин, обозначающий «сигнал» или «карточка». Это метод, используемый для «вытягивания» продуктов и материалов на бережливые производственные линии. Существует несколько вариантов Канбан: карточки заказа (внутрипроизводственные карточки), карточки отбора, сквозная карточка, единая карточка и т.д.	Производственный. Косвенный. Внутренний. Внешний
Визуализация	Метод представления информации, воспринимаемой в виде изображения (рисунков, диаграмм, графиков, структурных схем, карт, таблиц и т.д.)	Производственный. Косвенный. Внутренний
Система TPM (Total Productive Maintenance)	TPM означает «всеобщий уход за оборудованием», в основном служит улучшению качества оборудования, ориентирован на максимально эффективное его использование благодаря всеобщей системе профилактического обслуживания	Производственный. Косвенный. Внутренний
Кайдзен — непрерывное совершенствование	Философия и управленческие механизмы, стимулирующие сотрудников предлагать улучшения и реализовать их в оперативном режиме	Производственный. Косвенный. Внутренний. Внешний
Система JIT (Just-In-Time — точно в срок)	JIT представляет собой систему управления материалами в производстве, при которой компоненты с предыдущей операции (или от внешнего поставщика) доставляются именно в тот момент, когда они требуются, но не раньше	Производственный. Косвенный. Внутренний. Внешний
Система SMED (Single Minute Exchange of Die)	В результате внедрения системы SMED смена любого инструмента и переналадка могут быть произведены за несколько минут или даже секунд	Производственный. Косвенный. Внутренний
U-образные ячейки	Расположение оборудования в форме латинской буквы U. В U-образной ячейке станки расставлены согласно последовательности операций. При таком расположении оборудования последняя стадия обработки проходит в непосредственной близости от начальной стадии, поэтому оператору не нужно уходить далеко, чтобы начать выполнение следующего производственного цикла	Производственный. Косвенный. Внутренний
SFM (Shop Floor Management)	Система операционного менеджмента. Смысловой перевод – управление процессами из места создания ценности. В рамках системы существуют следующие направления ответственности: S – безопасность, Q – качество, D – исполнение заказа, S – затраты, M – корпоративная культура. По данным направлениям формируются заводские, цеховые и бригадные информационные центры	Производственный. Косвенный. Внутренний
PPS (Practical Problem Solving)	Структурированный процесс исследования, анализа и решения проблем, влияющих на KPI процесса, направленный на выявление и устранение главных причин проблемы для предотвращения последующего ее появления, состоящий из 8 шагов: 1) первичное восприятие проблемы; 2) определение сути проблемы; 3) определение места возникновения проблемы; 4) меры по сдерживанию; 5) расследование причин; 6) определение коренной причины; 7) контрмеры; 8) стандарт PPS воплощается в виде паспорта решения проблем	Производственный. Косвенный. Внутренний
Синергия комплекса инструментов	Комплексное использование всех инструментов СБП	Производственный. Смешанный («производство – потребление»). Косвенный. Внутренний. Внешний

Источник: составлено авторами на основании [3; 6; 7; 9; 11] и внутренних документов ПАО «КАМАЗ».

ленной ценности работ [16]. Зачастую выстраивание системы начинается с наиболее простых инструментов типа «5С», на которые надстраиваются более сложные. Основные инструменты СБП и соответствующие им типы сетевых эффектов представлены в таблице: преобладают производственные косвенные и внутренние сетевые эффекты. При этом функционирование инструментов в связке во всех подразделениях предприятия дает синергетический эффект и усиливает оптимизацию затрат. Синергия инструментов СБП выражается как в производственном, так и в смешанном, как во внутреннем, так и во внешнем, а также косвенном эффектах. Более того, именно внедрение комплекса инструментов оказывает влияние на экономические показатели компании, что будет отражено далее на примерах.

СЕТЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ СБП: ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Один из пионеров внедрения СБП в России – акционерное общество «КАМАЗ», работающее на высококонкурентном рынке и представляющее отрасль, где и началось шествие по миру СБП. Группа компаний «КАМАЗ» – крупнейшая автомобильная корпорация России, объединяющая почти 150 организаций в разных странах. Она нацелена на производство двух классов автомобилей (полной массой 14–40 т и 8–14 т) и в 2015 г. заняла 11-е место среди мировых производителей тяжелых грузовых автомобилей по количеству проданных машин. Компания в 2010-е годы экспортирует 15–18% произведенных автомобилей, преимущественно в страны СНГ.

Для понимания предпосылок, проблем и социально-экономических эффектов СБП процесс ее внедрения был изучен, опираясь на материалы глубинных интервью с сотрудниками разного уровня управленческой и производственной иерархии, внутренние документы, а также отчеты и материалы в открытом доступе. Наиболее информативным стало интервью с заместителем директора по персоналу, который на момент внедрения СБП был ключевой персоной – руководителем группы внедрения. Детальные результаты кейс-стади опубликованы авторами ранее (см.: [4]), здесь ограничимся рассмотрением целей и последствий внедрения СПБ с позиций проявления сетевых эффектов.

На предприятии в 2006–2012 гг. была создана собственная производственная система PSK (Production System of KAMAZ) на основании принципов бережливого производства. По определению, производственная система «КАМАЗ» представляет совокупность бизнес-процессов компании, ее поставщиков, товаропроводящей и сервисной сети, организованных на основе принципов и инструментов бережливого производства. Уже в этом определении подчеркнута ориентация на получение внешних и внутренних эффектов, возможности для синергии бизнеса.

При внедрении системы особую роль сыграло сотрудничество со стратегическим партнером, затем – акционером (владеет 15%-ным пакетом акций ПАО «КАМАЗ») – компанией Daimler AG. Имплементация СБП демонстрирует получение внешнего эффекта от международной компании Daimler, а затем – его трансляцию к поставщикам группы «КАМАЗ».

В 2006–2008 гг. процесс внедрения охватывал отдельные инструменты системы, начавшись с наиболее простого – 5С, продолжился картированием потока создания ценности и применением вытягивающего поточного производства. После вхождения компании Daimler в состав акционеров интенсифицировалась работа по созданию PSK, наметился переход к комплексному внедрению на основе интеграции производственных систем КАМАЗ и Daimler для последующей совместной работы.

Специальный проект «Маяк» (2010–2011 гг.), нацеленный на интеграцию, был поддержан активным участием зарубежных консультантов – фирмой LEAN Couching. Именно в это время были внедрены основные инструменты СБП: TPM и SMED, которые способствуют улучшению сервиса в плане подготовки запасных частей, технического и ремонтного обслуживания. Каждый инструмент на отдельно взятом участке не слишком эффективен, тогда как применение комплекса инструментов СБП дает синергетический эффект в качестве продукции и издержках производства.

В этот же период КАМАЗ ввел в качестве обязательного условия заключения договоров с поставщиками внедрение ими принципов бережливого производства, и это условие успешно выполняется, как отметил один из респондентов. Очевиден положительный производственный (внутренний и внешний) эффект: предприятия, углубившиеся в трансформацию в бережливое производство, стараются затягивать в эту систему все структурные подразделения, поставщиков и партнеров. К примеру, инструмент «точно в срок» невозможно использовать на предприятии без связки с поставщиками.

Респонденты отмечали улучшения условий взаимодействия не только с поставщиками, но и с контрагентами после начала внедрения СБП. В частности, идет расширение модельного ряда, налажен выпуск более экологичных (стандарт Евро-4) и высокотехнологичных моделей, что отвечает интересам и непосредственных потребителей, и более широкого круга лиц (стейкхолдеров). Внешние эффекты характерны не только для экологической ситуации, но и для социальных последствий (улучшение условий труда и безопасности). Внедрение СБП поддерживает возможности партнерства и новых альянсов. По словам одного из респондентов: «Повысился имидж компании в целом (в глазах российских и зарубежных партнеров)… Расширился круг партнеров: Daimler, Росатом, Wabco, ZF, Liebherr, Татнефть, Knorr-Bremze».

Совершенствование бизнес-процессов уменьшило время производственного цикла, затраты человеко-часов на единицу продукции. Параллельно шло высвобождение площадей и оборудования, сокращение избыточного персонала и незавершенного производства. Руководители производственных подразделений отмечали повышение качества продукции, снижение издержек и рост производительности труда, что подтвердили и данные отчетности. После наиболее активного внедрения – в 2013 г. по сравнению с 2009 г. численность занятых упала на 16%, в текущих ценах производительность труда выросла в 2,5 раза (заработная плата – в 2,25 раза).

В целом, можно говорить о весомых синергетических эффектах. Руководитель группы внедрения СБП отмечал: «В результате изменений на сборочных конвейерах непосредственная экономия затрат составила 22 млн р. … суммарный экономический эффект за период внедрения проекта составил более 180 млн р.».

Компания смогла удержать позиции на рынке, несмотря на кризис, доля КАМАЗ на рынке грузовых автомобилей увеличилась, но внедрение СБП не привело к устойчивому росту рентабельности продаж (рис. 3). Она неустойчива, сказывается неблагоприятная рыночная конъюнктура, волатильность основных рынков (Россия и страны СНГ), колебания курса рубля.

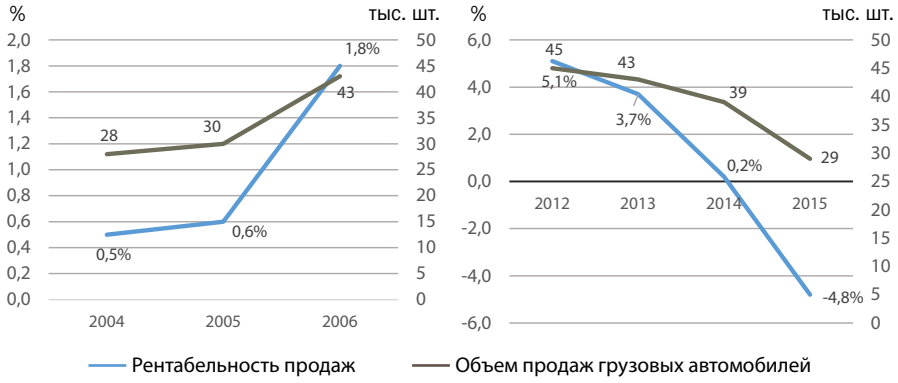

Рис. 3. Динамика продаж грузовых автомобилей и рентабельности продаж до и после внедрения СБП в ПАО «КАМАЗ»

Источник: годовые отчеты компании за 2005–2006 гг., 2013–2015 гг.

КАМАЗ – предприятие со сложным производственным циклом, где в первую очередь внедряются принципы и инструменты СБП. Однако они находят приложение и в других отраслях. В частности, в России активно имплементируют систему или ее инструменты крупные металлургические компании, которые отличаются более простыми производственными процессами, исключающими сборочное производство, и имеют более высокий уровень рентабельности и возможности для инвестирования и роста заработной платы большие, нежели отечественное автомобилестроение[1].

Изучим опыт двух компаний, черной и цветной металлургии соответственно, опираясь на дистанционные кейсы[2]. Они разработаны на основе открытых источников информации: годовых отчетов компаний, финансовой отчетности, их сайтов, материалов интервью с руководством в СМИ, иных интернет-источников (в частности, тематических сайтов по СБП).

Представителем черной металлургии избрано ПАО «Северсталь», вертикально интегрированная сталелитейная и горнодобывающая компания, владеющая Череповецким металлургическим комбинатом, вторым по величине сталелитейным комбинатом России. ПАО имеет активы в России, а также на Украине, в Латвии, Польше, Италии, Либерии. На 1 января 2016 г. основной собственник – Алексей Мордашов – председатель совета директоров, в его руках сосредоточено 79% акционерного капитала компании. ПАО является активным экспортером продукции – в 2015 г. доля экспорта в выручке составила 29%[3].

Внедрение СБП началось в 2010 г., в ответ на кризис и при помощи иностранных консультантов, в 2013 г. завершилась его активная фаза. Была создана Бизнес-система ПАО «Северсталь» (БСС) на основе принципов бережливого производства. БСС представляет собой совокупность проектов и инициатив, направленных на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ за счет безупречной производственной деятельности, организации труда и клиентоориентированности.

Изменения в «Северстали» начались с производственных подразделений, в которых внедрение осуществлялось постепенно, по специальному графику. Был создан проектный офис, который вместе с внешними консультантами разработал методики внедрения проектов. Еще в 2011 г. Алексей Солдатенков – тогда руководитель дирекции по развитию БСС подчеркивал важность комплексности внедрения: «Последовательно внедряем в цехах и производствах Череповецкого комбината, "Северсталь-Метиза", на участках "Северсталь-Промсервиса". Единый подход помогает нам устранять множество противоречий, порой реальных, но чаще всего мнимых»[4]. Другим важным фактором успеха стало вовлечение персонала. По оценке Солдатенкова, «сегодня уже более 2500 работников участвуют в проекте, занимаются совместным решением проблем. Это треть персонала участков, куда пришла наша Бизнес-система. Пожалуй, можно уже говорить о появлении той "критической массы", которая гарантирует необратимость изменений»[5]. Одновременно был реализован важный проект «Глобальная

[1] РУСАЛ, Алкоа, Западно-Сибирский металлургический комбинат, Северсталь, ВСМПО-АВИСМА, Челябинский кузнечно-прессовый завод.

[2] В статье приведены результаты кейсов, характеризующие именно эффекты внедрения СБП.

[3] 200 крупнейших компаний-экспортеров России по итогам 2015 года // Эксперт. 2016. URL: http://expert.ru/ratings/200-krupnejshih-kompanij-eksporterov-rossii-po-itogam-2015-goda/

[4] Рабунец П. «Съесть слона по кусочку». Зачем «Северстали» новая Бизнес-система? URL: www.leaninfo.ru/2011/09/12/sest-slona-po-kusochku-severstal/.

[5] Там же.

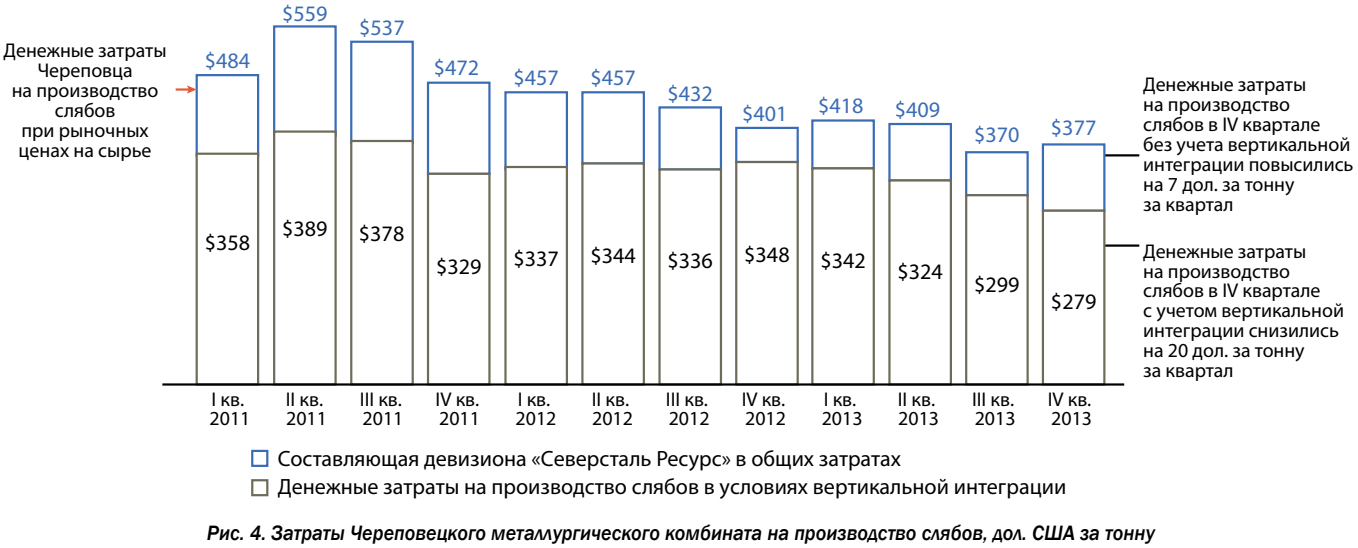

Рис. 4. Затраты Череповецкого металлургического комбината на производство слябов, дол. США за тонну

Источник: Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2013 г.

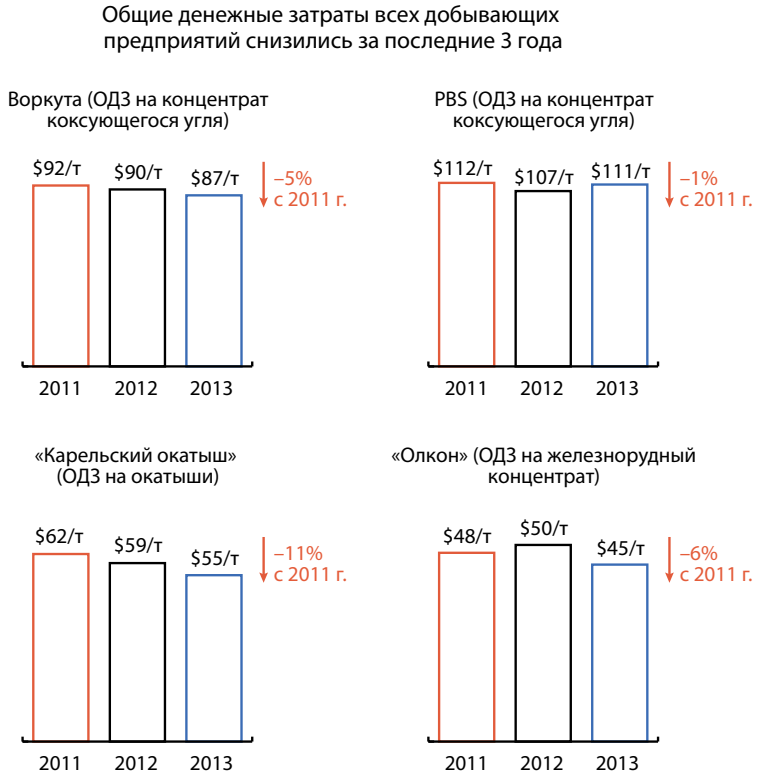

Рис. 5. Денежные затраты добывающих предприятий ПАО «Северсталь», дол. США за тонну

Источник: Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2013 г.

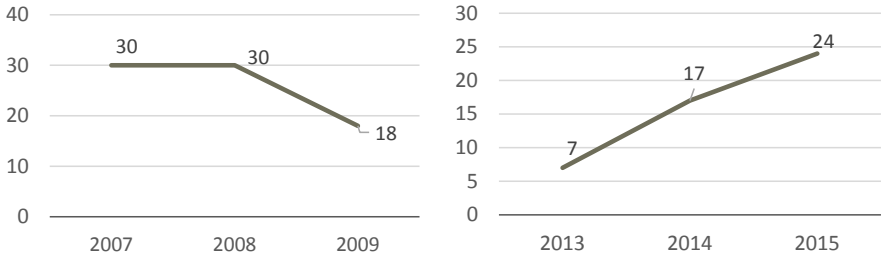

Рис. 6. Рентабельность продаж ПАО «Северсталь» до и после внедрения СБП, %

Источник: СПАРК-Интерфакс, расчеты авторов.

технологическая система», который позволял находить, формализовать и распространять на однотипных предприятиях компании лучшие технологические практики, тем самым усиливая внутренние взаимодействия в группе компаний.

Среди внешних эффектов внедрения – усиление клиентоориентированности бизнеса. Как выразился Солдатенков, мы теперь «лучше понимаем потребителя, быстрее реагируем на его запросы, предоставляем более качественный сервис, а это значит – все больше привязываем его к себе»[1]. Иные позитивные эффекты, связанные с взаимодействием компании со стейкхолдерами, проявляются во влиянии развития предприятия на региональном/муниципальном уровнях. Череповец – моногород, жители на себе испытывают трудности кризисных условий. Внедрение СБП позволяет сохранить и усовершенствовать рабочие места, работники получают возможности для развития, улучшение социально-бытовых условий и достойные компенсации.

В итоге компания продемонстрировала как сетевые внешние эффекты, так и получение производственных косвенных эффектов, выразившихся уже в первые годы внедрения в снижении затрат на производство. На Череповецком металлургическом комбинате – крупнейшем предприятии группы – за два года они упали на 20% (рис. 4). На добывающих предприятиях также произошло существенное снижение затрат – до 11% на тонну добываемой продукции (рис. 5).

Внедрение СБП повлекло за собой рост экономической эффективности бизнеса. Алексей Солдатенков, в 2015 г. ставший Директором по развитию дивизиона «Российская сталь», так охарактеризовал результаты внедрения: «Компания стала устойчивее, эффективнее. Это мы видим в наших результатах. Мы одна из самых эффективных горно-металлургических компаний в мире, и вклад Бизнес-системы в это, безусловно, значителен. Что касается конкретных экономических результатов, то, например, в "Российской стали" за последние два года различные проекты БСС принесли более 600 млн дол. экономического эффекта»[2]. В то же время полностью не удалось реализовать эффекты синергии, и через четыре года, по словам Солдатенкова, сохраняются некоторые проблемы с вовлечением персонала, трудно происходит обмен лучшими практиками между подразделениями и тиражирование идей: «… думаем, как заинтересовать людей применять лучшие практики». Это может провоцировать некомплексность развития системы.

Данные отчетности компании показывают, что ей удалось удержать уровень показателей рентабельности при помощи СБП в условиях нестабильности и колебаний курса валют (рис. 6).

Второй кейс – из цветной металлургии – АО «Арконик СМЗ», дочерняя компания транснациональной корпорации «Алкоа», третьего в мире производителя алюминия. В России «Алкоа» работает с 1993 г., а в 2005 г. компания приобрела одно из крупнейших предприятий по производству алюминиевых полуфабрикатов в стране (100%): убыточный на тот момент Самарский металлургический завод (с ноября 2016 г. он получил новое название). В 2015 г. доля экспорта в выручке АО «Арконик СМЗ» составила 23%[3].

Сразу же «Алкоа» начала масштабную модернизацию, включающую обновление еще советского оборудования, вовлечение в бизнес-систему компании. Бизнес–система «Алкоа», по определению исполнительного вице-президента компании Хельмута Визера, представляет собой набор взаимосвязанных принципов и инструментов, которые давно используются для управления бизнесом компании по всему миру [1]. Данные принципы (изготовление для использования, устранение ненужных действий

[1] Рабунец П. «Съесть слона по кусочку». Зачем «Северстали» новая Бизнес-система?

[2] Мокиевский Е. Интервью с Алексеем Солдатенковым: «Секрет устойчивости: 5 лет внедрению бизнес-системы «Северсталь». URL: www.up-pro.ru/library/production_management/systems/severstal-bss.html.

[3] 200 крупнейших компаний-экспортеров России по итогам 2015 года.

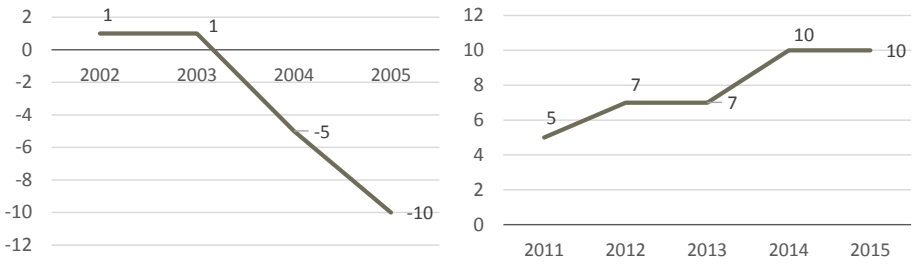

Рис. 7. Рентабельность продаж АО «Арконик СМЗ» до и после внедрения СБП, %

Источник: СПАРК-Интерфакс, расчеты авторов.

и вовлечение персонала) соответствуют основам бережливого производства. При этом материнская компания еще с конца 1980-х годов серьезнейшее внимание уделяет безопасности производства, в том числе экологической, ориентировав на нее и развитие бизнес-системы.

Управленческая команда, внедряющая систему на предприятии, на первых порах состояла из иностранных специалистов, которые постепенно передавали знания российским коллегам. В 2008 г. были созданы центры обучения системе. Вместе с тем Х. Визер отмечал сложности реализации проекта (получения значимых для стейкхолдеров эффектов), поскольку «во время интеграции выявились и культурные различия – культура безопасности производства мало распространена в России».

Директор по операционной эффективности «Арконик СМЗ» Сергей Бурцев видит результат внедрения бизнес-системы на основе СБП так: «внедрение инструментов явилось неотъемлемой частью процесса интеграции российских заводов в структуру компании «Алкоа» и позволило добиться значительного повышения эффективности деятельности предприятия, производительности труда, улучшения культуры производства, улучшения качества выпускаемой продукции и роста конкурентоспособности»[1]. Эти эффекты выразились не только в снижении затрат на производство и росте производительности, но и в росте прибыльности бизнеса. Финансовая отчетность компании показала, что по итогам активной фазы внедрения СБП, продолжавшейся в 2005–2011 гг., рентабельность продаж предприятия существенно повысилась (рис. 7).

В итоге дочерняя компания стала получателем внешнего сетевого эффекта от материнской фирмы и с ее помощью внедрила бизнес-систему, которая принесла изменения в работу завода и его взаимоотношения со стейкхолдерами и работниками.

Все эти примеры показывают, что речь идет не о внедрении одного инструмента или учреждении пилотного участка – речь шла о комплексных системах, построенных на принципах бережливого производства. Только комплексность дает основу для получения внутренних эффектов, изменений в производительности и эффективности всей компании, а также способствует реализации внешних эффектов: у клиентов (все три компании), поставщиков (КАМАЗ, «Северсталь»), других стейкхолдеров («Северсталь», «Арконик СМЗ»).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СБП: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Успешный опыт внедрения СБП в компании служит частным примером. Всегда есть ситуации, когда внедрение не принесет весомых результатов из-за проблем бизнес-среды или по причинам некомплексного внедрения, субъективных ошибок, изъянов в системе управления. Например, авторы анализировали опыт Объединенной компании РУСАЛ – также пионера внедрения СБП, которое пришлось на 2006–2011 гг., на основные производственные единицы (начало было положено на Братском алюминиевом заводе, потом с 2009 г. – в условиях кризиса – система стала тиражироваться на другие предприятия группы).

Компании удалось улучшить взаимодействие подразделений на заводах, повысить производительность труда и заработную плату работников, усовершенствовать и упростить управленческие и производственные процессы, но не удалось увеличить рентабельность продаж. Возможно, что сказалась конкуренция, скачки валютного курса в 2010-е годы, но свою негативную роль сыграло и отсутствие системы долгосрочного планирования внедрения, о чем упоминали руководители компании (в интервью СМИ они ссылались на бесполезность формирования долгосрочных программ, которые все время приходится пересматривать). Компания избрала сугубо внутренний подход к развитию: на заводы не приглашали консультантов, делали все своими силами и за многие процессы отвечал управляющий директор Братского завода. При этом внутри группы переносили еще не устоявшиеся практики на другие производственные объекты, не получая весомых косвенных эффектов.

Анализ больших совокупностей фирм может дать более достоверные свидетельства. Однако установление факта наличия системы – непростая задача; СБП – внутреннее дело предприятия, оно может использовать только отдельные инструменты. Внедрение не сопровождается сертификатом или иным подтверждающим документом, по которому можно сформировать реестр предприятий с СБП.

Авторы попытались провести эмпирическое исследование возможного снижения издержек (измеримого показателя из числа характеристик косвенного сетевого эффекта) в ходе внедрения СБП, используя портал leaninfo.ru. На нем аккумулирована информация о разработках по бережливому производству, практические материалы в виде интервью с топ-менеджерами предприятий и статей с описанием процесса внедрения на отдельных предприятиях.

Базируясь на информации leaninfo.ru и отчетности предприятий в системе СПАРК-Интерфакс, удалось собрать данные по 38 предприятиям транспортного машиностроения, внедрившим СБП[2]. В качестве контрольной группы были подобраны предприятия этого же вида деятельности: 38 предприятий, не имеющих СБП[3]. Для анализа взят временной интервал 2010–2014 гг., так как наибольшая часть компаний внедряла СБП в 2008–2010 гг. и можно увидеть последствия; также высока вероятность доступности финансовой информации за этот период. В базе данных представлено 76 объектов и 380 наблюдений соответственно.

[1] Лазарева О. Интервью с Сергеем Бурцевым: «Мы непрерывно ищем возможности для усовершенствования» // Портал «Управление производством». URL: www.up-pro.ru/library/production_management/systems/burtsev-alcoa.html.

[2] На портале было представлено более 60 компаний, внедривших СБП, преобладали машиностроительные предприятия – 41.

[3] Контрольную группу не удалось существенно расширить, поскольку небольшие предприятия не раскрывают необходимой для анализа информации.

Снижение издержек – одна из целей внедрения СБП, и соответствующий внутренний косвенный эффект характеризуется показателем затрат на рубль реализованной продукции, а также индикаторами рентабельности. Для проверки основной гипотезы «Внедрение СБП способствует снижению издержек» построена на панельных данных регрессионная модель с фиксированными эффектами[1], которая учитывает неизмеримые индивидуальные различия объектов; расчет произведен с помощью программного пакета Stata 13. В качестве зависимой переменной взяты затраты на рубль продукции, основной независимой переменной выступил факт внедрения СБП в определенном году, а для поправки на размер бизнеса использован логарифм выручки. Аналогично проверена дополнительная гипотеза о росте показателей рентабельности по чистой прибыли в ходе внедрения СБП.

Основная гипотеза подтвердилась (коэффициент при переменной внедрения значим на уровне 1%); в среднем внедрение СБП влечет за собой снижение издержек на рубль реализованной продукции на 6,9 коп. Что касается рентабельности активов и рентабельности продаж, хотя у предприятий с СБП значения были выше, чем у предприятий контрольной группы, коэффициенты модели при переменной внедрения не были статистически значимыми даже на уровне 10%.

Количественные оценки носят примерный и ограниченный характер, поскольку опираются на небольшое число наблюдений в одной отрасли. Это связано с трудностями определения факта внедрения системы (развитие добровольной сертификации, о чем говорилось выше, позволит создать реестр предприятий, внедривших СБП). Не исключены искажения данных: финансовая отчетность компаний не всегда достоверна, показатели прибыльности могут быть объектом манипуляций. Кроме того, возможна эндогенность, обусловленная обратным влиянием финансового состояния фирмы на решение о затратах на внедрение новых инструментов управления или наличием пропущенных переменных. Ведь эффективность компании находится под влиянием и иных инициатив по совершенствованию управления, которые не были учтены в моделях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сетевые эффекты на уровне фирмы стали актуальной темой для исследования. Эффективное функционирование и координация деятельности фирмы определяются ее системой управления. В статье рассмотрена система бережливого производства, которая нацелена на устранение процессов, не приносящих добавленной стоимости потребителям или уменьшающих ее.

Сетевые эффекты могут быть охарактеризованы как минимум в трех измерениях: источник возникновения, направление действия и сфера действия. Если направление действия у эффектов, как правило, одно, то в некоторых случаях эффекты могут иметь несколько источников или сфер действия. Определены возникающие именно в процессе внедрения СБП возможные сетевые эффекты:

- по источникам возникновения – производственные и смешанные типа «производство – потребление»;
- по направлению действия – косвенные;
- по сферам действия – внутренние и внешние.

Примеры ПАО «КАМАЗ» и металлургических компаний показали, что в процессе внедрения СБП возникают сетевые положительные эффекты. Кроме того, результаты эмпирического исследования демонстрируют снижение издержек (как показателя проявления синергии) в ходе внедрения СБП на предприятиях транспортного машиностроения. Улучшения эффективности, измеренной рентабельностью продаж, в среднем не выявлено, хотя в отдельных компаниях налицо позитивная динамика рентабельности после внедрения СБП. ■

[1] Согласно тесту Хаусмана, модель с фиксированными эффектами оказалась предпочтительнее, нежели модель со случайными эффектами.

Библиографическая ссылка: Долгопятова Т.Г., Шиляева Е.В. Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства // Управленец. 2017. №4(68). С. 14–23.

For citation: Dolgopyatova T.G., Shilyaeva Ye.V. Network Effects of Lean Production Implementation. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 14–23.

Источники

1. Визер Х. Бизнес-система «Алкоа» // Вестник McKinsey. 2010. №4. С. 32–43. URL: http://vestnikmckinsey.ru/metals-and-mining/biznes-sistema-alkoa.

2. Вэриан Х.Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход / пер. с англ. под ред. Н.Л. Фроловой. М.: ЮНИТИ, 1997.

3. Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое обеспечение. Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

4. Долгопятова Т.Г., Хомякова (Шиляева) Е.В. Стимулы, эффекты и проблемы внедрения системы бережливого производства: пример ПАО «КАМАЗ» // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 2. С. 49–76.

5. Козлова Г.Г., Феоктистова В.М. Сетевая экономика. М.: МГУПИ, 2010.

6. Лайкер Д.К. ДАО TOYOTA: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

7. Лайкер Д.К. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний. М.: Альпина Паблишерз, 2011.

8. Мантуров Д. Метод бережливого производства // Известия. 2017. 23 марта. URL: https://izvestia.ru/news/672620.

9. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2006.

10. Розанова Н.М., Юшин А.В. Механизм трансформации сетевого рынка в цифровую эпоху // Terra Economicus. 2015. Т. 13. № 1. С. 73–88.

11. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2006.

12. Choi T.Y., Hong Y. Unveiling the structure of supply networks: Case studies in Honda, Acura, Daimler Chrysler // Journal of Operations Management. 2002. Vol. 20. № 5. P. 469–493.

13. Economides N. The Economics of Networks // International Journal of Industrial Organization. 1996. Vol. 14. P. 673–699.

14. Frost T., Gottstein H., Greiser C. and Tevelson R. Integrating Suppliers. Moving Impact from Lean Programs to the Next Level. URL: www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_manufacturing_integrating_suppliers_moving_impact_from_lean_programs_to_next_level/.

15. Lean Management Enterprise Compendium, 2014. McKinsey & Company. URL: www.mckinsey.com/leanmanagement.

16. Levinson W., Rerick A. Lean Enterprise: a synergistic approach to minimizing waste. Milwaukee (Winskonsin): ASQ Quality Press, 2007.

17. Liebowitz S., Margolis S. Are network externalities a new source of market failure? // Research in Law and Economics. 1995. Vol. 17. P. 1–22.

18. Liebowitz S., Margolis S. Network externality: an uncommon tragedy // The Journal of Economics Perspectives. 1994. Vol. 8. P. 133–150.

References

1. Vizer Kh. Biznes-sistema «Alkoa» [Alkoa business system]. *Vestnik McKinsey*, 2010, № 4, pp. 32–43. Available at: http://vestnikmckinsey.ru/metals-and-mining/biznes-sistema-alkoa.

2. Verian Kh.R. *Mikroekonomika. Promezhutochnyy uroven'. Sovremennyy podkhod* [Microeconomics. Intermediate level. The modern approach]. Moscow: YuNITI Publ., 1997.

3. Womack J.P., Jones D.T. *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together* (Russ. ed.: Vumek D.P., Dzhons D.T. Berezhlivoe obespechenie. Kak postroit' effektivnye i vzaimovygodnye otnosheniya mezhdu postavshchikami i potrebitelyami. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ., 2006).

4. Dolgopyatova T.G., Khomyakova (Shilyaeva) Ye.V. Stimuly, effekty i problemy vnedreniya sistemy berezhlivogo proizvodstva: primer PAO «KAMAZ» [The Implementation of Lean Production System: Incentives, Effects and Problems. A Case of KAMAZ Publicly Traded Company]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2016, vol. 14, no. 2, pp. 49–76.

5. Kozlova G.G., Feoktistova V.M. *Setevaya ekonomika* [Network-based economy]. Moscow: MGUPI Publ., 2010.

6. Liker J.K. *Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (Russ. ed.: Layker D.K. DAO TOYOTA: 14 printsipov menedzhmenta vedushchey kompanii mira. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005).

7. Liker J.K. *Toyota Culture* (Russ. ed.: Layker D.K. Korporativnaya kul'tura Toyota: uroki dlya drugikh kompaniy. Moscow: Al'pina Pablisherz, 2011).

8. Manturov D. Metod berezhlivogo proizvodstva [The lean production method]. *Izvestiya*, 2017. March, 23. Availalbe at: https://izvestia.ru/news/672620.

9. Ohno T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (Russ. ed.: Ono T. Proizvodstvennaya sistema Toyoty. Ukhodya ot massovogo proizvodstva. Moscow: In-t kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy Publ., 2006).

10. Rozanova N.M., Yushin A.V. Mekhanizm transformatsii setevogo rynka v tsifrovuyu epokhu [The mechanism of transformation of the network market in the digital age]. *Terra Economicus*, 2015, vol. 13, no. 1, pp. 73–88.

11. Shingo S. *The Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint* (Russ. ed.: Singo S. Izuchenie proizvodstvennoy sistemy Toyoty s tochki zreniya organizatsii proizvodstva. Moscow: In-t kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy Publ., 2006).

12. Choi T.Y., Hong Y. Unveiling the structure of supply networks: Case studies in Honda, Acura, Daimler Chrysler. *Journal of Operations Management*, 2002, vol. 20, no. 5, pp. 469–493.

13. Economides N. The Economics of Networks. *International Journal of Industrial Organization*, 1996, vol. 14, pp. 673–699.

14. Frost T., Gottstein H., Greiser C., Tevelson R. *Integrating Suppliers. Moving Impact from Lean Programs to the Next Level*. Available at: www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_manufacturing_integrating_suppliers_moving_impact_from_lean_programs_to_next_level/.

15. *Lean Management Enterprise Compendium*, 2014. McKinsey & Company. Available at: www.mckinsey.com/leanmanagement.

16. Levinson W., Rerick A. *Lean Enterprise: a synergistic approach to minimizing waste*. Milwaukee (Winskonsin): ASQ Quality Press, 2007.

17. Liebowitz S., Margolis S. Are network externalities a new source of market failure? *Research in Law and Economics*, 1995, vol. 17, pp. 1–22.

18. Liebowitz S., Margolis S. Network externality: an uncommon tragedy. *The Journal of Economics Perspectives*, 1994, vol. 8, pp. 133–150.

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере*

ОБОРИН Матвей Сергеевич
Доктор экономических наук, доцент кафедры экономического анализа и статистики

Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова
614070, РФ, г. Пермь, бул. Гагарина, 57
Тел.: (342) 282-57-45
E-mail: recreachin@rambler.ru

ШЕРЕШЕВА Марина Юрьевна
Доктор экономических наук, профессор экономического факультета, директор Центра исследований сетевой экономики, заведующая лабораторией институционального анализа

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
119234, РФ, г. Москва, Ленинские Горы, 1, стр. 46
E-mail: m.sheresheva@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена исследованию сетевых бизнес-моделей в туризме. Обосновано объективное возникновение сетевых форм взаимодействия как требование информационной эпохи и высокого динамизма внешней среды. Охарактеризованы основные понятия: сеть как механизм координации, сетевое взаимодействие, сетевая бизнес-модель. Выявлены предпосылки возникновения трех основных типов сетей в туристско-рекреационной сфере, показаны преимущества, получаемые экономическими агентами при использовании сетевого механизма координации. Рассмотрены особенности функционирования сетевых структур в туристско-рекреационной сфере, особое внимание уделено факторам риска. Сформулирован и обоснован тезис о трех уровнях сетевой зависимости экономических агентов и профильных предприятий, являющихся базовыми для создания и реализации услуг. Выявлены механизмы взаимодействия, ограничения и недостатки рассматриваемых бизнес-моделей.

Ключевые слова

СЕТЬ
МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
СЕТЕВАЯ ЗАВИСИМОСТЬ
ТУРИЗМ
РЕКРЕАЦИЯ
САНАТОРНО-КУРОРТНЫЙ КОМПЛЕКС
КОНКУРЕНЦИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АГЕНТЫ

JEL classification

R11, L14, L83

ВВЕДЕНИЕ

В современной теории управления изучение бизнес-моделей является одной из наиболее активно разрабатываемых областей исследования. Как справедливо подчеркивают Д. Климанов и О. Третьяк, это объясняется в первую очередь «потребностью бизнеса в целостном понимании своей деятельности, всего спектра механизмов, которые используются для создания и предложения ценности потребителю, а также извлечения доходов от этой деятельности» [4. С. 107].

В научном сообществе не существует общепринятого определения термина «бизнес-модель». В различных работах бизнес-модель трактуется по-разному, чаще всего как концептуальный инструмент [33]; архитектура [21; 37]; структура [23; 24] или паттерн [16]. При этом, начиная с момента появления первой статьи, в которой рассматривались различные типы бизнес-моделей [37], в большинстве работ было принято рассматривать соответствующие вопросы применительно к деятельности отдельной компании [27]. Таким образом, при определении бизнес-моделей хотя и затрагивались аспекты создания ценности, однако цепочки создания ценности рассматривались в том понимании, в котором они изложены в работах М. Портера [34]. Если использовать терминологию новой институциональной экономической теории, то понятие бизнес-модели относилось к механизму координации «иерархия» [42].

Однако на современных рынках практика бизнеса демонстрирует все более широкий спектр бизнес-моделей, которые целый ряд современных исследователей связывают с сетевым взаимодействием и инновационными экосистемами [15; 25; 44]. В этой связи встает вопрос, насколько понятие бизнес-модели применимо ко всему континууму «иерархия-рынок» и какое место в этом континууме может быть отведено сетевым структурам.

На наш взгляд, данный вопрос приобретает растущую актуальность вследствие существенных изменений на мировых рынках, которые предъявляют новые требования к управлению. Среди наиболее ярких тенденций конца XX – начала XXI века исследователи и практики единогласно отмечают развитие «сетевого общества» – динамичной системы, основу которой составляют «сети производства, власти и опыта» [3]. Новые глобальные вызовы, связанные с турбулентностью рынков, колебаниями спроса и усилением конкуренции, преобладанием знаний и информации над материально-вещественными факторами производства, ростом объемов и скорости передачи информации, требуют от

* Работа выполнена при финансовой поддержке гранта Российского научного фонда (проект № 17-18-01324) «Устойчивое развитие экономики территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов и районных центров».

The Specificity of Network-Based Business Models in the Tourist-Recreational Sphere

Matvey S. OBORIN
Dr. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Analysis and Statistics Dept.

Perm Institute (branch) of Russian Economic University named after G.V. Plekhanov
614070, RF, Perm, Gagarin Blvd., 57
Phone: (342) 282-57-45
E-mail: recreachin@rambler.ru

Marina Yu. SHERESHEVA
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Economic Faculty, Director of the Centre for Network Economy Studies, Head of Laboratory for Institutional Analysis

Lomonosov Moscow State University
119234, RF, Moscow, Leninskiye Gory, 1, building 46
E-mail: m.sheresheva@gmail.com

Keywords

NETWORK
COORDINATION MECHANISM
BUSINESS MODEL
NETWORK-BASED DEPENDENCE
TOURISM
RECREATION
HEALTH RETREAT
COMPETITION
ECONOMIC AGENTS

Abstract

The paper studies network-based business models in the tourist industry. The authors substantiate the objective emergence of network-based forms of interaction as an integral part of the information age and of high dynamism of the external environment. The article characterizes the main concepts, such as coordination mechanism, network-based interaction and network-based business model. It identifies prerequisites for the emergence of three main types of networks in the tourist-recreational sphere and shows the advantages gained by economic agents when using the network-based coordination mechanism. The authors consider distinct features of the functioning of network-based structures in the tourist-recreational sphere and pay special attention to risk factors. We also formulate and justify the thesis that network-based dependence of economic agents and specialized enterprises contains three levels, which correspond to the fundamental stages for creating and rendering services. The paper explores interaction mechanisms, limitations and shortcomings of the business models under consideration.

JEL classification

R11, L14, L83

субъектов бизнеса адаптации к новым, более сложным макроэкономическим условиям.

Если традиционные подходы в управлении концентрировали внимание на задачах, которые решались «созданием иерархической структуры, формулировкой последовательных целей, четким распределением ролей, системой правил и процедур», то сейчас «перед управленцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой…» [9]. Поскольку в современных условиях создание ценности требует совместных усилий и соединения ресурсов, понятие бизнес-модели оказывается неразрывно связано с вопросами межорганизационных взаимодействий. Другими словами, современный этап нацеливает компании на выстраивание бизнес-системы, ориентированной на группу взаимозависимых участников, согласующих интересы и координирующих усилия для выполнения общей цели [17]. В этой связи проблематика бизнес-моделей все чаще рассматривается в контексте сетей и партнерств [2; 4; 18; 28; 45].

Изучению механизмов координации и сетевых структур в современном бизнесе посвящено значительное число научных работ, включая работы таких зарубежных и российских ученых, как Р. Баджо, С. Боргатти, А. Грандори, Р. Майлз, У. Пауэлл, Ч. Сноу, Дж. Сода, П. Фостер, С.Б. Авдашева, В.С. Катькало, С.П. Кущ, Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, А.Е. Шаститко, М.Ю. Шерешева. Совокупность исследований и разработок в сфере организации сетевых моделей взаимодействия широко распространена в Европе, где сформирована целая система организаций и институтов, занятых развитием сетевого взаимодействия.

СЕТЬ КАК МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ

Целый ряд современных исследователей предлагают выделять три различных механизма координации: рынок, фирма, сеть [14; 18]. Соглашаясь со сторонниками этого подхода, мы также считаем, что сетевой механизм координации кардинально отличается от других форм взаимодействия [5; 10; 12].

Наиболее общее использование термина «сеть» – обозначение структуры связей между элементами социальной системы. «Этими элементами могут быть роли, отдельные личности, организации, отрасли или даже нации (государства). Их связи могут быть основаны на переговорах, расположении, дружбе, родстве, власти, экономическом обмене, обмене информацией или на чем-либо еще, что формирует основу связи» [32]. В этом определении обратим особое внимание на слово «система» (гр. systëma – целое, составленное из частей). Границы системы определяются наличием высокой интенсивности взаимодействия между элементами внутри системы, существенно превышающей интенсивность взаимодействия между ними и элементами внешней среды. Иначе говоря, мы имеем дело с сетевой структурой тогда, когда частота и интенсивность взаимодействий между некой группой экономических агентов существенно превышает частоту и интенсивность аналогичных взаимодействий между ними и аутсайдерами (внешней средой группы) [12; 41].

Основным механизмом внутрисетевого взаимодействия в бизнесе является взаимосвязь ее участников (внутренних элементов сети) на основе контрактных отношений. Соответственно, межорганизационную сеть можно определить как систему эксплицитных и имплицитных контрактов между формально независимыми экономическими агентами, формируемую с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов [10].

Ключевым моментом выделения сети как специфического механизма координации является наличие долгосрочного отношенческого контракта, имеющего для всех участников приоритет перед системой неоклассических контрактов, которыми они связаны. Соответственно, механизм координации «сеть» можно определить как «механизм координации действий фирм по изменению ресурсов и обмену результатами посредством за-

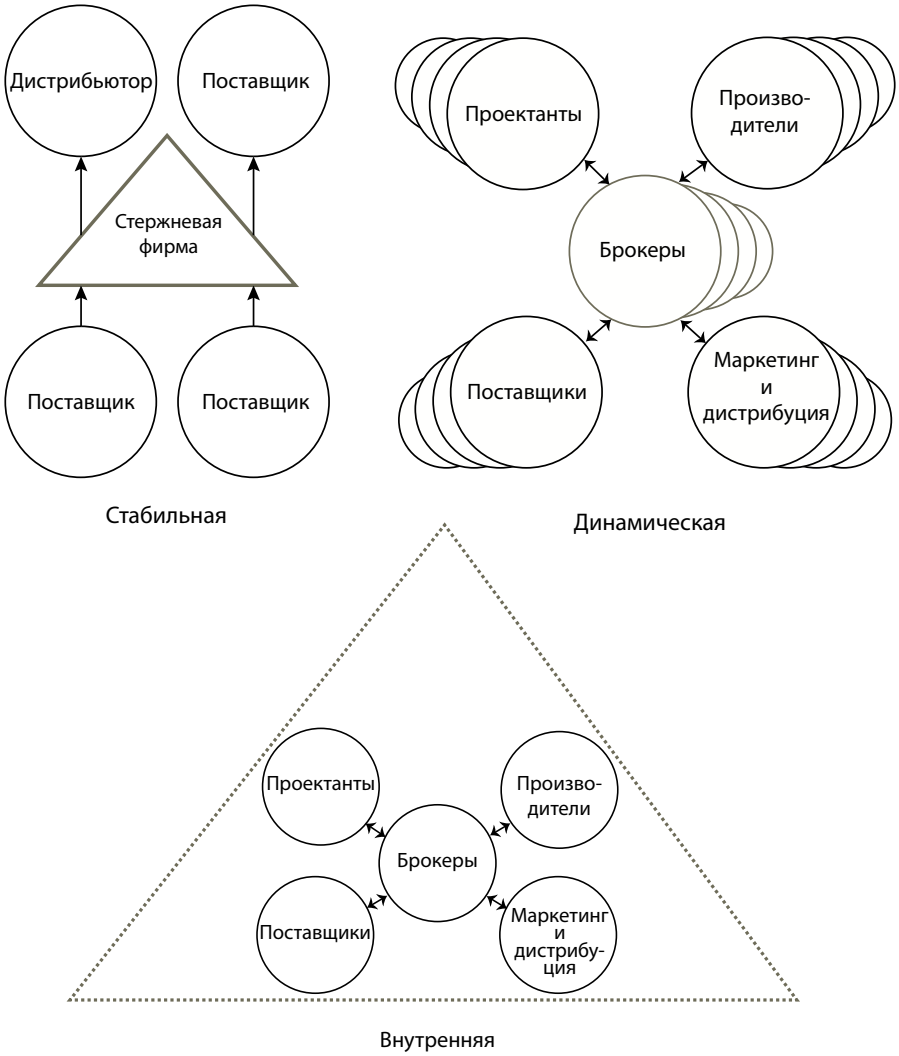

Рис. 1. Типология сетей Майлза–Сноу

ключения и выполнения длительных отношенческих контрактов» [5. С. 76]. Функционирование реальных сетей – групп тесно взаимодействующих экономических агентов – не исключает использования в той или иной пропорции разных механизмов координации, при том условии, что сетевой механизм координации является основным.

На выбор предпочтительного механизма координации влияет множество факторов, от институциональной среды, в которой ведется деятельность компании, до особенностей производимого продукта и специфических рисков, связанных с производством. Безусловно, на выбор оказывает влияние и долгосрочная стратегическая цель, которую преследует руководство компании.

Как уже отмечено выше, в современной экономике произошел ряд значительных изменений, и в результате сформировались определенные институциональные предпосылки, которые способствуют развитию сетевых форм организации бизнеса и выбору механизма координации «сеть» как предпочтительной альтернативы. В частности, на современных рынках существует острая потребность в снижении асимметрии информации, в гибкости и высокой скорости реагирования на запросы рынка, в долгосрочном характере взаимоотношений. При этом ряд авторов акцентируют внимание на том, что решающими факторами для выбора между формами координации являются не только трансакционные издержки, но также риски: контрактные (уровень институционального соглашения) и системные (уровень институциональной среды) [22].

СПЕЦИФИКА СЕТИ: СТРУКТУРА И КЛАССИФИКАЦИЯ

При исследовании сетей в рамках экономического подхода наиболее часто анализируются структурные свойства сети, влияние структуры сети на принятие экономических решений, роль экономических стимулов в формировании структуры сети [1; 29; 40; 43]. Говоря о сетевых бизнес-моделях, большинство исследователей подчеркивают, что в основе их успешного развития лежит «акцент на системном характере деятельности и признание важности совместного создания ценности» [2].

В силу многообразия реально существующих сетевых структур и возникающих в связи с этим управленческих задач предложено достаточно большое число классификаций, базирующихся на различных критериях.

Одна из наиболее известных и простых классификаций была предложена Р. Майлзом и Ч. Сноу [31]: сети подразделяются на внутренние, динамические и стабильные (рис. 1). В данной статье не будут затронуты вопросы, касающиеся функционирования внутренних сетей. Что касается межорганизационных сетей, то среди исследователей не существует консенсуса относительно того, является ли деление на динамические и стабильные сети исчерпывающим. Ряд авторов соглашаются с классификацией Майлза–Сноу, другие выделяют более двух типов [5. С. 79–94]. Среди используемых для классификаций критериев: уровень формализации (формальное заключение договоров), степень доминирования и уровень централизации (есть ли центральная координирующая фирма, доминирование одного партнера или группы партнеров), степень устойчивости связей, тип квазиинтеграции (горизонтальная, вертикальная, конгломератная), величина входящих в сеть предприятий (малые, средние, крупные), и т.д.

Для целей нашего исследования акцент был сделан на размере участников сети. Соответственно можно выделить следующие типы сетевых структур.

1. Сеть малых и средних компаний, примерно одинаковых по размерам, юридически самостоятельных, связанных между собой равноправными контрактными отношениями и поддерживающих стабильное развитие друг друга.

2. Сетевая структура на основе крупной организации, которая интегрирует вокруг себя фирмы меньшего размера; для сетевой модели этого типа характерен неравноправный характер взаимодействия, который юридически закреплен; ядром является крупная компания (стержневая фирма в терминологии Майлза–Сноу).

3. Совокупность однородных отраслевых субъектов, вокруг которых сосредотачиваются экономические агенты сопутствующих отраслей. По сути, речь здесь идет о кластере, который можно рассматривать как межорганизационную сеть. Так, туристский кластер можно

определить как сеть географически локализованных взаимосвязанных организаций, занимающихся разработкой, производством, продвижением и продажей туристского продукта, а также деятельностью смежной с туризмом и рекреационными услугами [11].

В управлении межорганизационной сетью как целостной системой существует ряд вопросов, решение которых требует значительных усилий научного сообщества [1]. Среди них проблемы взаимодействия участников в бизнес сети [38], развитие межфирменных взаимоотношений как особая организационная способность [30], проблематика сетевых компетенций – «оркестрирования» (orchestration) совместной деятельности [19; 20; 26; 36].

Сетевые бизнес-модели характеризуются различной степенью адаптивности в зависимости от видов деятельности и территориального устройства, с учетом специфики социально-экономического пространства. Основные особенности сетевого взаимодействия наглядно прослеживаются и в туристско-рекреационной сфере. Рассмотрим особенности взаимодействия участников сетевой модели бизнеса в сфере туризма.

СЕТЕВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ

В настоящее время существует значительный пласт исследований, посвященных формированию сетей и управлению сетевым взаимодействием в туризме [11; 13; 14; 35; 39].

Рассматривая сетевые бизнес-модели в туристско-рекреационной сфере, необходимо учитывать ряд отраслевых особенностей [8]:

1) развитие сетевого бизнеса ограничено емкостью средств размещения: гостиниц, санаториев, курортов, пансионатов, баз отдыха и т.п.;

2) развитие туристских дестинаций ограничивается природно-экологическими характеристиками, ухудшение которых негативно скажется как на экономической составляющей, так и на качестве жизни населения курортов;

3) себестоимость туристского продукта подвержена постоянным изменениям, влияя на уровень цен и состав участников сети;

4) на развитие туристско-рекреационной сферы оказывает влияние конъюнктура международного рынка туризма;

5) на качество услуг влияет множество разнонаправленных факторов.

Одним из наиболее ярких примеров является лечебно-оздоровительный туризм, где услуги осуществляются на базе основных профильных предприятий санаторно-курортного комплекса. Сеть будет возникать вокруг санаторно-курортных учреждений, оказывающих услуги по лечению, оздоровлению, реабилитации и профилактике заболеваемости. В данном случае можно говорить о стабильной сети, в терминах классификации Майлза–Сноу, или о *фокальной сети* [12], где деятельность участников определяется наличием стержневой фирмы – предприятия санаторно-курортного комплекса [7. С. 37]. Такая сеть характеризуется высокой степенью стабильности, поскольку структура услуг определена, а изменение основной сферы деятельности для санаторно-курортного учреждения, обладающего специфической материально-организационной базой, фактически невозможно. Другие участники будут создавать вторичные базовые элементы услуги, повышая рост ее качества и удовлетворяя потребности различных уровней.

Как уже отмечалось, активное развитие сетей на современных рынках определяется возможностью экономии издержек и комбинирования ресурсов и способностей участников, что позволяет им совместно создавать дополнительную ценность и получать взаимную выгоду от сетевого взаимодействия, добиваясь общей цели.

Сетевые бизнес-модели в туристско-рекреационной сфере, как и в других отраслях экономики, нацелены на получение взаимной выгоды участников и способствуют получению ими целого ряда преимуществ. В частности, можно отметить следующее:

1) распределение полномочий и задач между партнерами, действующими в рамках сетевого взаимодействия, позволяет сосредоточиться на приоритетных функциях;

2) усиление специализации в рамках приоритетного вида деятельности позволяет достичь высокого уровня профессионализма;

3) диверсификация организационно-технологических и управленческих элементов, связанных с производством комплексной услуги или товара, способствует повышению качества продукции и услуг;

4) комбинирование ресурсов и компетенций участников создает условия для инноваций;

5) диссипация риска между участниками сети способствует большей устойчивости, особенно в периоды кризисов, при этом экономия издержек на развитие позволяет адаптироваться к кризисным явлениям, не повышая текущие расходы на модернизацию.

Соответственно, управление такой группой хозяйствующих субъектов в туризме предполагает получение указанных преимуществ и поддержание их на высоком уровне. Это требует системного характера деятельности по согласованию интересов, сохранению мотивации для продолжения сетевого взаимодействия и координации действий, нацеленных на достижение общей цели.

РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА МОДЕЛЕЙ В ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ

В туристско-рекреационной сфере РФ можно выделить три основные сетевые модели организации бизнеса.

1. Сетевая модель, ориентированная на профильное предприятие санаторно-курортного комплекса, занимающее лидирующие позиции в отрасли.

2. Сетевая модель, построенная на основе нескольких профильных предприятий с различным уровнем специализации (лечебными профилями), которые взаимодействуют с различными экономическими агентами.

3. Сетевая модель на основе взаимодействия нескольких профильных предприятий, однотипных по масштабу деятельности, видам оказываемых услуг.

Как мы уже отметили выше, среди факторов, оказывающих влияние на выбор предпочтительного механизма координации, одно из важных мест занимают ожидаемые риски. То же самое относится и к выбору предпочтительной формы сети, поэтому в рассматриваемых моделях необходимо особое внимание уделить фактору риска.

Участники сети могут характеризоваться следующими уровнями зависимости:

1) высокий уровень зависимости от сети, когда создание и реализация сетевого продукта составляет 70% и более от продаж;

2) средний уровень зависимости от сети при выручке около 50%, приходящейся на сетевой продукт;

3) низкий уровень зависимости от сети, когда деятельность предприятия достаточно диверсифицирована, вклад общего продукта (услуги) в оборот не более 30%.

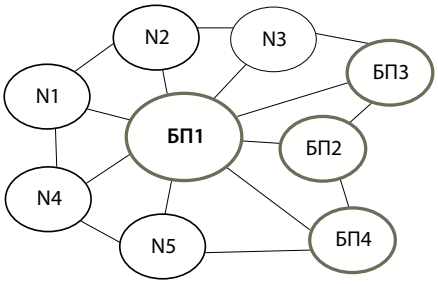

Рис. 2. Сетевая модель при наличии явного лидера (стержневой компании) на примере Пермского края

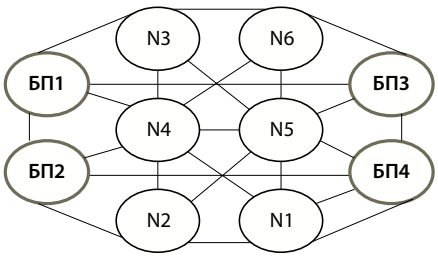

Рис. 3. Сетевая модель при отсутствии явного лидера на примере Республики Башкортостан

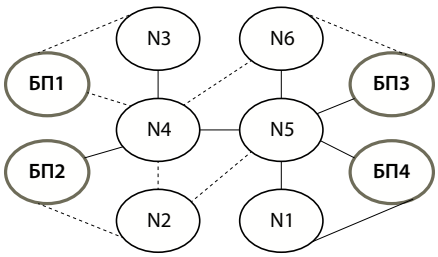

Рис. 4. Сетевая модель при неразвитом рынке на примере Приморского края

В связи с разным уровнем зависимости возникает различная степень риска основных участников сети. Наиболее предсказуемыми с точки зрения управления являются несколько основных сетевых моделей в сфере курортно-рекреационной деятельности.

1. Участники сети вносят свой вклад в услугу и являются высокозависимыми друг от друга.

2. Участники сети обладают узкой специализацией в сфере туризма, поэтому их зависимость от сетевого продукта или услуги будет усиливаться.

Рассмотрим каждую модель на примере субъектов РФ.

Первая сеть в сфере туристско-рекреационной деятельности характерна для Краснодарского, Пермского, Ставропольского краев. Например, на территории Пермского края действует крупнейший многопрофильный санаторий Усть-Качка, вокруг которого образованы многофункциональные экономические связи не только из экономических агентов сопутствующих отраслей, но также из отраслевых субъектов, лечебные профили которых не пересекаются, вследствие чего не возникает конкуренции [9. С. 69].

Первая модель может характеризоваться пропорциональным риском участников, в связи с этим его общий уровень в сфере туризма при производстве базовых продуктов и услуг нивелируется, поскольку каждому из участников невыгодно менять специализацию, переориентироваться на другие рынки.

На рис. 2 представлена сетевая модель туристско-рекреационной сферы Пермского края, где БП1 – базовое основное предприятие; БП2, БП3 и БП4 – базовые предприятия второго уровня сети; предприятия N – экономические агенты сопутствующих отраслей с разной степенью зависимости от участия в производстве и реализации сетевых услуг.

Базовый уровень, характеризующийся минимальным риском внутри модели, представлен курортом Усть-Качка, поскольку он обладает монопольным положением в силу высокого уровня отраслевой специализации и диверсификации лечебных профилей. Далее риск возрастает на каждом уровне: второй уровень профильных предприятий характеризуется наличием незначительных рисков, третий уровень сопутствующих отраслей является наиболее уязвимым, поскольку зависит от экономической политики базовых предприятий. Стабильные субъекты сети каждого уровня оказываются в менее выгодном положении, если их доля зависимости от сетевых услуг средняя и высокая [6].

Данная сеть является предсказуемой и управляемой, базовые предприятия имеют высокую степень зависимости от услуги (продукта), поэтому переход на другие виды деятельности практически невозможен.

Вторая модель характеризуется приемлемым уровнем риска, узкая специализация участников сети не позволяет менять вид деятельности, поэтому в перспективе с ростом зависимости от сети будет уменьшаться риск для основных участников. Она представлена сетью отраслевых предприятий, функционирующих в рамках высокоразвитого социально-экономического пространства региона, когда нет явного лидера (по типу олигополистического рынка). Данная сетевая модель характерна для Республики Башкортостан, Удмуртии, Алтайского края, Кировской области.

Основные участники сети (рис. 3) базовые предприятия БП1–БП4, которые характеризуются сопоставимыми параметрами деятельности и объемами рынка, второй уровень – предприятия N, оказывающие сопутствующие услуги. Уровень риска в сети является низким как для базовых отраслевых субъектов, так как они контролируют свою долю, так и для стабильных агентов, поскольку существует вероятность образования локальных сетей на более выгодных условиях, а также возможность выбора базового предприятия для стабилизации своего производства и сбыта.

Рассмотрим риск при условии, что участники сети N1 и N2 нестабильны. Поскольку они входят в сеть, их риски минимальны, так как они получают преимущества, их фактический оборот еще не зависит либо слабо зависит от общего продукта (услуги). Для базового предприятия существующий уровень риска не меняется либо меняется незначительно, поскольку происходит распределение его доли между теми предприятиями, которые имеют высокую зависимость.

Если количество нестабильных участников сети возрастает, например это агенты N1, N2, N3 и N6, степень риска в сети увеличивается, так как их вклад в базовую услугу значителен, но данные субъекты бизнеса ориентированы на поиск более выгодных условий работы.

Выгоды данных партнеров превышают сетевые, общий риск сетевого взаимодействия увеличивается. Напротив, при повышении количества равных участников сети риск уменьшается пропорционально. Чем выше специализация нестабильного участника, тем выше риск для сети, поскольку услуги такого рыночного агента востребованны: IT-специалисты, переводчики, технические специалисты и т.п. Такой бизнес-субъект может легко выйти из сети с минимальным ущербом.

Таким образом, основной экономический риск, связанный с независимыми агентами, заключается в том, что при наличии каких-либо кризисных явлений или ухудшении параметров внешней среды они могут переориентировать свою деятельность на другие продукты или услуги либо на другие рынки или сегменты потребителей.

В условиях нестабильности поведения экономических агентов для базовых предприятий сети возможны несколько путей решения: замена элемента в со-

ставе общей услуги (например, убрать экскурсионную составляющую при отсутствии предприятия-партнера с адекватными условиями работы); предложение более выгодных условий рынку для совместной работы.

Третья модель характерна для регионов с депрессивным состоянием экономики: Хабаровский и Приморский края, Амурская область, Республика Хакасия, когда сетевое взаимодействие отличается неустойчивостью и непостоянством. При такой сетевой модели характерно наличие санаторно-курортного комплекса, который функционирует слабо, а финансово-экономическая деятельность убыточна.

В примере на рис. 4 можно видеть неустойчивость сети, слабые или разорванные связи между экономическими агентами, которые могут возникать и восстанавливаться при появлении предпосылок к устойчивому развитию: участие в федеральных и региональных программах по развитию туризма и санаторно-курортного комплекса, программах комплексного развития территории.

Особенностью всех рассмотренных моделей сети является снижение инвестиционных рисков, которые возникают у небольших компаний по развитию новых продуктов и созданию услуг через исследования инноваций. К основным механизмам снижения рисков относятся:

1) обмен и передача технологий, заключающихся в объединении ресурсов, связанных с затратами на квалифицированный персонал;

2) обеспечение требуемого качества туристско-рекреационных услуг за счет объединения сертификации и стандартизации, контроля качества услуг;

3) совершенствование экспертизы качества услуг как процесса совместного развития и оптимизации ресурсов, обучение специализированным профессиональным навыкам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования были получены следующие результаты. Сетевая форма бизнеса объективно возникла вследствие трансформационных и инновационных процессов в экономике, глобализации информационного обмена и сокращения времени на принятие решений.

Как результат, с точки зрения управления начинает преобладать подход, основанный не на жесткой иерархии подчиненности и административных решениях, а на отношениях между формально независимыми экономическими агентами, объединяющими ресурсы, согласующими свои интересы и координирующими действия для получения взаимных выгод. Выбор сетевого механизма координации в качестве предпочтительной альтернативы способствует выработке механизмов управления и контроля результатов на основе учета взаимных преимуществ.

Рассмотренные тенденции характеризуются усилением противоборства не отдельных экономических агентов, а групп предприятий, действующих в рыночных условиях совместно, объединенных общими целями и задачами, стратегией получения прибыли и роста конкурентоспособности. Исследования показывают, что в современных условиях сетевые модели организации бизнеса выступают механизмом адаптации к динамично меняющейся среде.

Несмотря на то что появился целый ряд исследователей, изучающих процессы образования, функционирования и управления сетями, в сфере туристско-рекреационной деятельности рассматриваемая форма бизнеса изучена мало. Между тем существует определенная специфика, связанная с видом деятельности, сложностью и комплексным характером оказываемых услуг, рисками.

Сетевые модели в российском туризме можно охарактеризовать, с одной стороны, как обладающие инерционной составляющей (профильные предприятия санаторно-курортного комплекса), с другой стороны, как достаточно динамичные (субъекты бизнеса из сопутствующих отраслей и другие организации, вносящие свой вклад в производство базовых продуктов и услуг). В связи с этим можно утверждать, что сетевые модели в туризме относительно стабильны и предсказуемы.

Были описаны три основные модели, обладающие специфическими характеристиками. Первая модель ориентирована на профильное предприятие санаторно-курортного комплекса, занимающее лидирующие позиции в отрасли (квазиинтеграция по типу монополии). Вторая модель характерна при наличии нескольких профильных предприятий с различным уровнем специализации, которые взаимодействуют с различными экономическими агентами (квазиинтеграция по типу олигополии). Третья модель характерна для неразвитых территорий с точки зрения туристско-рекреационной сферы, что связано со спецификой российской институциональной среды, не благоприятствующей развитию малого и среднего бизнеса и как следствие не способствующей формированию устойчивых экосистем малого и среднего бизнеса.

Управление рисками в рассматриваемых моделях основано на степени зависимости деятельности экономических агентов от общего продукта, услуги: высокий; средний; низкий. Для нестабильных участников сети риск минимален, однако для других субъектов бизнеса возрастает при увеличении количества нестабильных единиц.

Сетевые модели туристско-рекреационной сферы и туризма могут характеризоваться определенной степенью предсказуемости, поскольку данные виды деятельности зависят от природно-ресурсного потенциала территории и исторически складывающейся специализации. Данный вид потенциала статичен и не зависит от внешнего фона. Динамическим потенциалом является преобразующая деятельность человека, инфраструктурный рост и увеличение туристских потоков дестинаций, удовлетворение платежеспособного спроса. ■

Библиографическая ссылка: Оборин М.С., Шерешева М.Ю. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управленец. 2017. №4(68). С. 24–31.

For citation: Oborin M.S., Sheresheva M.Yu. The Specificity of Network-Based Business Models in the Tourist-Recreational Sphere. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 24–31.

Источники

1. Баджо Р., Шерешева М.Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2014. № 2. С. 3–21.

2. Бек М.А., Бек Н.Н. Бизнес-модели: инновационные аспекты // Менеджмент инноваций. 2014. № 4. С. 244–256.

3. Кастельс М. Становление общества сетевых структур. М.: Academia, 1999.

4. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130.

5. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под науч. ред. М.Ю. Шерешевой. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014.

6. Оборин М.С. Подходы к определению сущности курортной инфраструктуры региона: теория и практика // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 1(51). С. 66–71.

7. Оборин М.С. Региональный анализ изучения рекреационных систем // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Сер. Естественные науки. 2013. № 2. С. 35–42.

8. Оборин М.С. Системный подход к раскрытию сущности и содержания санаторно-курортной деятельности // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2015. № 4(66). С. 216–221.

9. Хэмел Г. «Менеджмент 2.0»: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. 2009. № 10. С. 91–100.

10. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006.

11. Шерешева М.Ю. Создание туристских кластеров в регионах России // Логистика. 2016. № 6. С. 52–56.

12. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: ГУ-ВШЭ, 2010.

13. Шерешева М.Ю., Баджо Р. Сетевой подход в изучении туристских дестинаций: новые тенденции // Инициативы XXI века. 2014. № 2. С. 58–63.

14. Baggio R., Scott N., Cooper C. Network Science – A Review Focused on Tourism // Annals of Tourism Research. 2010. Vol. 37. № 3. P. 802–827.

15. Bandsholm J. Business Model Innovation from a Business Model Ecosystem Perspective // Journal of Multi Business Model Innovation and Technology. 2016. Vol. 4. № 2. P. 51–70.

16. Brousseau E., Penard T. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms // Review of Network Economics. 2006. Vol. 6. № 2. P. 81–110.

17. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore // Strategy & leadership. 2007. Vol. 35. № 6. P. 12–17.

18. Demil B., Lecocq X. Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance // Organization studies. 2006. Vol. 27. № 10. P. 1447–1466.

19. Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating innovation networks // Academy of Management Review. 2006. Vol. 31. № 3. P. 659–669.

20. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal // Long range planning. 2010. Vol. 43. № 2. P. 370–382.

21. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements // Thunderbird International Business Review. 2002. Vol. 44. № 1. P. 5–23.

22. Fernandez A., Arrunada B., Gonzalez M. Quasi-Integration in Less-Than-Truchoad Trucking // In: Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics. Universitat Pompeu Fabra Economics WP No. 292. 2000. P. 293–312.

23. George G., Bock A. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Working paper. L.: Imperial College, 2009.

24. Grandori A., Soda G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms // Organization studies. 1995. Vol. 16. № 2. P. 183–214.

25. Haggins R. The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure // Entrepreneurship and Regional Development. 2000. № 12. P. 111–135.

26. Hurmelinna-Laukkanen P., Nätti S. Network Orchestration for Knowledge Mobility – The Case of an International Innovation Community // Journal of Business Market Management. 2012. Vol. 5. № 4. P. 244–264.

27. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 12. P. 57–68.

28. Keen P., Qureshi S. Organizational transformation through business models: a framework for business model design // HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2006. Vol. 8. P. 206b.

29. Liu B.S.-Ch., Madhavan R., Sudharshan D. DiffuNET: The impact of network structure on diffusion of innovation // European Journal of Innovation Management. 2005. Vol. 8. № 2. P. 240–262.

30. Lorenzoni G., Lipparini A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20. P. 317–338.

31. Miles R.E., Snow C.C. Causes of failure in network organizations // California Management Review. 1992. Vol. 34. № 4. P. 53–72.

32. Nohria N., Eccles R. Face-to-Face – Making Network Organizations Work // Nohria N. et al. (eds.). Networks and Organizations. Boston, MA, 1992. P. 288–308.

33. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept // Communications of the Association for Information Science (CAIS). 2005. Vol. 16. P. 1–25.

34. Porter M.E., Millar V.E. How information gives you competitive advantage // Harvard Business Review. 1985. July-August. P. 149–152.

35. Presenza A., Cipollina M. Analyzing tourism stakeholders networks // Tourism Review. 2010. Vol. 65. № 4. P. 17–30.

36. Ritter T., Gemünden H.G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents // Journal of Business Research. 2003. Vol. 56. № 9. P. 745–755.

37. Timmers P. Business models for electronic markets // Electronic Markets. 1998. Vol. 8. № 2. P. 3–8.

38. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. Strategic Alliance Management. L.; N.Y.: Routledge, 2013.

39. Volgger M., Pechlaner H. Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned? // Tourism Review. 2015. Vol. 70. № 4. P. 298–312.

40. Walker G. Network structure, content and evolution // Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy (Research in Multi Level Issues, Vol. 2) / ed. by F. Dansereau, F.J. Yammarino. Emerald Group Publishing, 2003. P. 275–285.

41. Webster J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain // The Journal of Strategic Information Systems. 1995. Vol. 4. № 1. P. 31–42.

42. Williamson O.E. Markets and hierarchies: some elementary considerations // The American economic review. 1973. Vol. 63. № 2. P. 316–325.

43. Yang Ch., Liu H.-M. Boosting firm performance via enterprise agility and network structure // Management Decision. 2012. Vol. 50. № 6. P. 1022–1044.

44. Zott C., Amit R. The business model as the engine of network-based strategies / P.R. Kleindorfer & Y.J Wind (eds.). The network challenge. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009. P. 259–275.

45. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research // Journal of Management. 2011. Vol. 37. № 4. P. 1019–1042.

References

1. Badzho R., Sheresheva M.Yu. Setevoy podkhod v ekonomike i upravlenii: mezhdistsiplinarnyy kharakter [Network approach in economics and management: interdisciplinary character]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika – MSU Vestnik. Ser. 6. Economics*, 2014, no. 2, pp. 3–21.
2. Bek M.A., Bek N.N. Biznes-modeli: innovatsionnye aspekty [Business models: Innovation aspects]. *Menedzhment innovatsiy – Innovation Management*, 2014, no. 4, pp. 244–256.
3. Kastel's M. *Stanovlenie obshchestva setevykh struktur* [The formation of a network society]. Moscow: Academia Publ., 1999.
4. Klimanov D.Ye., Tret'yak O.A. Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski soderzhatel'nogo fundamenta kontseptsii [Business models: the main directions of research and the search for a substantive concept base]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2014, vol. 12, no. 3, pp. 107–130.
5. Sheresheva M.Yu. (ed.) *Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa* [Methodology of research of network-based forms of business organization]. Moscow: HSE Publishing house, 2014.
6. Oborin M.S. Podkhody k opredeleniyu sushchnosti kurortnoy infrastruktury regiona: teoriya i praktika [Approaches to the Essence of Resort Infrastructure of a Region: Theory and Practice]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2014, no. 1(51), pp. 66–71.
7. Oborin M.S. Regional'nyy analiz izucheniya rekreatsionnykh sistem [Regional analysis of the study of recreational systems]. *Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) federal'nogo universiteta. Ser. Estestvennye nauki – Vestnik of Northern (Arctic) Federal University. Ser. Natural Sciences*, 2013, no. 2, pp. 35–42.
8. Oborin M.S. Sistemnyy podkhod k raskrytiyu sushchnosti i soderzhaniya sanatorno-kurortnoy deyatel'nosti [A systematic approach to the disclosure of the essence and content of recreational activity]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy – Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, 2015, no. 4(66), pp. 216–221.
9. Khemel G. «Menedzhment 2.0»: novaya versiya dlya novogo veka ["Management 2.0": a new version for the new century]. *Harvard Business Review – Russia*, 2009, no. 10, pp. 91–100.
10. Sheresheva M.Yu. *Mezhfirmennye seti* [Intercompany networks]. Moscow: TEIS Publ., 2006.
11. Sheresheva M.Yu. Sozdanie turistskikh klasterov v regionakh Rossii [Creation of tourist clusters in the regions of Russia]. *Logistika – Logistics*, 2016, no. 6, pp. 52–56.
12. Sheresheva M.Yu. *Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy* [Forms of network interaction of companies]. Moscow: HSE Publ., 2010.
13. Sheresheva M.Yu., Badzho R. Setevoy podkhod v izuchenii turistskikh destinatsiy: novye tendentsii [Network approach in the study of tourist destinations: new trends]. *Initsiativy XXI veka – Initiatives of the 21st Century*, 2014, no. 2, pp. 58–63.
14. Baggio R., Scott N., Cooper C. Network Science – A Review Focused on Tourism. *Annals of Tourism Research*, 2010, vol. 37, no. 3, pp. 802–827.
15. Bandsholm J. Business Model Innovation from a Business Model Ecosystem Perspective. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 2016, vol. 4, no. 2, pp. 51–70.
16. Brousseau E., Penard T. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 2006, vol. 6, no. 2, pp. 81–110.
17. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 2007, vol. 35, no. 6, pp. 12–17.
18. Demil B., Lecocq X. Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance. *Organization Studies*, 2006, vol. 27, no. 10, pp. 1447–1466.
19. Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 2006, vol. 31, no. 3, pp. 659–669.
20. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, no. 2, pp. 370–382.
21. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 2002, vol. 44, no. 1, pp. 5–23.
22. Fernandez A., Arrunada B., Gonzalez M. Quasi-Integration in Less-Than-Truchoad Trucking. In: *Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. Universitat Pompeu Fabra Economics WP No. 292, 2000, pp. 293–312.
23. George G., Bock A. *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*. Working paper. L.: Imperial College, 2009.
24. Grandori A., Soda G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 1995, vol. 16, no. 2, pp. 183–214.
25. Haggins R. The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2000, no. 12, pp. 111–135.
26. Hurmelinna-Laukkanen P., Nätti S. Network Orchestration for Knowledge Mobility – The Case of an International Innovation Community. *Journal of Business Market Management*, 2012, vol. 5, no. 4, pp. 244–264.
27. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, no. 12, pp. 57–68.
28. Keen P., Qureshi S. Organizational transformation through business models: a framework for business model design. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. *IEEE*, 2006, vol. 8, pp. 206b.
29. Liu B.S.-Ch., Madhavan R., Sudharshan D. DiffuNET: The impact of network structure on diffusion of innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2005, vol. 8, no. 2, pp. 240–262.
30. Lorenzoni G., Lipparini A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, pp. 317–338.
31. Miles R.E., Snow C.C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 1992, vol. 34, no. 4, pp. 53–72.
32. Nohria N., Eccles R. *Face-to-Face – Making Network Organizations Work*. Nohria N. et al. (eds.). Networks and Organizations. Boston, MA, 1992, pp. 288–308.
33. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 2005, vol. 16, pp. 1–25.
34. Porter M.E., Millar V.E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1985, July-August, pp. 149–152.
35. Presenza A., Cipollina M. Analyzing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 2010, vol. 65, no. 4, pp. 17–30.
36. Ritter T., Gemünden H.G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 2003, vol. 56, no. 9, pp. 745–755.
37. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 1998, vol. 8, no. 2, pp. 3–8.
38. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. *Strategic Alliance Management*. L.; N.Y.: Routledge, 2013.
39. Volgger M., Pechlaner H. Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned? *Tourism Review*, 2015, vol. 70, no. 4, pp. 298–312.
40. Walker G. *Network structure, content and evolution. Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy* (Research in Multi-Level Issues, Vol. 2) / ed. by F. Dansereau, F.J. Yammarino. Emerald Group Publishing, 2003, pp. 275–285.
41. Webster J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1995, vol. 4, no. 1, pp. 31–42.
42. Williamson O.E. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, 1973, vol. 63, no. 2, pp. 316–325.
43. Yang Ch., Liu H.-M. Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 2012, vol. 50, no. 6, pp. 1022–1044.
44. Zott C., Amit R. *The business model as the engine of network-based strategies*. P.R. Kleindorfer & Y.J Wind (eds.). The network challenge. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009, pp. 259–275.
45. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 2011, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042.

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения

ПОПОВА Юлия Федоровна
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга

Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина
167001, РФ, г. Сыктывкар, Октябрьский пр., 55
Тел.: (8212) 39-03-93
E-mail: jfp@mail.ru

Ключевые слова

КАПИТАЛ МЕЖФИРМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ
МОНЕТАРНЫЙ АСПЕКТ
НЕМОНЕТАРНЫЙ АСПЕКТ
СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ
СЕТЕВОЙ ПОДХОД
СЕТЕВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Аннотация

Управление межфирменными отношениями и стратегической позицией компании в сети является ключевым компонентом бизнес-модели современной организации и играет важную роль в повышении ее конкурентоспособности. В работе сформулировано определение понятия «капитал межфирменных отношений» как основного элемента внешнего социального капитала организации. Согласно авторской трактовке, капитал межфирменных отношений формируется и накапливается в процессе развития взаимоотношений, зависит от их качества и определяет конкурентные преимущества (в том числе экономические выгоды), которые компании получают в процессе взаимодействия, построенного на принципах выполнения взаимных обязательств и сотрудничества. Обоснована необходимость и предложена методология измерения монетарного и немонетарного аспектов капитала межфирменных отношений. Монетарная оценка капитала межфирменных отношений основана на расчете экономии от поддержания взаимоотношений с поставщиками и дополнительного дохода, формирующегося за счет развития взаимоотношений с покупателями. В основе измерения немонетарного аспекта капитала межфирменных отношений лежит система групповых и индивидуальных параметров анализа сетевого контекста.

JEL classification

A14, M31, L14

ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКИ

С 1990-х годов в экономической теории и социологии активно обсуждается понятие социального, человеческого, культурного, символического и других форм капитала, объясняющих социально-экономические явления и экономическое поведение агентов рынка. Используемое в экономической социологии политико-экономическое понятие «капитал» было выведено далеко за пределы его первоначального смысла [9. С. 5].

Впервые понятие «социальный капитал» как связи и отношения между людьми ввел П. Бурдье [1]. Анализируя формы капитала (экономический, физический, культурный, человеческий, социальный), ученый выступил против их сведения только к его исходной экономической форме и на примере культурного капитала обосновал существование трех состояний капитала: инкорпорированного, объективированного и институционализированного. Именно наличие институционализированного состояния капитала, по мнению исследователя, позволяет рассматривать его в качестве ресурса [1].

Рассматривая различные проявления социального капитала через призму концепции «радиус доверия», Ф. Фукуяма предложил разделять группы взаимодействия согласно радиусу доверия, в который входят индивиды, разделяющие кооперативные нормы [12]. При этом радиус доверия в зависимости от уровня социального капитала может быть больше, чем непосредственно сама группа. Следовательно, развитие рыночных сетей позволяет увеличить социальный капитал не только фирмы, но и общества в целом через механизм расширенного «воспроизводства доверия», обеспечиваемого за счет развития и укрепления сети неформальных контактов.

Подчеркивая взаимосвязь социального капитала с установлением и поддержанием хозяйственных связей, Дж. Коулман доказал, что организация является носителем социального капитала, и обосновал важную роль социальных связей между рыночными агентами в их экономическом развитии [3]. Определяя социальный капитал как совокупность отношений, порождающих действия, автор подчеркивает связь этих отношений с ожиданием того, что другие агенты будут выполнять свои обязательства без применения санкций. Коулман отмечает, что организация является носителем социального капитала. Поэтому особую роль в его оценке исследователь отводит понятию доверия как концентрации ожиданий, обязательств и надежности.

Он также обосновывает существование трех форм социального капитала: обязательства и ожидания участников отношений; способность социальной структуры передавать информационные потоки и нормы, невыполнение которых должно сопровождаться санкциями [3].

Социальный капитал не является атрибутом отдельного человека. Его основу формируют сети социальных связей, используемые для передачи экономических ресурсов, обмена информацией, формирования репутаций и др. Поскольку объективированным состоянием социального капитала являются сетевые связи, В. Радаев предлагает его измерять через степень вовлеченности организаций в сети, а также через характеристики самих сетей – их размер, плотность, силу и интенсивность [10. С. 71–72].

Таким образом, в современной науке установлено, что социальный капитал не только дает серьезные преимущества индивидам в достижении их жизненных целей, карьере, защите имущества, доступе к информации, но и создает дополнительные возможности компаниям для их успешного взаимодействия со всеми стейкхолдерами на рынке, поскольку обеспечивает им доверие со стороны экономических агентов. Поэтому, несмотря на то что в период постмодерна экономический капитал по-прежнему занимает центральное место среди всех форм капитала в силу своей способности конвертироваться, роль социального

Capital of Interfirm Relationships: The Concept and Evaluation Methodology

Yulia F. POPOVA
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Management and Marketing Dept.

Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin
167001, RF, Syktyvkar, Oktyabrsky Ave., 55
Phone: (8212) 39-03-93
E-mail: jfp@mail.ru

Keywords

CAPITAL OF INTERFIRM RELATIONSHIPS
MONETARY ASPECT
NON-MONETARY ASPECT
SOCIAL CAPITAL
NETWORK-BASED APPROACH
NETWORK-BASED BUSINESS MODEL

Abstract

Managing interfirm relationships and a strategic position of a company within a network is the key component of a business model of a modern organization, which plays an important role in increasing its competitiveness. The paper defines the term "capital of interfirm relationships" as the main element of an organization's social capital. The author believes that the process of establishing interrelations leads to formation and accumulation of the capital of interfirm relationships, which depends on their quality and determines competitive advantages (including economic benefits) that companies receive during the interaction premised on the principles of implementing mutual obligations and cooperation. The article explains the necessity of monetary and non-monetary capital of intercompany relationships and offers a methodology for its evaluation. Monetary evaluation assumes the savings that come from a company's contacts with suppliers and additional income earned due to cultivation of relationships with customers. The basis of the evaluation of non-monetary capital of interfirm relationships is the system of group and individual parameters of the network context analysis.

JEL classification

A14, M31, L14

капитала в условиях «новой» экономики и развития деловых сетей стала особенно заметна [5. С. 509].

Экономико-институциональный подход к исследованию социального капитала уделяет основное внимание созданию локальной институциональной среды, обеспечивающей организациям дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Экономическая роль социального капитала состоит в том, что его накопление увеличивает доходы фирм и уменьшает транзакционные издержки, связанные с координацией совместной деятельности сетевых партнеров, заменяя контракты и другие формальные бюрократические процедуры (методы контроля) неформальными отношениями, основанными на доверии, общепринятых правилах, стандартах, этике поведения, социокультурных нормах. Как и другие формы капитала, социальный капитал приносит компаниям доходы лишь в случае его активного использования, т.е. постоянного развития отношений.

П.Н. Шихирев определяет социальный капитал как *качество социальных связей* и аргументирует, что отношения имеют цену (ценность), которая может расти или снижаться в зависимости от множества факторов, коренящихся в более широкой системе социальных связей и структур [13. С. 18]. Обращаясь к вопросу формирования социального капитала экономической организации, автор выделяет его основные характеристики: доверие к фирме как интегральное выражение состояния ее внутренних общественных связей; репутацию компании как выражение состояния внешних связей; стратегию и тактику деловых переговоров как выражение ценностной ориентации субъекта социальных отношений; корпоративное управление как следование принципам и ценностям [13. С. 27].

И.Е. Дискин, как и П.Н. Шихирев, расширительно толкует понятие социального капитала, практически отождествляя его со всеми отношениями, основанными на доверии [2].

Поскольку основным параметром социального капитала как формы социальных отношений в бизнесе является *доверие*, социальный капитал близок к понятию репутационного капитала фирмы, который формируется за счет роста доверия к компании со стороны ее стейкхолдеров.

Большинство ученых, исследующих проблемы формирования и накопления социального капитала, согласны с тем, что установление и поддержание связей между рыночными партнерами экономит ресурсы, формирует репутацию фирм, обучает организации правилам поведения в сети, облегчает обмен информацией и т.д.

Межфирменные отношения следует рассматривать в качестве *социального ресурса* фирмы, который может быть задействован наряду с другими ресурсами (физическими, финансовыми, интеллектуальными и др.) для решения экономических и социальных задач. Но сетевой ресурс можно считать капиталом лишь в том случае, если существует возможность установить связь между инвестициями в отношения и ростом других видов капитала, прежде всего экономического [11. С. 24–25].

Очевидно, что исследование и обоснование такой связи требует сложных количественных расчетов затрат на установление и поддержание взаимоотношений, которые не были востребованы на практике ввиду низкой надежности и высокой трудоемкости.

В исследованиях по теории маркетинга в последнее время появляются новые понятия, связанные с термином «социальный капитал». Активно обсуждается сущность и содержание понятий «капитал влияния» и «капитал доверия», которые пока недостаточно методологически проработаны. Дискуссионный характер осложняет их использование в управлении маркетингом в компаниях [4; 6].

В своих работах Н.И. Мелентьева использует понятие «коммуникативный капитал», определяя его как совокупность связей и других структурных и ди-

Капитал межфирменных отношений как часть социального капитала фирмы

намических характеристик системы экономических взаимодействий, а также как экономически ценный ресурс, способный создавать *дифференцированную дополнительную стоимость* для товаров и услуг, выводимых предприятием на рынок [4. С. 298]. Автор предлагает оценивать коммуникативный капитал на основе выделения из общей совокупности трансакционных издержек их полезной части, которая рассматривается в качестве величины коммуникативного капитала.

Несмотря на несомненную новизну, такой подход является достаточно дискуссионным.

Во-первых, понятие коммуникативного капитала в трактовке Н.И. Мелентьевой мало отличается от понятия социального капитала, что ставит под сомнение необходимость введения нового термина.

Во-вторых, дополнительного обоснования требует необходимость выделения из всей суммы трансакционных издержек их полезной части при оценке коммуникативного капитала. Возможно, следует учитывать все издержки, связанные с формированием капитала.

В-третьих, применение затратного подхода к оценке капитала методологически некорректно. Капитал определяется доходами от инвестиций, а не размером затрат. Затраты становятся капиталом тогда, когда начинают приносить доходы. Поэтому методологически правильнее для анализа величины капитала применять стоимостной подход, предполагающий оценку рыночной стоимости имеющихся у фирмы взаимоотношений (связей) как коммуникативного или социального капитала.

Подведем некоторые итоги:

- понятие социального капитала включает систему социальных отношений, порождающих действия и обеспечивающих их участникам доступ к ресурсам других рыночных агентов или более эффективное использование собственных ресурсов. Размер социального капитала определяется качеством социальных отношений, образующих сущность (субстанцию) капитала;
- отсутствие общепризнанного определения социального капитала существенно усложняет использование данного понятия для анализа эффективности управления деловыми сетями. Очевидно, что накопление социального капитала увеличивает доходы и сокращает неэффективные издержки – трансакционные, трансформационные, издержки в сфере обращения (например, логистические), а также расширяет рыночные возможности фирм. Поэтому необходим более детальный анализ размера и источников получения отношенческой ренты;
- социальный капитал близок к репутационному капиталу и капиталу бренда, поскольку в основе этих форм капитала также лежит доверие к компании со стороны ее стейкхолдеров и особенно покупателей;
- социальный капитал, включающий взаимоотношения с покупателями, также близок к клиентскому капиталу, отражающему рыночную стоимость имеющегося у компании «портфеля клиентов», методология оценки которого достаточно детально отработана на практике;
- рыночная стоимость фирмы (или ее капитализация) отражает уровень социального капитала, имеющегося у компании, поскольку любая форма капитала может трансформироваться и трансформируется в экономический капитал;
- очевидна недостаточность оценки только экономического (монетарного) аспекта социального капитала компании и целесообразность анализа системных параметров сети. При этом экономический и социальный аспекты социального капитала необходимо изучать на уровне парных отношений между сетевыми агентами. Для этого могут использоваться монетарные и немонетарные параметры: дополнительная прибыль, экономия издержек, уровень доверия, приверженности, выполнения обязательств и др.

Очевидно, что эти утверждения требуют развития.

К ПРОБЛЕМЕ ИЗМЕРЕНИЯ КАПИТАЛА МЕЖФИРМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

В соответствии с понятием социального капитала его структурную основу формируют сетевые связи со всеми стейкхолдерами, используемые для обмена информацией, формирования репутации, повышения эффективности использования собственных ресурсов компаний или обеспечения им доступа к ресурсам и деятельности других участников рынка и др.

Экономическое значение социального капитала состоит в том, что его накопление увеличивает доходы фирм и снижает издержки, в том числе трансакционные, связанные с координацией совместной деятельности сетевых партнеров, заменяя контракты и другие формальные бюрократические процедуры неформальными отношениями, основанными на доверии, общепринятых правилах, стандартах, этике поведения, социокультурных нормах.

В силу того что ключевую роль в формировании и развитии социального капитала компаний играют их взаимоотношения с покупателями, поставщиками и конкурентами, предлагается ввести понятие «капитал межфирменных отношений». Согласно авторской трактовке ***капитал межфирменных отношений*** – это основной элемент внешнего социального капитала компании, который формируется и накапливается в процессе взаимодействия участников рынка. Межфирменные отношения можно рассматривать в качестве капитала организации, если их использование содействует получению компанией экономических выгод и достижению поставленных целей [7; 8]. Поэтому способности создавать и эффективно управлять взаимоот-

ношениями с поставщиками, покупателями и конкурентами, которые являются основными стейкхолдерами организации, следует трактовать как корневые компетенции компании (см. рисунок).

Сетевые связи определяют способ организации взаимодействия хозяйствующих субъектов с целью создания и увеличения добавленной стоимости, влияют на размер издержек и уровень доходов, связанных с взаимодействием и функционированием всей цепочки создания ценности – от закупки и производства продукта до его реализации конечному потребителю. Благодаря развитию межфирменных отношений между их участниками могут возникать совместные проекты по производству новых, более совершенных продуктов и технологий, реализация которых позволит сократить общие издержки партнеров и выйти на более высокий уровень конкурентоспособности за счет повышения качества продукции и роста удовлетворенности конечного потребителя.

Использование партнерских отношений как ключевого ресурса позволяет компаниям получать экономические выгоды, связанные с сокращением издержек на координацию совместной деятельности, созданием добавленной стоимости в виде современных инновационных технологий, а также более привлекательных новых продуктов, сопровождаемых дополнительным сервисным обслуживанием.

Таким образом, капитал межфирменных отношений формируется и накапливается в процессе развития взаимоотношений, зависит от их качества (уровня доверия, лояльности, кооперации, неформальности, надежности) и определяет преимущества, которые компании получают в процессе взаимодействия, построенного на принципах выполнения взаимных обязательств и сотрудничества.

Можно выделить *монетарный* и *немонетарный* аспекты капитала межфирменных отношений [7].

Монетарный аспект капитала межфирменных отношений отражает их способность приносить выгоду в форме:

- экономии на издержках (в том числе трансакционных) в результате снижения закупочных цен, получения скидок и дополнительных услуг, роста согласованности и скоординированности деятельности фирм (сокращения сроков поставок, уменьшения потерь и затрат на хранение и транспортировку), снижения расходов на совершенствование и разработку новых продуктов и технологий, увеличения загруженности производственных мощностей;
- увеличения доходов, связанных с ростом качества продукции, повышением цен, увеличением объемов реализации, кастомизацией рыночного предложения, снижением сроков выхода на новые рынки.

Методология оценки монетарного аспекта капитала межфирменных отношений предполагает исследование структуры и видов затрат, связанных с формированием и развитием взаимоотношений.

В неоинституциональной теории формирование и развитие взаимозависимых долгосрочных отношений рассматривается как стремление фирм снизить трансакционные издержки, связанные с осуществлением сделок.

Капитал межфирменных отношений позволяет снизить трансакционные издержки за счет роста доверия между партнерами, снижения неопределенности и риска невыполнения фирмами взятых на себя обязательств.

Однако снижение трансакционных издержек не означает уменьшение общего уровня издержек на взаимодействие. Вместо трансакционных появляются дополнительные издержки, связанные с поддержанием и развитием межфирменных отношений и сетевой среды взаимодействия (издержки взаимодействия).

На практике сложно оценить размеры и структуру инвестиций в межфирменные отношения. Причина – необходимость при идентификации расходов в каждом исследовании исходить из конкретной ситуации (особенностей компании и ситуации на рынке). Таким образом, выделение этих расходов (как и в случае с трансакционными издержками) является трудоемкой задачей, требующей дополнительных затрат на ведение учета.

В рамках данной работы предлагается методологический подход к *экономической (монетарной) оценке капитала межфирменных отношений*, основанный на расчете двух дисконтированных показателей: экономии, полученной компанией за счет поддержания взаимоотношений с поставщиками, и дополнительного дохода, формирующегося за счет развития взаимоотношений с покупателями.

Монетарная составляющая капитала межфирменных отношений рассчитывается как сумма капитала взаимоотношений с поставщиками и капитала взаимоотношений с покупателями:

$$K_{мо} = K_{пост} + K_{пок}, \quad (1)$$

где $K_{мо}$ – капитал межфирменных отношений; $K_{пост}$ – капитал взаимоотношений с поставщиками; $K_{пок}$ – капитал взаимоотношений с покупателями.

Для расчета конкретной величины капитала взаимоотношений с основными участниками цепочки создания и распределения ценности предлагается рассматривать каждого конкретного покупателя и поставщика в рамках парных взаимоотношений. Фактически речь идет о расчете дисконтированной экономии и дохода от долгосрочных отношений в сети (отношенческой ренты). Оценка их уровня необходима для принятия компанией решения о степени интеграции с партнером в рамках сетевого взаимодействия: ограниченное партнерство, стратегический альянс, эксклюзивный контракт и т.д. Если компания точно знает свои первоначальные инвестиции в формирование взаимоотношений, она может прогнозировать на определенный период свои текущие доходы от развития взаимоотношений с партнерами, а также текущие затраты на их поддержание.

Таким образом, монетарную (экономическую) составляющую общего размера капитала межфирменных отношений определяет сумма дополнительных доходов, полученных в рамках каждой пары отношений с покупателями или поставщиками.

Размеры капитала каждой пары взаимоотношений «поставщик – покупатель», поддерживаемых с обычными или ключевыми покупателями и поставщиками, можно сравнивать и на основе дополнительных расчетов разработать норматив, соответствующий минимальному уровню капитала взаимоотношений, который будет определять выгодность или невыгодность поддержания партнерских отношений.

Формулы для расчета капитала взаимоотношений с поставщиком и покупателем представлены ниже.

Капитал парных взаимоотношений с поставщиком предлагается рассчитывать как дисконтированную экономию, представляющую разницу между фактической закупочной ценой и средней рыночной ценой закупки по приобретаемым компанией товарным позициям.

$$K_{пост} = -ИП_0 + \sum_{t=0}^{T} \frac{k_t (Ц_{(ср)t} - Ц_{(ф)t}) - P_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где $ИП_0$ – инвестиции, связанные с первоначальным приобретением поставщика (затраты на установление с поставщиком первоначальных отношений, определяемые размером транс-

акционных издержек); k_t – объем закупаемой у поставщика продукции в физическом выражении в период t; $Ц_{(ср)t}$ – средняя рыночная цена на аналогичную продукцию в период t (в нулевом периоде определяется как среднее арифметическое, складывающееся из цен доступных альтернативных поставщиков; средние цены в последующих периодах прогнозируются с учетом существующих конъюнктурных тенденций на рынке); $Ц_{(ф)t}$ – фактическая цена закупки компанией продукции у конкретного поставщика в период t (аналогично средней цене прогнозируется компанией с учетом обговариваемой с поставщиком скидки и средней рыночной цены); P_t – текущие расходы на поддержание отношений с поставщиком в период t (прогноз); r – ставка дисконтирования, принятая компанией.

Период дисконтирования t определяется на основе планируемого периода сотрудничества компании с данным поставщиком. Очевидно, чем выше предполагаемый период сотрудничества, тем больше экономическая составляющая накопления капитала отношений.

Однако помимо получения экономии от снижения закупочной цены по сравнению со средней рыночной фирма может рассчитывать на улучшение условий поставок (сокращение сроков), уменьшение потерь и затрат на хранение, транспортировку, снижение затрат на привлечение кредитных ресурсов и др. Поскольку это может увеличить размер дополнительной экономии, в формулу можно ввести показатель $Э(з)$, который будет отражать другие виды экономии, получаемые компанией в процессе работы с конкретным поставщиком.

$$K_{пост} = -ИП_0 + \sum_{t=0}^{T} \frac{k_t (Ц_{(ср)t} - Ц_{(ф)t}) - P_t + Э(з)}{(1+r)^t}. \quad (3)$$

Предложенный подход к оценке капитала взаимоотношений с поставщиками особенно важен для менеджеров компаний при управлении портфелем взаимоотношений, например, в ситуации, когда планируется замена существующих или поиск новых поставщиков либо изменение стратегии развития взаимоотношений с партнерами путем создания с ними стратегического альянса или совместного предприятия. В этом случае у компании появляется возможность рассчитать и спрогнозировать конкретные издержки, связанные с формированием партнерских отношений и их дальнейшим развитием.

Что касается оценки капитала взаимоотношений с покупателем, то его предлагается рассчитывать на основе дисконтированного дохода, получаемого фирмой от покупателя в течение его жизненного цикла.

$$K_{пок} = -ИП_0 + \sum_{t=0}^{T} \frac{k_t (Ц_{(по\ прейскуранту)t} - C_{(ф)t} - Ц(зак)_t) - P_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

где $ИП_0$ – инвестиции, связанные с первоначальным приобретением покупателя (затраты на установление первоначальных взаимоотношений, определяемые размером трансакционных издержек, а также возможные инвестиции, связанные с адаптацией продукции или бизнес-процессов, необходимые для заключения контракта и развития взаимоотношений); k_t – объем закупаемой покупателем продукции в физическом выражении в период t; $Ц_{(по\ прейскуранту)t}$ – цена закупаемой покупателем продукции по прейскуранту в период t; $C_{(ф)t}$ – скидка покупателю с цены, зафиксированной в прейскуранте в период t; $Ц(зак)_t$ – цена, по которой фирма покупает продукцию у производителя или посредника (современный бухгалтерский учет предполагает, что производственные и торговые фирмы существуют как разные юридические лица и продукция от производителя передается продавцу (например, торговому дому производителя) по ценам, включающим себестоимость производства, накладные и управленческие расходы и прибыль производителя. Вычитая данную цену из цены, по которой продавец реализует свою продукцию, мы фактически очищаем ее от расходов, связанных с производством продукции); P_t – текущие расходы на поддержание взаимоотношений с покупателем в период t; r – ставка дисконтирования, принятая компанией.

Таким образом, капитал взаимоотношений с покупателями показывает размер дисконтированного дохода на прогнозируемый период существования контрактных отношений, который получает продавец за счет высоких (по сравнению со средними на рынке) цен на реализуемые товары и постепенного увеличения объема продаж постоянным покупателям. Сравнение величины капитала взаимоотношений с разными покупателями позволяет фирме определить выгодность вложений в ключевых клиентов и перспективы развития с ними долгосрочных взаимоотношений.

Предложенный автором подход к оценке экономического аспекта капитала межфирменных взаимоотношений имеет свои преимущества и недостатки.

Основные ***преимущества***:

- простота расчета при условии стабильности рынка и наличия у компании достаточного объема информации для прогноза;
- возможность использования предложенного показателя для измерения ценности взаимоотношений на основе оценки эффекта, полученного от их развития. Наиболее распространенная методика расчета эффективности, основанная на удельных трансакционных издержках, позволяет анализировать только экономию затрат;
- значимость расчета капитала межфирменных отношений при проведении портфельного анализа взаимоотношений, определении наиболее ценных (ключевых) партнеров и принятия решений о распределении ресурсов между ними;
- возможность применения в качестве обобщающего количественного параметра при оценке экономического аспекта социального капитала и эффективности межфирменных отношений для контроля процесса управления взаимоотношениями и его оптимизации.

Недостатки подхода состоят в следующем:

- расчет капитала межфирменных отношений по предложенной методике не позволяет измерить все экономические выгоды от их развития. Доверие и открытость в деловых сетях позволяют снизить риски и неопределенность, решить проблему неполных контрактов, повысить устойчивость фирмы, получить доступ к финансовым ресурсам, новым технологиям и т.д. Поэтому для принятия обоснованных управленческих решений при проведении анализа должны быть использованы качественные параметры измерения межфирменных отношений;
- размеры капитала отношений компании с покупателями и с поставщиками взаимозависимы, поэтому их количественное разделение условно. Отношения с поставщиками определяют качество, инновационность, уровень затрат на производство, цен на конечную продукцию производителя и, соответственно, могут привести к увеличению доходов от реализации продукции;
- цены, по которым компании осуществляют закупки сырья и материалов, а также продажи продукции, зависят от большого количества факторов, не всегда связанных с межфирменными отношениями, например, от уровня инновационности бизнеса, структуры отраслевого рынка, государ-

ственного регулирования и т.д. Поэтому менеджеры должны принимать решение о целесообразности рассмотрения дополнительных доходов или экономии, полученных фирмой за счет разницы в рыночных ценах, в качестве результата повышения эффективности управления межфирменными отношениями;

- разница между ценами на реализацию продукции компании и средними ценами, сложившимися на рынке, в определенные периоды может быть невыгодной для фирмы. Вместе с тем потери, которые при этом несет компания, не всегда связаны с ухудшением межфирменных отношений. И что не менее важно, иногда фирмы готовы идти на временные потери для достижения долгосрочных стратегических целей. Поэтому для принятия управленческих решений о перспективах развития взаимоотношений с партнерами компаниям необходимо проводить исследования с использованием дополнительных методов анализа;
- могут возникнуть трудности с получением необходимой информации для расчета затрат на формирование и поддержание межфирменных отношений в связи с несовершенством системы внутреннего учета и сложностью осуществления объективного прогнозирования;
- метод основан на прогнозах, что снижает его эффективность;
- при малом опыте использования данного метода уровень расчетных показателей интерпретировать достаточно сложно.

Несмотря на вышеперечисленные недостатки, данный подход можно рекомендовать компаниям для использования при разработке стратегии управления портфелем взаимоотношений с поставщиками и покупателями, в частности, для его оптимизации и принятия решений, связанных с эволюцией взаимоотношений в направлении их дальнейшего развития или прерывания (в случае низкой эффективности взаимодействия).

Признавая важность оценки монетарного аспекта капитала межфирменных отношений, не следует забывать, что социальный капитал формируется как результат «укорененности» субъекта в деловой сети. Он зависит от микро- и макропозиции фирмы в сети, определяющих возможности получения отношенческой ренты.

Количественные показатели, характеризующие размер капитала межфирменных отношений, необходимо дополнить анализом системных параметров деловой сети, например, уровня ее структурированности, которая зависит от длительности взаимоотношений, устойчивости, степени рутинизации взаимодействия, плотности, силы и тесноты связей, а также централизации взаимоотношений. Очевидно, что капитал межфирменных отношений тем выше, чем больше число агентов в сети и количество связей между ними; чем выше устойчивость сетевых структур, определяемая стабильностью состава ее участников и длительностью отношений между ними; чем интенсивнее и сильнее связи между организациями.

Ключевую роль в измерении капитала межфирменных отношений играет анализ качества взаимоотношений в сети, которое нельзя оценить с помощью стоимостных показателей. Поэтому, завершая рассмотрение проблемы измерения капитала межфирменных отношений, вернемся к методологии оценки его немонетарной составляющей.

В основе изучения *немонетарного (социального) аспекта капитала межфирменных отношений*, по мнению автора, лежит система групповых и индивидуальных параметров анализа сетевого контекста. Это ориентация на долгосрочное сотрудничество, выгодность/справедливость взаимоотношений, уровень доверия, надежность, степень приверженности и лояльности партнеров, уровень кооперации (сотрудничества), неформальность отношений и др. Эти показатели измеряют качество взаимоотношений в деловой сети [8. С. 13].

Данные, полученные по результатам анализа монетарного и немонетарного аспектов капитала межфирменных отношений, могут быть использованы при управлении портфелем взаимоотношений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех современного бизнеса зависит не только от доступа к финансовым, материальным и человеческим ресурсам, но и от взаимоотношений между агентами рынка. Капитал межфирменных отношений позволяет компаниям получить значительные экономические выгоды: рост устойчивости бизнеса, повышение входных барьеров в отрасль, уменьшение трансакционных затрат, снижение неопределенности и рисков за счет роста доверия между партнерами и открытости информации, а также расширения возможностей доступа фирм к ресурсам партнеров, в том числе инновационным. Он формируется в процессе взаимодействия участников рынка, накапливается в процессе развития взаимоотношений, зависит от их качества (уровня доверия, лояльности, кооперации, неформальности, надежности) и определяет преимущества, которые компании получают в процессе взаимодействия, построенного на принципах выполнения взаимных обязательств и сотрудничества. Предложенная в работе монетарная оценка капитала межфирменных отношений основана на расчете двух дисконтированных показателей: экономии, полученной компанией за счет поддержания партнерских отношений с поставщиками, и дополнительного дохода, формирующегося за счет развития взаимоотношений с покупателями. Ключевую роль в измерении немонетарного аспекта взаимоотношений, по мнению автора, играет система показателей измерения сетевого контекста. Для структурного измерения капитала межфирменных отношений предлагается использовать показатели устойчивости, плотности, силы и тесноты связей, а также централизации взаимоотношений. Полученные по результатам анализа данные могут быть использованы для управления портфелем взаимоотношений и при оценке эффективности сетевой бизнес-модели компании. ■

Библиографическая ссылка: Попова Ю.Ф. Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения // Управленец. 2017. №4(68). С. 32–38.

For citation: Popova Yu.F. Capital of Interfirm Relationships: The Concept and Evaluation Methodology. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 32–38.

Источники

1. Бурдье П. Практический смысл: пер. с фр. СПб.: Алетейя; М.: Ин-т экспериментальной социологии, 2001.

2. Дискин И.Е. Социальный капитал в глобальной экономике // Общественные науки и современность. 2003. № 5. С. 20–29.

3. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. 2001. № 3. С. 121–139.

4. Мелентьева Н.И., Татаренко В.Н. Маркетинг влияния – теоретико-методологические основы: управление информацией и межсубъектные коммуникации. СПб.: Борей Арт, 2008.

5. Мясникова Л.А. Социальный капитал в системе бизнес-взаимодействия периода постмодерна // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / под ред. Г.Л. Багиева и Х. Мефферта. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 509–533.

6. Наумов В.Н. Развитие методов и моделей управления стратегиями в вертикально-интегрированных маркетинговых системах. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.

7. Попова Ю.Ф. Методология оценки эффективности управления межфирменными отношениями на промышленных рынках // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. 2011. № 2. URL: http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm.

8. Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: автореф. дис. … д-ра экон. наук. СПб., 2010.

9. Радаев В.В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 5–16.

10. Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ–ВШЭ, 2003.

11. Тихонова Н.Е. Социальный капитал как фактор неравенства // Общественные науки и современность. 2004. № 4. С. 24–35.

12. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и созидание благосостояния // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia,1999. С. 126–162.

13. Шихирев П.Н. Природа социального капитала: социально-психологический подход // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 17–31.

References

1. Bourdieu P. *Practical Reason* (Russ. ed.: Burd'e P. Prakticheskiy smysl. St Petersburg: Aleteyya Publ.; Moscow: In-t eksperimentalnoy sotsiologii Publ., 2001).

2. Diskin I.Ye. Sotsial'nyy kapital v global'noy ekonomike [Social capital in the global economy]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2003, no. 5, pp. 20–29.

3. Koulman Dzh. Kapital sotsial'nyy i chelovecheskiy [Social and human capital]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2001, no. 3, pp. 121–139.

4. Melent'eva N.I., Tatarenko V.N. *Marketing vliyaniya – teoretiko-metodologicheskie osnovy: upravlenie informatsiey i mezhsub"ektnye kommunikatsii* [Influence marketing – theoretical and methodological foundations: information management and intersubject communications]. St Petersburg: Borey Art Publ., 2008.

5. Myasnikova L.A. Sotsial'nyy kapital v sisteme biznes-vzaimodeystviya perioda postmoderna [Social capital in the system of business interaction of the postmodern period]. Marketing vzaimodeystviya. Kontseptsiya. Strategii. Effektivnost' / pod red. G.L. Bagieva i Kh. Mefferta. In: G.L. Bagieva and H. Mefert (eds.). *Marketing of interaction. Concept. Strategies. Efficiency*. St Petersburg: SPbSUEF Publ., 2009. Pp. 509–533.

6. Naumov V.N. *Razvitie metodov i modeley upravleniya strategiyami v vertikal'no-integrirovannykh marketingovykh sistemakh* [Development of methods and models of strategy management in vertically integrated marketing systems]. St Petersburg: SPbSUEF Publ., 2008.

7. Popova Yu.F. Metodologiya otsenki effektivnosti upravleniya mezhfirmennymi otnosheniyami na promyshlennykh rynkakh [Methodology for assessing the effectiveness of management of intercompany relations in industrial markets]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa – Corporate Management and Innovative Development of the Economy of the North*, 2011, no. 2. Available at: http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm.

8. Popova Yu.F. *Setevaya kontseptsiya upravleniya mezhfirmennymi otnosheniyami na promyshlennykh rynkakh: avtoref. dis. d-ra ekon.nauk* [The network-based concept of management of intercompany relations in industrial markets: the author's abstract. Dr. econ. sci. diss.]. St Petersburg, 2010.

9. Radaev V.V. Ponyatie kapitala, formy kapitalov i ikh konvertatsiya [The concept of capital, forms of capital and their conversion]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2003, no. 2, pp. 5–16.

10. Radaev V.V. *Sotsiologiya rynkov: k formirovaniyu novogo napravleniya* [Sociology of markets: to the formation of a new direction]. Moscow: HSE Publ., 2003.

11. Tikhonova N.Ye. Sotsial'nyy kapital kak faktor neravenstva [Social capital as a factor of inequality]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2004, no. 4, pp. 24–35.

12. Fukuyama F. Doverie. Sotsial'nye dobrodeteli i sozidanie blagososotoyaniya [Social virtues and the creation of welfare]. In: *Novaya postindustrial'naya volna na Zapade. Antologiya* [Inozemtsev V.L. (ed.). A new post-industrial wave in the West. Anthology]. Moscow: Academia Publ.,1999. Pp. 126–162.

13. Shikhirev P.N. Priroda sotsial'nogo kapitala: sotsial'no-psikhologicheskiy podkhod [The nature of social capital: the socio-psychological approach]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2003, no. 2, pp. 17–31.

Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости

КОВАЛЕНКО Александр Иванович
Кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
129090, РФ, г. Москва, ул. Мещанская, 9/14, стр. 1
E-mail: alkovalenko@synergy.ru

Ключевые слова

МНОГОСТОРОННЯЯ ПЛАТФОРМА
СЕТЬ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО
КООКУРЕНЦИЯ

Аннотация

Работа посвящена теоретическому анализу механизма многосторонней платформы. Автором объясняются причины неправомерности конструктивного применения концепций «пяти сил конкуренции», «цепочки создания стоимости» и «устойчивого конкурентного преимущества» для исследования конкурентных действий многосторонних цифровых платформ. Автор предлагает для описания и изучения данных платформ использовать концепции конкурентного сотрудничества и «сети создания стоимости». В работе описаны три базовые конкурентные диспозиции, в которых участвует многосторонняя цифровая платформа. Автор приходит к выводу, что текущее развитие феномена многосторонних платформ позволяет относиться к ним как к паттерну доступных любым участникам рынка ключевых мощностей.

JEL classification

D46, D47

ВВЕДЕНИЕ

В статье рассматриваются известные аналитические инструменты стратегического конкурентного менеджмента: модель пяти сил конкуренции, теория устойчивого конкурентного преимущества, концепция цепочки создания стоимости.

Автор предлагает объяснение того, почему предложенные М. Портером [4] и ставшие классическими базовые концепты теории стратегической конкуренции плохо применимы к исследованиям конкурентного поведения многосторонних цифровых платформ.

В статье приводятся аргументы в пользу того, что рыночное поведение многосторонних цифровых платформ следует рассматривать как конкурентное сотрудничество, в том смысле, как это описывали Б. Нейлбафф и А. Бранденбургер [1].

Автор описывает протекающие на цифровой платформе процессы создания, перераспределения и присвоения стоимости, постулируя, что платформы являются «сетями создания ценности» (value net). При обобщенном рассмотрении конкурентного поведения платформенных компаний в работе выделены и описаны три базовых типа тактических конкурентных диспозиций: «продукт – продукт», «продукт – платформа», «платформа – платформа».

В заключении содержатся соображения о том, почему многосторонние цифровые платформы можно рассматривать как ключевые инфраструктурные мощности, которые должны быть готовы к тому, чтобы предоставить недискриминационный доступ любому участнику экосистемы к своим алгоритмам, интерфейсам и базам данных.

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ: ОТ КОНКУРЕНЦИИ К КООКУРЕНЦИИ

Одной из ключевых концепций для понимания конкуренции многосторонних платформ является идея «кооконкуренции». Можно сказать, что цифровые платформы не конкурируют, а кооконкурируют.

Для описания отраслевых особенностей конкуренции традиционно используется модель пяти сил конкуренции М. Портера, которая позволяет оценить потенциал прибыльности конкретной отрасли как функцию, обратно пропорциональную пяти силам конкуренции: переговорной силе поставщиков и покупателей, угрозам со стороны новичков и заменителей и интенсивности соперничества среди прямых конкурентов.

Этой аналитической моделью Портер не только утвердил структуралистский подход к анализу поведенческих процессов предпринимательской конкуренции, но также закрепил в стратегическом мышлении концепцию цепочки ценности.

Из пяти сил конкуренции по Портеру две (поставщики и покупатели) прямо формируют цепочку стоимости, а остальные три угрожают разрушением этой цепочки (новички и старожилы конкурируют за место в ней, а заменители строят свою цепочку).

В рамках данной модели цель конкурентной стратегии фирмы заключается в том, чтобы контролировать каждую из пяти конкурентных сил так, чтобы удержать и присвоить добавленную стоимость в границах фирмы. Для этого фирма своими действиями создает и повышает барьеры входа (издержки входа в отрасль новичка), применяет тактику горизонтальной или вертикальной продуктовой дифференциации для снижения уровня конкуренции среди уже действующих в отрасли фирм. Избыточная продуктовая дифференциация ослабляет и позиции заменителей. Фирма также должна предпринимать конкурентные действия для ослабления переговорной силы контрагентов – поставщиков и покупателей.

Максимизация прибыли происходит путем избегания разрушительной конкуренции на своем рынке, но призывая и стремясь к усилению конкурентного напряжения для всех остальных звеньев «цепочки стоимости».

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network

Aleksandr I. KOVALENKO
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Theory and Practice of Competition Dept.

Moscow University for Industry and Finance "Synergy"
129090, RF, Moscow, Meshchanskaya St., 9/14, building 1
E-mail: alkovalenko@synergy.ru

Keywords

MULTI-SIDED PLATFORM
VALUE-CREATING NETWORK
COMPETITIVE ADVANTAGE
COOPETITION

Abstract

The article deals with the theoretical analysis of the mechanism of multi-sided platforms. The author explains the reasons behind the fact that Porter's five forces model, as well as the concept of value chain and the sustainable competitive advantage model cannot be applied for the constructive study of competitive actions of multi-sided digital platforms. To describe and examine such platforms, the author suggests using the concepts of cooperative competition and value-creating network. The paper characterizes three main competitive dispositions with multi-sided digital platforms involved. The author concludes that, according to its current development stage, the phenomenon of multi-sided platforms can be regarded as a pattern of the essential facilities available to any market participants.

JEL classification

D46, D47

Фирма может подчинить себе поставщика, сталкивая и сравнивая поставщиков однородных ресурсов или иным способом способствуя усилению их конкуренции за свой контракт. В случае успеха фирма добивается от поставщика низких цен на ресурсы, чем она удерживает часть стоимости в границах фирмы, не отдавая ее поставщику.

Фирма может подчинить себе покупателей, если будет поддерживать их разобщенность, плохую информированность, увеличивать привязанность клиента к себе, «повышая потребительские издержки переключения», или иными путями способствуя снижению переговорной силы покупателя. В случае успеха фирма добивается от клиента повышенной готовности платить (высоких резервных цен) и тем самым удерживает в своих границах часть стоимости, не отдавая ее покупателю.

Конкурентное преимущество в такой модели возникает из особенностей отраслевой структуры, которые позволяют фирме сегментировать рынок, дифференцировать продукцию, контролировать ресурсы, избегать ценовых войн и оборонять свою маржинальную наценку.

На протяжении десятилетий компании применяли модель пяти сил конкуренции в своем конкурентном анализе отрасли и использовали ее для принятия решения о входе на новые рынки или уходе со старых рынков, о том, какие предложения о слиянии или поглощении рассматривать, какого типа продуктовой инновации добиваться и какие стратегии управления цепочкой поставок применять.

На основании стратегического применения модели пяти сил конкуренции анализируются и реализуются стратегические подходы к горизонтальной интеграция (в которой фирма стремится контролировать всю торговую площадку конкретного продукта или услуги) и к вертикальной интеграции (в которой фирма контролирует всю цепочку ценности от сырья до маркетинга).

Модель пяти сил конкуренции Портера хорошо подходит для анализа конкуренции в традиционных отраслях, где предсказуемая, но непластичная конкурентная среда требует от компании реализации классических стратегий с опорой на эффект экономии на масштабе и использованием ограниченных ключевых ресурсов. В традиционных индустриях темпы смены технологий медленные, и в таком случае большое тактическое значение приобретает напряжение в самой цепочки стоимости с поставщиками и покупателями, а также влияние альтернативных цепочек стоимости в отрасли и за ее пределами у заменителей.

Позже Рита Гюнтер Макграт развенчала миф об устойчивом конкурентном преимуществе и призвала фирмы отказаться от стратегии обеспечения конкурентного преимущества в пользу адаптационной стратегии [3].

Стратегическая значимость модели пяти сил конкуренции стала снижаться. В ней больше не скрывалось конкурентного преимущества, а сами силы конкуренции перестали влиять на инновационные рынки и технологические отрасли. Сегодня при конкурентном анализе какой-либо инновационной отрасли по пяти силам конкуренции кажется, что что-то важное упускается, что-то значимое для цифровой сетевой конкуренции проскальзывает сквозь эту модель.

Понимание привнесли Нейлбафф и Бранденбургер, когда в книге «Конкурентное сотрудничество» рассказали о коокуренции [1].

И действительно, Портер посчитал за важную силу конкуренции угрозы прибыльности со стороны товаров-заменителей, но почему-то забыл учесть второй важный тип связи между товарами – силу комплементов (товаров-дополнителей). Заменители снижают прибыль в нашей отрасли, а дополнители повышают полезность нашего товара. Поэтому в конкурентной среде комплементоры играют не менее важную роль, чем остальные субъекты конкурентного окружения.

С учетом конкурентной фигуры комплементора Бранденбургер и Нейлбафф из «цепочки создания ценности» построили «сеть создания стоимости» (value net).

Если в системе-трубопроводе (pipeline) ценность двигается по цепочке в направлении потребителя, то в сетевой структуре (net) ценность создается и перераспределяется в разных направлениях. Например, СМИ может брать деньги и с читателя, и с писателя, и с рекламодателя. Платформа создает место, где, в том числе за счет снижения транзакционных издержек, комплементоры и пользователи своими взаимодействиями создают ценность для всех сторон платформы.

В «сети создания ценности» добавленная стоимость создается кооперацией независимых участников экосистемы открытых инноваций. При этом присвоение (перераспределение) созданной сторонами платформы стоимости осуществляется через конкуренцию тех же субъектов.

В модели пяти сил конкуренции Портера у фирмы нет ни одного союзника, и любые действия других фирм рассматриваются как угроза прибыльности. Однако в теории игр сформировалось понимание кооперативных стратегий игроков и двойственности кооперативно-конкурентных отношений между компаниями. Бранденбургер и Нейлбафф являются представителями теории игр, которая, в отличие от экономической теории, рассматривает любое устойчивое межфирменное отношение как результат компромисса между сотрудничеством и соперничеством.

БАЗОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ДИСПОЗИЦИИ

Несмотря на иной подход к идее конкуренции, теория конкуренции многосторонних платформ моделирует несколько диспозиций, где компании понимаются как соперники.

Базовых конкурентных диспозиций три:

1) продукт против продукта;
2) продукт против платформы;
3) платформа против платформы.

Наиболее понятной является первая диспозиция: продуктовая фирма, более эффективная в доставлении ценности клиенту, превосходит другую продуктовую фирму с менее эффективной цепочкой стоимости. В такой диспозиции все еще можно результативно применять модели пяти сил и цепочки стоимости. Но такая диспозиция формируется без участия многосторонних платформ. Исключением является ситуация, когда между двумя независимыми комплементорами конкуренция за конечных клиентов становится конкуренцией за занятие лучшего положения в платформенной экосистеме. Так конкурируют разработчики мобильных приложений и игр на одной платформе. Аналогичная ситуации возникает и в сфере авиаперевозок, когда авиакомпании конкурируют за пассажиров и грузы, используя одну и ту же инфраструктуру (аэропорты).

Наиболее критичной является конкурентная диспозиция: «компания-платформа» против старожилов традиционных отраслей. Это конкурентное противопоставление «платформенной компании» и «продуктовой компании», противостояние инфраструктуры и уникального бренда, сетевой фирмы и фирмы (вертикальной цепочки стоимости).

Таксисты против Uber, Marriott против AirBnb, Blockbuster против Netflix, Whirlpool, GE и Siemens против Nest – производителя самообучающихся термостатов.

Цифровые платформы появляются (и будут продолжать появляться) в традиционных low-tech отраслях и реализуют подрывные инновации (disruptive innovations), которые трансформируют отрасль и перекраивают рынок.

Использующие платформенную бизнес-модель фирмы быстро приходят на отраслевые рынки традиционных фирм, ориентированных на разработку продукта под существующего потребителя, и, реализуя стратегию отраслевого подрыва, меняют границы и состав рынка, правила конкуренции на нем, создавая добавочную стоимость от более эффективного взаимодействия сети продавцов и сети покупателей [2].

Если фирма-старожил в своей отрасли сталкивается с угрозой входа платформы-новичка, такая продуктовая фирма должна четко понимать, что с платформой не получится конкурировать традиционной тактикой препятствования входу новичка. Весь известный инструментарий реализации конкурентных стратегий, ранее успешно применяемый продуктовой фирмой, против платформы бесполезен.

Если традиционные продуктовые фирмы используют Интернет как канал дистрибуции, то платформы используют его для создания совершенно новых бизнес-моделей. Платформами Интернет используется как механизм координации действий участников платформы, а также служит инфраструктурой для разработки дополнений. Платформенные компании используют экосистемы внешних разработчиков для создания ценности по-новому, при этом границы фирмы стираются или выворачиваются наизнанку.

Цифровая платформа в сравнении с продуктовой фирмой обладает устойчивым конкурентным преимуществом в приближающихся к нулю предельных издержках производства и маркетинга. Платформа специально создается не привязанной к конкретным активам и ресурсам, чтобы иметь способность быстрого масштабирования, которая еще больше усиливается положительными сетевыми эффектами.

Используя сетевой эффект, платформа может построить открытую цифровую экосистему, охватывающую тысячи удаленных друг от друга участников. Такая экосистема может быть большего размера, чем любая продуктовая фирма, и может обеспечивать доступ к ресурсам, большим, чем тем ресурсы, которые находятся в оперативном управлении у любой традиционной компании. В итоге ценность, созданная в такой экосистеме, может быть намного больше, чем ценность, созданная в сопоставимой традиционной организации. Поэтому фирмы, которые продолжают конкурировать на основе внутрифирменных ресурсов, морально не готовы к конкуренции с платформами.

Обычный бизнес, заинтересованный в продажах, будет продавать через эту платформу или потеряет часть своей рыночной доли. В любом случае платформенный бизнес доминирует над традиционным, и если компания – электронная платформа заходит на рынок, где конкурируют фирмы традиционных бизнес-моделей, платформа всегда выигрывает. Для того чтобы противостоять платформам, старожилы рынка должны полностью перестроить свои бизнес-модели.

Третья диспозиция – «платформа против платформы» – это противостояние двух несочетающихся сетевых технологий (многосторонних платформ) за право стать отраслевым стандартом. Лучшим примером служит конкуренция консолей видеоигр Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox) и Nintendo (Wii). Стратегическим преимуществом в этой диспозиции являются не качества отдельного продукта или услуги, а свойства всей экосистемы.

Конкуренция в цепочке создания стоимости принципиально отличается от конкуренции в сети создания стои-

мости. В «цепочке» каждая фирма занималась тем, чтобы оставить и сохранить как можно больше стоимости в границах фирмы за счет владения специфичными активами, в «сети» стоимость создается вне границ фирмы, в сообществе совместного творчества, где решающим становится не владение, а возможность доступа [5].

Модель пяти сил хорошо работает, когда у нас четко определены границы традиционных продуктовых рынков. Каждая из пяти сил конкуренции – отдельное явление, которым необходимо управлять независимо от других сил. Напротив, в сети создания стоимости границы между участниками рынка размываются, увеличивая тем самым ценные взаимодействия на платформе. Стратегия платформы предполагает радикально иное отношение к поставщикам и клиентам. К ним надо относиться не как к внешним угрозам стоимости, которые следует подчинить себе при переговорах, но как к партнерам по созданию стоимости, которых нужно защищать, поощрять и вдохновлять на более глубокое вовлечение в платформу.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ. МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ КАК КЛЮЧЕВЫЕ МОЩНОСТИ

Мы предлагаем относиться к цифровым платформам как к ключевым инфраструктурным мощностям, которые должны быть готовы к тому, чтобы предоставить недискриминационный доступ любому желающему к своим алгоритмам, интерфейсам и базам данных.

Данное заключение вытекает из следующих фактов. Еще совсем недавно основным конкурентным преимуществом инновационных компаний были права на интеллектуальную собственность, и патенты на технологии. Но в последнее время права и патенты как ключевой фактор конкурентоспособности уже не работают.

Все больше технологических стандартов обеспечиваются пулами патентов. Принципы FRAND обязывают патентообладателей предоставлять заинтересованным лицам лицензии на свои технологии на справедливых, разумных и недискриминационных условиях. Таким образом, исключительные права, не утратив исключительности, стали доступны.

Интеллектуальная собственность уже не может рассматриваться как источник устойчивого конкурентного преимущества. Основное конкурентное преимущество и основная ценность соответственно перетекают в другие элементы бизнес-модели. Сегодня успешную платформу от неуспешной отличают компетенции учета, анализа, обработки информации и принятия решения на основании больших массивов данных. Именно в этих компетенциях содержится большой потенциал создания стоимости.

Ключевой компетенцией является умение использовать программные алгоритмы, формирующие результаты поисковых запросов или рекомендации контента либо генерирующие вашу ленту новостей в социальной сети.

Именно эти алгоритмы позволяют цифровым платформам делать лучше свою работу по сочетанию покупателей и продавцов на рыночной площадке.

Важным принципом функционирования многосторонних цифровых платформ, строящихся как экосистемы инновационного сообщества, служит концепция экосистемы «открытых инноваций», предполагающая совместное пользование технологиями.

Не менее серьезные паттерны бизнеса будут образованы, когда массивы данных о поведении потребителя станут так же доступны, как сегодня доступны вычислительные мощности Amazon и облачные хранилища Google и Dropbox. ■

Библиографическая ссылка: Коваленко А.И. Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // Управленец. 2017. №4(68). С. 39–42.

For citation: Kovalenko A.I. Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 39–42.

Источники

1. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Кейс, 2012.

2. Коваленко А.И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. №3(57). С. 64–90.

3. Макграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.

4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина, 2011.

5. Parker G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. N.Y.: W.W. Norton & Company, Inc., 2016.

References

1. Brandenburger A., Nalebuff B. *Co-Opetition. Cooperative Competition*. (Russ. ed.: Brandenburger A., Neylbaff B. Co-opetition. Konkurentnoe sotrudnichestvo v biznese. Moscow: Keys Publ., 2012).

2. Kovalenko A.I. Problematika issledovaniy mnogostoronnikh platform [Problems of studying multilateral platforms]. *Sovremennaya konkurentsiya – Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–90.

3. McGrath R.G. *The End of Competitive Advantage*. (Russ. ed.: Makgrat R.G. Konets konkurentnogo preimushchestva. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy Publ., 2015).

4. Porter M. *Competitive Strategy*. (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley konkurentov. Moscow, Al'pina Publ., 2011).

5. Parker G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. N.Y.: W.W. Norton & Company, Inc., 2016.

Эффекты распространения рыночной власти владельцев ключевых мощностей на рынках программного обеспечения*

ШАСТИТКО Андрей Евгеньевич
Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики МГУ им. М.В. Ломоносова; директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
119571, РФ, г. Москва,
пр. Вернадского, 82, стр. 1
Тел.: (495) 393-52-37
E-mail: aes99@yandex.ru

КУРДИН Александр Александрович
Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики МГУ им. М.В. Ломоносова; старший научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
119234, РФ, г. Москва,
Ленинские Горы, 1, стр. 46
Тел.: (495) 393-52-37
E-mail: aakurdin@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена оценке влияния политики производителей операционных систем, развивающих продажи прикладного программного обеспечения в составе операционной системы, на положение иных участников рынков операционных систем и прикладного программного обеспечения. Анализ проводится на примере рынков антивирусного программного обеспечения в связи с выпуском корпорацией Microsoft собственной встроенной антивирусной программы Defender при одновременном ужесточении политики Microsoft в отношении других производителей антивирусных программ. В работе корпорация Microsoft рассматривается в качестве возможной доминирующей фирмы на рынке программного обеспечения. Анализ ситуации в сфере обращения операционных систем и антивирусного программного обеспечения показывает, что действия компании Microsoft способны привести к реализации сценариев с неблагоприятными последствиями для общественного благосостояния как в статическом, так и в динамическом аспекте.

Ключевые слова

КЛЮЧЕВЫЕ МОЩНОСТИ
ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА
АНТИВИРУСНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ
ДОМИНИРУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ

JEL classification

L40, L12, L86

ВВЕДЕНИЕ

Повышение роли цифровых технологий не только открывает новые возможности для пользователей, но и создает новые вызовы для регулирования отраслей и рынков. В частности, на рынках программного обеспечения (ПО) особенности, связанные с тесной взаимосвязанностью различных продуктов и соответствующих сегментов, необходимостью обеспечения совместимости разных продуктов, значительными сетевыми внешними эффектами, ставят перед регуляторами и участниками рынка нетривиальные задачи по оптимизации механизмов взаимодействия между различными производителями ПО.

В этой работе на примере дела, расследуемого Федеральной антимонопольной службы России, мы рассматриваем достаточно распространенную проблему – отношения между производителями операционных систем (ОС) и прикладного ПО, с учетом возможности интеграции некоторых видов прикладного ПО в рамки операционных систем при одновременном сохранении их производства независимыми производителями. Дизайн этих отношений может повлиять не только на их участников, но и на конечных пользователей и на широкий круг участников смежных рынков.

Цель статьи – выявление эффектов изменения политики производителей ОС на рынке ОС и смежных рынках, когда производители ОС начинают предлагать пользователям другие виды ПО, встроенные в производимую ими ОС.

Проблема квалификации деятельности производителей ОС в подобной ситуации неоднократно поднималась в рамках «дел Microsoft» в Европе и США. Тогда речь шла о рынках интернет-браузеров и медиаплееров. В этой работе мы рассмотрим более новый и актуальный для России пример с антивирусным программным обеспечением, а именно: спор между Microsoft и «Лабораторией Касперского», дошедший до рассмотрения ФАС России в 2016–2017 гг.

В первой части работы мы обосновываем применение теоретических концепций, которые используются для оценки эффектов действий участников рынка, в первую очередь концепции ключевых мощностей. Во второй части кратко описываются группы интересов, на положение которых влияют действия участников рынка. В третьей, четвертой и пятой частях рассмотрены альтернативные сценарии эффектов деятельности ОС в зависимости от разных предпосылок.

* Статья подготовлена с использованием результатов научно-исследовательской работы экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова «Антиконкурентные эффекты действий компании, контролирующей ключевые мощности на рынке операционных систем для персональных компьютеров и ноутбуков», выполненной по заказу АО «Лаборатория Касперского». При подготовке статьи использованы разработки доцента экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова Н. С. Павловой.

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

The Effects of Market Power Expansion of the Essential Facility Owners in Software Markets

Andrey Ye. SHASTITKO
Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Head of Competition Policy and Industrial Policy Dept.
(Lomonosov Moscow State University);
Director of the Centre for Studies of Competition and Economic Regulation

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
119571, RF, Moscow,
Vernadskogo Ave., 82, building 1
Phone: (495) 393-52-37
E-mail: aes99@yandex.ru

Aleksandr A. KURDIN
Cand. Sc. (Econ.), Sr. Researcher of Competition Policy and Industrial Policy Dept.
(Lomonosov Moscow State University);
Sr. Researcher of the Centre for Studies of Competition and Economic Regulation

Lomonosov Moscow State University
119234, RF, Moscow,
Leninskiye Gory, 1, building 46
Phone: (495) 393-52-37
E-mail: aakurdin@gmail.com

Keywords

ESSENTIAL FACILITIES
OPERATING SYSTEM
ANTIVIRUS SOFTWARE
MARKET POWER
MARKET DOMINANCE

Abstract

The article assesses the policies instituted by producers of operating systems, when they aim to boost sales of applied software integrated into their operating systems. It analyses the policies through the prism of the effects they exert on other participants of the markets for operating systems and applied software. To perform the analysis, the authors address the case of the antivirus software markets. This was due to the recent release of Windows Defender (a new anti-malware program developed by Microsoft and integrated in the operating system) and a simultaneous tightening of Microsoft's policy towards other antivirus software companies. The paper regards Microsoft Corporation as a possible dominating company in the software market. The analysis of the situation in the sphere of operating systems and antivirus software illustrates that Microsoft's actions can cause the scenarios with adverse consequences for public welfare in both static and dynamic aspects to unfold.

JEL classification

L40, L12, L86

ВЗАИМОСВЯЗИ РЫНКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ТРАНСЛЯЦИЯ РЫНОЧНОЙ ВЛАСТИ

Рынки программного обеспечения являются разнородными, но для целей данной работы мы считаем целесообразным выделить две большие группы ПО: операционные системы и прикладное ПО. Операционная система в соответствии с традиционным определением подразумевает «комплекс программных средств, обеспечивающих функционирование отдельных устройств компьютера и их взаимодействие, а также взаимодействие устройств компьютера и прикладных программ» [5]. Под прикладным ПО подразумеваются программы, направленные непосредственно на выполнение прикладных задач пользователя, включая офисные программы, интернет-браузеры, медиапроигрыватели, антивирусные программы и многое другое.

ОС появились как набор программ, освобождающих от необходимости воспроизводить для каждой прикладной программы типовые операции [5]. Это обеспечивает экономию при разработке прикладного ПО, однако в этом случае ОС становятся необходимым экзогенным компонентом для функционирования любого прикладного ПО. В терминах экономической теории трансакционных издержек [15] все виды прикладного ПО приобретают некоторую степень специфичности, поскольку использование этого ПО становится невозможным без доступа к ОС. Соответственно, инвестиции в развитие такого ПО становятся инвестициями в специфический актив, осуществлению которых могут препятствовать трансакционные издержки вымогательства со стороны владельца ОС, а также иные виды трансакционных издержек, возникающие при взаимодействии производителей ОС и прикладного ПО. Ситуацию усугубляет повышение частоты взаимодействий и возможный рост уровня неопределенности в условиях быстрого технологического развития сферы ПО и относительно интенсивной конкуренции как на рынке ОС, так и на рынке прикладного ПО.

В такой ситуации неизбежно встает вопрос об оптимальной организации отношений между производителями ОС и производителями прикладного ПО. Конечно же, ответ на этот вопрос различается для разных групп интересов: участников того и другого рынка, государства и общества в целом. В то же время ответы зависят и от аналитической интерпретации ситуации на обоих рынках и их взаимодействия, от теоретических концепций, лежащих в основе этой интерпретации.

Обширный интерес к этой тематике был обусловлен в том числе рядом крупных и громких дел, связанных с деятельностью корпорации Microsoft в 1990-х и 2000-х годах. В настоящее время все большее влияние приобретают другие производители ОС, в том числе Apple и Google, однако эта тенденция касается скорее 2010-х годов, хотя и сейчас ведущие позиции Microsoft в части ОС для персональных компьютеров (ПК; под ПК мы подразумеваем здесь настольные компьютеры и ноутбуки) до сих пор остаются непоколебимыми. Как справедливо отмечают А. Гэвил и Г. Ферст в относительно недавней монографии, посвященной делам Microsoft в разных странах, «дела Microsoft иллюстрируют практически все богатство антимонопольной традиции и ее внутренние противоречия» [9. P. 2]. Более того, вокруг рассматриваемых проблем было фактически сформировано целое направление исследований под общим названием Microsoft Economics, хотя это наименование отчасти является просто символическим [8. P. 207].

Академическая востребованность дел Microsoft связана, безусловно, не столько с масштабами дел и их прикладными последствиями, но и с возникновением ряда новых теоретических проблем, касающихся интерпретации практик Microsoft с точки зрения антимонопольного законодательства и – более широко – с точки зрения отраслевой

организации и общественного благосостояния.

Ф. Этро выделяет три ключевых вопроса относительно положения и поведения Microsoft как уникального субъекта рынка ОС и сферы обращения ПО в целом [8. P. 208]:

- является ли Microsoft монополией (доминирующей фирмой)?;
- являются ли практики связывания (встраивания) продуктов Microsoft «хищническими» (или – более обобщенно – антиконкурентными)?;
- требуется ли Microsoft раскрывать собственные инновации для обеспечения совместимости?

Весьма подробно варианты ответов на эти вопросы применительно к широкому кругу видов деятельности Microsoft и других крупных участников рынка (в частности, Google) обобщены в целом ряде работ в более теоретическом [8] или прикладном [9] ключе, применительно к теории конкурентной политики [11. P. 511–524], механизмам ее применения [13] и правовым аспектам [7], в том числе в российских источниках [1; 4; 6].

Здесь мы хотели бы подробнее остановиться на интерпретации положения и поведения Microsoft на примере одной из недавних ситуаций в российской практике, а именно спора между Microsoft и производителями антивирусного ПО, который стал довольно ярким примером Microsoft Economics.

В 2015 г. Microsoft выпустила новую ОС – Windows 10, снабженную полноценным антивирусным ПО (в отличие от предыдущих версий Windows) под названием Defender. Одновременно с этим произошли некоторые изменения в политике Microsoft по отношению к поставщикам стороннего антивирусного ПО (других производителей), вызвавшие недовольство и жалобы с их стороны. В результате в 2016 г. один из лидеров российского и мирового рынка антивирусного ПО «Лаборатория Касперского» (далее – ЛК) обратилась в ФАС России с требованием выдать Microsoft предупреждения о недопущении нарушений антимонопольного законодательства и предписание о прекращении злоупотребления доминирующим положением. Значительная часть претензий ЛК была обнародована руководителем компании Евгением Касперским в его интернет-дневнике (блоге)[1]; среди претензий можно выделить следующие основные позиции:

- Microsoft в одностороннем порядке удаляет стороннее антивирусное ПО (драйверы, дающие возможность запуска этого ПО) при выявлении его несовместимости (по оценке Microsoft) с Windows 10;
- Microsoft сократила сроки предоставления готовых версий Windows производителям антивирусного ПО для обеспечения совместимости всего лишь до одной недели;
- Microsoft активно (с помощью доступных ей встроенных средств визуализации ОС) предлагает пользователям ОС включить встроенное антивирусное ПО Defender таким образом, что включение последнего приведет к удалению стороннего антивирусного ПО;
- Microsoft не позволяет разработчикам столь же активно визуально напоминать пользователям ОС Windows о необходимости продления лицензии на антивирусное ПО в течение трех дней после ее истечения;
- при одновременном функционировании в системе Windows 10 двух сторонних антивирусных программ обе программы удаляются (вследствие ограничения на количество антивирусных программ) и вместо них включается встроенная программа Defender.

Все эти действия, по мнению ЛК, могли привести к ограничению конкуренции на рынке антивирусного ПО, поскольку обеспечивали преимущества встроенной антивирусной программе Defender относительно продуктов других производителей, и с учетом доминирования Microsoft на рынке ОС для ПК это серьезно угрожало положению всех конкурентов Defender.

Представитель Microsoft, комментируя обращение в ФАС, указал, что Windows 10 «создавалась с акцентом на обеспечение постоянной безопасности пользователей, соответствует требованиям российского закона о конкуренции»[2]. Впоследствии Microsoft сообщила ЛК о внесении в свою политику отдельных изменений, сглаживающих противоречия[3].

Интерпретация действий Microsoft (в частности, ответы на вопросы из работы Ф. Этро) требует применения концепции взаимосвязи рынков ОС и антивирусного ПО. Описание одного и того же экономического содержания этой взаимосвязи допускает разную расстановку акцентов.

Во-первых, можно представить ОС как платформу, оказывающую различные услуги участникам двустороннего рынка – продавцам прикладного ПО, желающим размещать произведенное ПО на компьютерах пользователей с определенной ОС, и пользователям, желающим приобретать тот или иной вид прикладного ПО.

Во-вторых, можно рассмотреть ОС как основной товар, для обеспечения функциональности которого пользователь приобретает производные товары – прикладные программы.

В-третьих, можно сделать упор на рассмотренную ранее высокую специфичность прикладных программ, связанную с необходимостью их адаптации к ОС, что автоматически обеспечивает производителю ОС преимущество во взаимодействии с производителями прикладного ПО.

В-четвертых, можно условно рассмотреть ОС как естественную монополию, своего рода инфраструктурную отрасль, к которой «подключаются» пользователи и производители прикладного ПО, хотя на первый взгляд производство ОС мало напоминает традиционные инфраструктурные отрасли.

По нашему мнению, наиболее универсальной концепцией, позволяющей обобщить все вышеупомянутые подходы в той части, в которой они применимы на рынках ОС и прикладного ПО, является концепция ключевых мощностей.

Под ключевыми мощностями (essential facilities) подразумеваются активы, «использование которых является необходимым условием производства в данной отрасли и дублирование которых невозможно или нецелесообразно по техническим или экономическим причинам» [2. С. 112; 3]. В российской антимонопольной практике, в отличие от зарубежной, использование этого понятия не определено законодательно и потому не слишком распространено, однако с экономической точки зрения в данном случае оно вполне уместно. Действительно, производителям прикладного ПО необходима возможность подключения ПО собственного производства к ОС пользователя, без которого применение этого прикладного ПО невозможно. В то же время масштабные сетевые внеш-

[1] Официальный блог Евгения Касперского. URL: https://eugene.kaspersky.ru/2016/11/10/s-menya-xvatit/.

[2] ФАС России отложила рассмотрение дела в отношении Microsoft. URL: http://tass.ru/ekonomika/4021913.

[3] Microsoft направила письмо в «Лабораторию Касперского» на фоне антимонопольного спора. URL: https://rns.online/it-and-media/Microsoft-napravila-pismo-v-Laboratoriyu-Kasperskogo-na-fone-antimonopolnogo-spora--2017-04-20/.

ние эффекты, обеспечиваемые ОС как единой платформой для всевозможных видов прикладного ПО, сильно ограничивают возможность распространения среди широкого круга пользователей альтернативных ОС для одних и тех же электронных устройств (в частности, для ПК), что позволило бы производителям прикладного ПО подключиться к этим альтернативным ОС для получения доступа к покупателям.

Таким образом, производители ОС могут быть квалифицированы как обладатели ключевых мощностей для рынков прикладного ПО (в том числе антивирусного ПО).

Существует и еще один аспект особенностей положения производителей ОС: их возможность манипулирования доступом к информации, что стало важным элементом претензий со стороны ЛК. Действительно, производители ОС фактически обладают исключительным правом доступа к важнейшему каналу информирования пользователя – системным уведомлениям его собственного ПК, что дает им возможность провоцировать когнитивные ошибки пользователей, т.е. поддерживать выгодные для себя отклонения поведения пользователей, обусловленные их ограниченной рациональностью.

Контроль над ключевыми мощностями для рынков прикладного ПО и возможность провокации и эксплуатации когнитивных ошибок пользователей предоставляют производителям ОС шансы, во-первых, транслировать рыночную власть с рынка ОС (если они ею располагают) на рынки прикладного ПО, во-вторых, применять методы недобросовестной конкуренции. Признаки того и другого, на взгляд авторов, могут быть усмотрены в составе действий, которые перечислены выше в рамках претензий ЛК к Microsoft. (Отметим, что авторы здесь не пытаются юридически квалифицировать действия Microsoft и не утверждают, что эти действия имели место.)

В связи с этим, если производитель ОС действительно занимает доминирующее положение на рынке ОС, он имеет возможность транслировать это доминирующее положение на рынки прикладного ПО. Если далее учитывать постановку проблемы, представленную в работе Ф. Этро, то возникает правомерный вопрос: может ли эта трансляция привести к антиконкурентным практикам? Наш ответ: да, может, если вертикально интегрированный производитель ОС является одновременно участником рынков прикладного ПО. Собственно говоря, именно это участие и стало причиной антимонопольных разбирательств в США и ЕС в связи с рынками браузеров и медиа-плееров [9].

В то же время, даже если злоупотребление доминирующим положением на рынке ОС, перерастающее в аналогичное злоупотребление на рынках прикладного ПО, в сочетании с элементами недобросовестной конкуренции ведет к монополизации того или иного рынка прикладного ПО, это не означает автоматического ухудшения общественного благосостояния из-за ограничения конкуренции.

В этом случае какая-то часть функций, выполняемых программами независимых производителей прикладного ПО, может быть переведена в рамки единого комплекса ПО, создаваемого производителями ОС, т.е. фактически произойдет вертикальная интеграция. С учетом высокой специфичности активов в сфере прикладного ПО это может обеспечить и позитивные эффекты.

Далее мы рассмотрим возможные эффекты действий производителей ОС, способных привести к монополизации рынка прикладного ПО, на примере Microsoft и производителей антивирусного ПО.

СЦЕНАРИИ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕЙСТВИЙ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КЛЮЧЕВЫХ МОЩНОСТЕЙ

Для оценки конкретных эффектов действий компании Microsoft на рынках ОС для ПК и антивирусного ПО необходимо выделить группы интересов, т.е. группы экономических агентов, имеющих сходные целевые функции и бюджетные ограничения и действующих как на указанных рынках, так и в смежных сферах деятельности, подверженных влиянию этих рынков в целом и действий Microsoft в частности.

Можно обозначить следующие группы интересов (помимо собственно Microsoft, являющейся уникальной компанией с точки зрения позиций на указанных рынках).

Другие производители антивирусного ПО для ПК, для которых текущие и будущие результаты работы зависят от возможности подключения к ключевым мощностям, т.е. к ОС, и от действий компании Microsoft непосредственно на рынке антивирусного ПО в качестве конкурента.

Производители иных видов ПО для ПК, если функционирование этого ПО зависит от качества работы ОС, антивирусного ПО и их нормального взаимодействия.

Другие производители ОС для ПК, которые могут получить выгоды или убытки, изменить рыночную долю при изменении ситуации на рынке ОС из-за политики Microsoft (например, если удачная политика по развитию собственного антивирусного ПО Microsoft приведет к повышению конкурентоспособности ОС Windows).

Производители ПК, продажи которых зависят от качества работы всех видов ПО (в том числе ОС и антивирусного ПО), определяющего функциональность ПК, в то время как требования к производительности ПК, предъявляемые производителями всех видов ПО, определяют издержки производителей ПК.

Индивидуальные и корпоративные пользователи ПК, являющиеся конечными покупателями ПК и всех видов ПО, которые испытывают изменение благосостояния при изменении параметров рынков данных товаров, а также несут риски, связанные с некачественной работой комплекса ПК и ПО и с недостаточным темпом технологического развития отраслей, производящих ПК и ПО, относительно растущих потребностей бизнеса и домохозяйств.

Эффекты действий Microsoft в отношении всех вышеперечисленных групп интересов зависят от масштабов и результативности этих действий, которые могут быть описаны в терминах сценарного прогнозирования.

Для рассмотрения эффектов предполагается оценить следующие сценарии:

- *эффективная монополизация*: монополизация рынка антивирусного ПО для ПК компанией Microsoft за счет вытеснения других производителей антивирусного ПО при сохранении или усилении доминирующего положения Microsoft на рынке ОС для ПК за счет повышения конкурентоспособности ОС Windows относительно других ОС, в том числе из-за развития собственного эффективного встроенного антивирусного ПО (Defender);
- *сегментированная монополизация*: монополизация сегмента рынка антивирусного ПО для ПК с ключевой мощностью Windows за счет вытеснения других производителей антивирусного ПО из этого сегмента при ослаблении доминирующего положения Microsoft на рынке ОС для ПК из-за снижения конкурентоспособности ОС Windows относительно других ОС, в том числе из-за распространения в этом сегменте рынка

антивирусного ПО недостаточно качественного или недостаточно динамично развивающегося собственного антивирусного ПО (Defender);

• *ползучее доминирование*: установление доминирующего положения Microsoft в сегменте рынка антивирусного ПО для ПК с ключевой мощностью Windows при серьезных ограничениях деятельности независимых производителей антивирусного ПО со стороны Microsoft как владельца ключевых мощностей, стремящегося обеспечить доминирующее положение на рынке антивирусного ПО в условиях отсутствия объективных предпосылок, т.е. отсутствия существенно более высокой конкурентоспособности собственного антивирусного ПО.

ЭФФЕКТИВНАЯ МОНОПОЛИЗАЦИЯ

Монополизация рынка за счет проведения вертикально интегрированной фирмой, владеющей ключевой мощностью, политики исключения (в том числе и неформальной) конкурентов из использования этой ключевой мощности не является тривиальным решением с точки зрения экономической рациональности, но в ряде случаев оно может быть обоснованным как для этой фирмы, так и для общества. С одной стороны, действительно, оптимальным решением для вертикально интегрированной фирмы может являться взимание монопольной цены с потребителей услуг ключевой мощности (в данном случае – ОС), являющихся одновременно конкурентами этой фирмы на другом этапе производственной цепочки (с производителей антивирусного ПО), при их сохранении на рынке. Однако на практике встречаются обстоятельства, препятствующие этому решению. Например, при интенсивной конкуренции на рынке антивирусного ПО недостаточная рыночная власть производителей антивирусного ПО может привести к снижению их цен до такого уровня, который не позволит владельцу ключевой мощности взимать с этих производителей монопольные цены за ее использование. Фактически это означает перераспределение части потенциальной ренты собственника ключевой мощности (ОС) в пользу конечного пользователя из-за наличия промежуточного конкурентного звена на рынке антивирусного ПО. Следовательно, более эффективным решением с точки зрения вертикально интегрированной компании будет ликвидация этого звена, что позволит ей полностью собрать монопольную ренту, возникающую благодаря владению ключевой мощностью [10]. Это не единственное объяснение сильных стимулов владельца ключевой мощности – Microsoft – к монополизации. Например, в отрасли возможны иные специфические эффекты: в частности, отсутствие альтернативных производителей антивирусного ПО может снизить издержки, связанные с адаптацией ОС или иного ПО от Microsoft к широкому кругу антивирусного ПО, или – по оценке Microsoft – повысить надежность или функциональность ОС или иного ПО.

Таким образом, политика монополизации рынка антивирусного ПО со стороны Microsoft за счет владения ключевой мощностью объяснима с точки зрения рациональности, а эффекты действий Microsoft при реализации такой политики зависят от ряда условий.

Предпосылки сценария «Эффективная монополизация» предполагают следующие условия.

Во-первых, совершенствование и распространение собственного антивируса Microsoft позволяет этой компании существенно снизить суммарные издержки пользователей на закупку и обслуживание комплексного товара, состоящего из ОС Windows и антивирусного ПО Defender, по сравнению с распространенной на данный момент моделью закупки и обслуживания ОС Windows и антивирусного ПО других производителей по отдельности. Важно, что этот эффект сохранится и при проведении политики монополистического ценообразования Microsoft.

Во-вторых, Microsoft целенаправленно проводит указанную политику монополизации рынка антивирусного ПО для ПК.

В-третьих, ни другие производители антивирусного ПО, ни государство не предпринимают эффективных мер противодействия политике Microsoft по монополизации рынка антивирусного ПО для ПК. Другие производители антивирусного ПО не находят возможностей повысить конкурентоспособность предлагаемых ими решений для пользователя.

Выполнение этих условий приводит к тому, что в рамках сценария «Эффективная монополизация» пользователи активно переходят с ранее использовавшегося ими антивирусного ПО других производителей на Defender не только вследствие спровоцированных Microsoft когнитивных ошибок или ограничения доступа других производителей антивирусного ПО к ключевой мощности (ОС Windows), но и вследствие рационального потребительского выбора при прочих равных условиях. В результате этого Microsoft фактически монополизирует рынок антивирусного ПО для ПК. Действуя как рациональный агент, Microsoft максимизирует прибыль, в том числе применяя практики монополистического ценообразования. Тем не менее эффективность комплексного продукта Microsoft для пользователей настолько велика (с учетом снижения издержек и вероятных положительных сетевых внешних эффектов), что возникают тенденции к росту доли Microsoft и на рынке ОС.

В *статическом аспекте* Microsoft получает высокие положительные эффекты по сравнению с ситуацией статус-кво (если вынести за скобки плохо поддающиеся оценке размеры затрат на развитие собственного антивирусного ПО) за счет повышения продаж собственного антивирусного ПО в составе комплексного продукта при возможности монополистического ценообразования.

Конечные пользователи в соответствии с предпосылками сценария получают ограниченные положительные эффекты в силу фактического снижения цен на приобретение ОС и антивирусного ПО, которое обеспечивается за счет сокращения издержек их производства в рамках новой интегрированной модели Microsoft при условии достаточно высоких качественных характеристик антивирусной программы Defender. Эффекты снижения издержек частично компенсируются возможностью монополистического поведения Microsoft как монополиста на рынке антивирусного ПО в том сегменте, который связан с ключевой мощностью ОС Windows, в том числе в части ценообразования.

Другие производители антивирусного ПО для ПК получают высокие негативные эффекты в силу резкого сокращения продаж их антивирусного ПО и снижения цен на него. Одним из вариантов реакции может быть расширение их деятельности на рынках антивирусного ПО для ПК в сегментах пользователей других ОС или на рынках антивирусного ПО для другого оборудования (мобильных устройств) с соответствующей интенсификацией конкуренции на тех рынках, однако возможности этого ограничены в силу высокой конкурентоспособности комплексного продукта Microsoft.

Другие производители ОС получают ограниченные негативные эффекты

из-за перехода пользователей на ОС Windows.

Производители иных видов ПО для ПК в целом сохраняют статус-кво с учетом относительно высокой эффективности нового продукта на рынке антивирусного ПО для ПК.

Производители ПК получают ограниченный положительный эффект благодаря общему снижению цен на ПО для ПК при сохранении относительно высокого качества, что может привести к росту продаж ПК как комплементу.

В *динамическом аспекте* целесообразно рассматривать влияние сложившейся ситуации на стимулы участников рынка к повышению эффективности, в частности, за счет инновационной активности, особенно сильно влияющей на благосостояние экономических агентов на рассматриваемых рынках высокотехнологичной продукции.

В исследованиях влияния рыночной структуры на стимулы к инновационной активности сосуществуют две конкурирующие концепции характера этого влияния. Одна из них (концепция Шумпетера) предполагает, что монополист будет обладать большим потенциалом для инновационной активности, поскольку у него есть для этого необходимые ресурсы и стимулы в виде монопольной прибыли. Вторая (концепция Эрроу) исходит из того, что наличие нескольких конкурирующих участников на рынке является более эффективным стимулом для инноваций, поскольку каждому конкуренту намного выгоднее добиваться устойчивого получения преимущества над остальным за счет инноваций, нежели монополисту, который и без того обладает монопольной прибылью. Современный консенсус заключается в синтезе этих двух теорий, а также учете особенностей инновационного процесса: кумулятивного характера, недискретности и других факторов.

Синтез состоит в том, что подчеркивается необходимость поддержки конкурентного давления на участников рынка при одновременном обеспечении вознаграждения каждого из них за инновационные результаты (путем извлечения «ренты инноватора» на основе исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности) [14].

Учет особенностей инновационного процесса предполагает, что далеко не во всех отраслях наличия «ренты инноватора» достаточно для создания инновации. Для нее может потребоваться доступ к результатам предшествующих исследований, доступ к инфраструктуре, взаимодействие с другими участниками рынка и т.п. Это означает, что получение высокой ренты более эффективной фирмой или просто фирмой, которая первой запатентовала важный для отрасли результат, не является достаточным фактором для инновационной активности в будущем, особенно если она владеет ключевой мощностью. Если реализация ее права собственности на ключевую мощность позволяет эффективно исключить других участников – потенциальных инноваторов, не способных функционировать без использования этой мощности, – с рынка, то это замедляет технологическое развитие.

Классическое описание важного аспекта такой ситуации – случая антиконкурентной «хищнической инновации» – приводится Я. Ордовером и Р. Уиллигом [12]. По их оценке, один из видов продуктовых инноваций состоит в том, что фирмы «вводят новые системы компонентов, несовместимых с компонентами производства их конкурентов, и ограничивают предложение компонентов, совместимых с компонентами конкурентов» [12. P. 9]. Соответственно, фирма, являющаяся собственником ключевой мощности («системы») и одновременно производителем одного из компонентов (модулей), которые могут подключаться к системе, заинтересована в том, чтобы вывести на рынок новое поколение «системы», плохо совместимой с компонентами конкурирующих производителей. Даже если новое поколение «системы» окажется лучше предыдущего, благосостояние потребителей и общества в целом может снизиться как из-за роста монопольной власти собственника ключевой мощности на рынке компонентов, так и из-за вытеснения ряда потенциальных участников инновационного процесса [10].

Выход с рынка фирм, являющихся фактическими или потенциальными инноваторами, не представлял бы большой проблемы, если бы их компетенции и знания могли легко сохраняться и передаваться между фирмами, однако в высокотехнологичных сферах это не всегда возможно, поскольку в некоторых случаях компетенции и знания не могут быть зафиксированы на носителях.

Таким образом, реализация сценария «Эффективная монополизация», несмотря на предполагаемое внедрение инновационного продукта на рынках ОС и антивирусного ПО со стороны Microsoft, в динамическом аспекте с высокой вероятностью приведет к замедлению технологического развития отрасли по следующим причинам:

- отсутствие конкурентного давления на компанию Microsoft, монополизирующую рынок антивирусного ПО;
- частичная потеря знания и компетенций компаний, вытесняемых с рынка антивирусного ПО;
- отсутствие возможности использовать инновационные разработки Microsoft другими предприятиями для кумулятивного инновационного процесса.

В результате почти все группы интересов рискуют понести потери в динамическом аспекте:

- конечные пользователи – из-за недостаточных темпов снижения цен и замедленного повышения качества антивирусного ПО;
- производители иных видов ПО для ПК и производители ПК – из-за недостаточных темпов роста надежности и готовности к отражению новых угроз в сфере безопасности данных;
- другие производители антивирусного ПО – ввиду вытеснения с рынка;
- Microsoft – лишаясь части косвенно содействующих ей участников инновационного технологического развития в сфере ПО.

СЕГМЕНТИРОВАННАЯ МОНОПОЛИЗАЦИЯ

Идея монополизации в рамках сегмента рынка, для которого действует эта ключевая мощность, основана на известной позиции Чикагской школы антитраста: фирма с рыночной властью на одном из уровней цепочки производства может транслировать эту власть на другие уровни, но не увеличивать ее [10]. Соответственно, реализация действий Microsoft, направленных на усиление позиций на рынке антивирусного ПО за счет использования ключевой мощности, ограничена конкуренцией со стороны производителей других ОС. Контролируя ключевую мощность в виде ОС Windows, Microsoft имеет возможность де-факто ограничить доступ к ней производителей антивирусного ПО среди тех пользователей, у которых установлена ОС Windows, и за счет этого расширить долю собственного антивирусного ПО Defender на рынке антивирусного ПО для ПК. Но эта доля будет ограничена сверху долей Microsoft (с ОС Windows) на рынке ОС для ПК. Иными словами, Microsoft способна вытеснить других производителей на том сегменте рынка антивирусного ПО, где конечные пользователи используют ОС Windows.

Более того, если действия Microsoft приведут к снижению эффективности использования ОС Windows в комплексе с антивирусным ПО (в том числе к росту угрозы заражения вирусами), т.е. риск сокращения доли Microsoft на рынке ОС для ПК, что приведет к сужению подконтрольного Microsoft сегмента рынка антивирусного ПО для ПК.

Стимулы к монополизации, т.е. к вытеснению других производителей ПО со стороны Microsoft из сегмента рынка, связанного с ключевой мощностью данной компании (ОС Windows), с последующим переключением пользователей ОС Windows на антивирусную программу Defender аналогичны стимулам в сценарии «Эффективная монополизация».

Предпосылки сценария «Сегментированная монополизация» предполагают следующие условия.

Во-первых, в отличие от предыдущего сценария, совершенствование и распространение собственного антивируса Microsoft *НЕ* позволяет этой компании существенно снизить суммарные издержки пользователей на закупку и обслуживание комплексного товара, состоящего из ОС Windows и антивирусного ПО Defender, по сравнению с распространенной на данный момент моделью закупки и обслуживания ОС Windows и антивирусного ПО других производителей по отдельности. Издержки пользователя тем более возрастут при применении монополистического ценообразования со стороны Microsoft.

Во-вторых, Microsoft целенаправленно проводит указанную политику монополизации рынка антивирусного ПО для ПК.

В-третьих, как и в предыдущем сценарии, ни другие производители антивирусного ПО, ни государство не предпринимают эффективных мер противодействия политике Microsoft по монополизации рынка антивирусного ПО для ПК.

Выполнение этих условий приводит к тому, что в рамках сценария «Сегментированная монополизация» пользователи вместо ранее использовавшегося ими антивирусного ПО других производителей начинают применять Defender *преимущественно* вследствие спровоцированных Microsoft когнитивных ошибок или ограничения доступа других производителей антивирусного ПО к ключевой мощности (ОС Windows). Следовательно, Microsoft, как и в предыдущем сценарии, фактически монополизирует рынок антивирусного ПО для ПК. Действуя как рациональный агент, Microsoft максимизирует прибыль, в том числе за счет практик монополистического ценообразования. Вместе с этим недостаточная эффективность комплексного продукта в виде ОС Windows и интегрированного антивирусного ПО в долгосрочном периоде порождает тенденцию к оттоку пользователей к производителям других ОС и снижению доли Windows на рынке ОС, а следовательно, и к снижению доли Defender на рынке антивирусного ПО, хотя этот отток сдерживается значительными издержками переключения.

В *статическом аспекте* Microsoft получает высокие положительные эффекты за счет резкого роста доли на рынке антивирусного ПО в составе комплексного продукта при возможности монополистического ценообразования.

Конечные пользователи в соответствии с предпосылками сценария получают отрицательные эффекты из-за возможности монополистического поведения Microsoft как монополиста на рынке антивирусного ПО на сегменте рынка, связанном с ключевой мощностью ОС Windows. Эти отрицательные эффекты будут тем выше, чем выше издержки переключения пользователей на альтернативные ОС.

Другие производители антивирусного ПО получают высокие отрицательные эффекты из-за резкого сокращения продаж их антивирусного ПО. В этом сценарии более перспективной альтернативой становится активизация работы с другими производителями ОС, чтобы совместные решения других производителей ОС и антивирусного ПО становились существенно более привлекательными по сравнению с недостаточно эффективным продуктом Microsoft, даже с учетом издержек переключения.

Другие производители ОС для ПК получают ограниченные положительные эффекты из-за перехода некоторых пользователей на их ОС с ОС Windows.

Производители иных видов ПО для ПК получают ограниченные негативные эффекты, поскольку недостаточная эффективность нового антивирусного ПО, используемого теперь на всем сегменте ПК, работающих с ОС Windows, угрожает надежности функционирования ПО их производства.

Производители ПК получают отрицательный эффект из-за общего повышения цен на ПО для ПК и недостаточно высокого качества работы ПО для ПК, что может привести к снижению продаж ПК как комплементу (с последующим переключением пользователей на мобильные устройства).

Для анализа *динамического аспекта* в основном применимы те же выводы, что и в сценарии «Эффективная монополизация», которые сводятся к высокому риску замедления технологического развития отрасли с учетом доминирующих позиций ОС Windows на рынке ОС для ПК и, как следствие, большой роли технологий, разрабатываемых в этом сегменте.

Отличие данного сценария «Сегментированная монополизация» состоит в том, что недостаточная эффективность интегрированного продукта Microsoft на рынке ОС и антивирусного ПО снижает возможности «хищнической инновации» из-за наличия конкурентоспособных альтернативных ключевых мощностей, переключение на которые в этом случае может стать обоснованным даже с учетом издержек переключения. Но итоговый результат сильно зависит от масштабов издержек переключения на другие ОС, тем более что для неквалифицированного пользователя целесообразность переключения на более динамически эффективные системы не является очевидной.

ПОЛЗУЧЕЕ ДОМИНИРОВАНИЕ

Сценарий «Ползучее доминирование» подразумевает, что, в отличие от двух сценариев монополизации, компания Microsoft не вытесняет других производителей антивирусного ПО с сегмента рынка, связанного с ключевой мощностью ОС Windows. Это может быть обусловлено, в частности, наличием конкурентных преимуществ у других производителей антивирусного ПО, позволяющих им сохранить значительную долю рынка, или высокими затратами и рисками Microsoft в связи с деятельностью по вытеснению конкурентов, или сложностью возведения стратегических входных барьеров, или убыванием предельного эффекта от повышения рыночной доли, так что монополизация сегмента оказывается нецелесообразной. В то же время Microsoft устанавливает режим доминирования на рынке антивирусного ПО в сегменте, связанном с ключевой мощностью ОС Windows, причем для этого не требуется рыночная доля 50% или более, а достаточно контроля над ключевой мощностью даже при меньшей рыночной доле.

Предпосылки сценария «Ползучее доминирование» предполагают следующие условия.

Во-первых, как и в сценарии «Сегментированная монополизация», развитие собственного антивируса Defender от Microsoft *НЕ* позволяет этой компании существенно снизить суммарные издержки пользователей на закупку и обслуживание ОС и антивирусного ПО Defender относительно превалирующей в данный момент модели закупки и обслуживания ОС Windows и антивирусного ПО других производителей по отдельности. Издержки пользователя тем более возрастут при применении монополистического ценообразования со стороны Microsoft.

Во-вторых, в отличие от сценариев «Эффективная монополизация» и «Сегментированная монополизация», компания Microsoft не планирует или не имеет возможности успешно реализовать политику монополизации рынка антивирусного ПО в сегменте, подконтрольном ей за счет владения ключевой мощностью.

В-третьих, государство не предпринимает активных мер противодействия политике Microsoft по монополизации рынка антивирусного ПО, а другие производители принимают индивидуальные меры, достаточные для сохранения присутствия (но не доли) на рынке антивирусного ПО в сегменте с ключевой мощностью ОС Windows, либо не принимают их вовсе.

В результате выполнения этих условий в сценарии «Ползучее доминирование» часть пользователей вместо ранее использовавшегося ими антивирусного ПО других производителей начинает применять продукт Microsoft (Defender) *преимущественно* вследствие спровоцированных Microsoft когнитивных ошибок или ограничения доступа других производителей антивирусного ПО к ключевой мощности (ОС Windows). Компания Microsoft получает возможность существенного влияния на условия обращения антивирусного ПО в пределах подконтрольного ей сегмента рынка, в первую очередь за счет контроля над ключевой мощностью в данном сегменте, а также за счет высокой доли продаж. Это позволяет Microsoft максимизировать прибыль, в том числе за счет практик монополистического ценообразования, но в ограниченных пределах из-за наличия конкурирующих производителей антивирусного ПО.

В *статическом аспекте* это обеспечивает Microsoft положительный эффект за счет роста доли на рынке антивирусного ПО в составе комплексного продукта при ограниченной возможности монополистического ценообразования.

Конечные пользователи при реализации этого сценария получают ограниченные отрицательные эффекты из-за монополистического поведения (в том числе ценообразования и иных антиконкурентных практик) Microsoft как доминирующей фирмы на рынке антивирусного ПО на сегменте рынка, связанном с ключевой мощностью ОС Windows. Эти отрицательные эффекты будут ограничены сохранением возможности переключения пользователей на продукцию других производителей антивирусного ПО с учетом возможности быстрого наращивания продаж последними из-за простоты тиражирования продукта.

Другие производители антивирусного ПО для ПК получают отрицательные эффекты из-за значительного сокращения продаж их антивирусного ПО и ухудшения условий ведения конкурентной борьбы при возникновении антиконкурентных практик со стороны Microsoft.

Производители иных видов ПО для ПК преимущественно сохраняют статус-кво с некоторыми рисками ухудшения, так как на рынке антивирусного ПО остаются альтернативные производители, способные обеспечивать стандарты надежности и обладающие сильными конкурентными стимулами.

Производители ПК преимущественно сохраняют статус-кво с некоторыми рисками ухудшения, также благодаря сохранению присутствия альтернативных производителей антивирусного ПО с сильными конкурентными стимулами и отработанными стандартами надежности.

При анализе *динамического аспекта* в данной ситуации в целом можно применить результаты для сценария «Эффективная монополизация» при отдельных модификациях.

Во-первых, на рынке антивирусного ПО сохраняется конкуренция и в сегменте рынка с ключевой мощностью ОС Windows, поэтому тезисы, связанные с отсутствием конкурентного давления, буквально применять нельзя. В то же время важнейшим инструментом конкуренции в этой ситуации становится режим доступа к ключевой мощности, что ослабляет конкурентные стимулы именно к инновационной активности.

Во-вторых, в этом случае ограниченно применима концепция «хищнической инновации», поскольку не происходит полного вытеснения конкурентов. Но при этом актуальность приобретает дополняющая ее концепция масштаба ключевой мощности (Scope of Essential facility) [10]. В соответствии с этой концепцией собственник ключевой мощности («системы», в данном случае – ПО), занимающийся также производством отдельных компонентов, подключаемых к ключевой мощности (в данном случае – антивирусного ПО), заинтересован в ограничении доступа других производителей компонентов к ключевой мощности, если они могут создать более эффективный продукт или технологию по сравнению с продуктом или технологией собственника ключевой мощности. В этом случае контроль над ключевой мощностью приобретает характер стратегического барьера для инновационной активности. Скорость технологического развития в этом случае будет целенаправленно ограничена скоростью развития технологий собственника ключевой мощности.

Таким образом, в данном сценарии также существуют риски сокращения инновационной активности с эффектами, как в сценарии «Эффективная монополизация», но с той разницей, что *другие производители антивирусного ПО* не уходят с рынка, но теряют стимулы для инновационной активности, а Microsoft хотя и сохраняет конкурентов на рынке, но может потерять динамизм развития, который обусловливается конкурентными стимулами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Доминирование одного из производителей на рынке ОС для ПК в совокупности с необходимостью доступа производителей антивирусного ПО к ОС для функционирования в качестве участников рынка антивирусного ПО (с учетом необходимости обеспечения совместимости антивирусного ПО и ОС) позволяет рассматривать ОС данного производителя как ключевую мощность для рынка антивирусного ПО, а самого производителя – как ее владельца.

В данной работе мы рассматривали корпорацию Microsoft в качестве возможной доминирующей фирмы на рынке ОС для ПК, хотя здесь к данному тезису следует подходить лишь как к гипотезе.

Обладание ключевой мощностью наделяет Microsoft рыночной властью на рынке антивирусного ПО и позволяет влиять на условия обращения антивирусного ПО, т.е. транслирует доминирование Microsoft с рынка ОС для ПК на рынок антивирусного ПО. Это дает Microsoft возможность ограничения возможно-

стей обеспечения совместимости между ОС Windows и антивирусным ПО других производителей, что способно привести к повышению роли встроенного ПО собственного производства Microsoft – Defender – с перспективой дальнейшей монополизации рынка, т.е. к фактической интеграции рынков ОС для ПК и антивирусного ПО. Такая возможность расширяется благодаря контролю Microsoft над важнейшим каналом информирования пользователя через уведомления его собственного ПК.

Сценарный анализ ситуации в сфере обращения ОС и антивирусного ПО показывает, что действия компании Microsoft, направленные на вытеснение других производителей с рынка антивирусного ПО путем ограничения доступа к ключевой мощности и эксплуатации когнитивных ошибок пользователей, способны привести к реализации сценариев с неблагоприятными последствиями для общественного благосостояния как в статическом, так и в динамическом аспекте, если антивирусное ПО собственного производства характеризуется относительно низким качеством и его продвижение происходит преимущественно благодаря доминирующему положению Microsoft на рынке ОС для ПК.

Если же комплексный продукт Microsoft в виде ОС Windows 10 и встроенного антивирусного ПО оказывается более эффективен для пользователя, чем независимое приобретение ОС и антивирусного ПО, то статические эффекты для общественного благосостояния будут скорее нейтральными или даже положительными, однако в этом случае вероятны негативные динамические эффекты в отношении инновационной активности в отрасли ввиду снижения стимулов к конкуренции за счет внедрения инновационных решений. ■

Библиографическая ссылка: Шаститко А.Е., Курдин А.А. Эффекты распространения рыночной власти владельцев ключевых мощностей на рынках программного обеспечения // Управленец. 2017. №4(68). С. 43–52.

For citation: Shastitko A.Ye., Kurdin A.A. The Effects of Market Power Expansion of the Essential Facility Owners in Software Markets. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 43–52.

Источники

1. Вартаев Р., Гараев Р., Коваленко А. Злоупотребление доминированием цифровых платформ (на примере дела Google в России) // Современная конкуренция. 2016. № 5. С. 89–141.

2. Голованова С. Доктрина ключевых мощностей в российской антимонопольной политике: основания и риски применения // Экономическая политика. 2013. № 3. С. 126–143.

3. Голованова С. Проблемы ограничения конкуренции на рынках, смежных с рынками ключевых мощностей // Журнал Новой экономической ассоциации. 2013. № 4(20). С. 110–132.

4. Шаститко А.Е. Роль экономического анализа в антитрасте: общее в частном // Экономическая политика. 2013. № 3. С. 107–125.

5. Экономическая информатика: введение в экономический анализ информационных систем / М.И. Лугачев, Е.И. Анно, М.Р. Когаловский и др. М.: ИНФРА–М, 2005.

6. Юсупова Г. ФАС против Google: экономический анализ // Экономическая политика. 2016. № 6. С. 82–99.

7. Cohen A. Surveying the Microsoft Antitrust Universe // Berkeley Technology Law Journal. 2004. Vol. 19. № 1. Annual Review of Law and Technology. P. 333–364.

8. Etro F. Competition, Innovation and Antitrust. Berlin: Springer-Verlag, 2007.

9. Gavil A., First H. The Microsoft Antitrust Cases: Competition Policy for the Twenty-First Century. MIT Press, 2014.

10. Langlois R. Technological Standards, Innovation, and Essential Facilities / Ellig R. (ed.). Dynamic Competition and Public Policy: Technology, Innovation, and Antitrust Issues. Cambridge University Press, 2001. P. 193–228.

11. Motta M. Competition Policy: Theory and Practice. Cambridge University Press, 2004.

12. Ordover J., Willig R. An Economic Definition of Predation: Pricing and Product Innovation // The Yale Law Journal. 1981. Vol. 91. № 1. P. 8–53.

13. Page W. H. Mandatory contracting remedies in the American and European Microsoft cases // Antitrust Law Journal. 2009. Vol. 75. № 3. P. 787–809.

14. Shapiro C. Competition and Innovation: Did Arrow Hit the Bull's Eye? // J. Lerner and S. Stern (eds.). The Rate and Direction of Inventive Activity Revisited. University of Chicago Press, 2012. P. 361–404.

15. Williamson O. Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed // De Economist. 1998. Vol. 146. № 1. P. 23–58.

References

1. Vartaev R., Garaev R., Kovalenko A. Zloupotreblenie dominirovaniem tsifrovykh platform (na primere dela Google v Rossii) [Abuse of the dominance of digital platforms (the case study of Google in Russia)]. *Sovremennaya konkurentsiya – Journal of Modern Competition*, 2016, no. 5, pp. 89–141.

2. Golovanova S. Doktrina klyuchevykh moshchnostey v rossiyskoy antimonopol'noy politike: osnovaniya i riski primeneniya [The doctrine of key capacities in the Russian antimonopoly policy: the bases and risks of application]. *Ekonomicheskaya politika – Economic Policy*, 2013, no. 3, pp. 126–143.

3. Golovanova S. Problemy ogranicheniya konkurentsii na rynkakh, smezhnykh s rynkami klyuchevykh moshchnostey [Problems of restricting competition in markets adjacent to key capacity markets]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – Journal of the New Economic Association*, 2013, no. 4(20), pp. 110–132.

4. Shastitko A.Ye. Rol' ekonomicheskogo analiza v antitraste: obshchee v chastnom [The role of economic analysis in the antitrust: the general in the particular]. *Ekonomicheskaya politika – Economic Policy*, 2013, no. 3, pp. 107–125.

5. Lugachev M.I., Anno Ye.I., Kogalovskiy M.R. et al. *Ekonomicheskaya informatika: vvedenie v ekonomicheskiy analiz informatsionnykh sistem* [Economic informatics: an introduction to the economic analysis of information systems]. Moscow: INFRA-M Publ., 2005.

6. Yusupova G. FAS protiv Google: ekonomicheskiy analiz [Federal Antitrust Authority against Google: Economic Analysis for Special Markets]. *Ekonomicheskaya politika – Economic Policy*, 2016, no. 6, pp. 82–99.

7. Cohen A. Surveying the Microsoft Antitrust Universe. *Berkeley Technology Law Journal*, 2004, vol. 19, no. 1. Annual Review of Law and Technology. Pp. 333–364.

8. Etro F. *Competition, Innovation and Antitrust*. Berlin: Springer-Verlag, 2007.

9. Gavil A., First H. *The Microsoft Antitrust Cases: Competition Policy for the Twenty-First Century*. MIT Press, 2014.

10. Langlois R. *Technological Standards, Innovation, and Essential Facilities* (Ellig R. (ed.)). Dynamic Competition and Public Policy: Technology, Innovation, and Antitrust Issues. Cambridge University Press, 2001. Pp. 193–228.

11. Motta M. *Competition Policy: Theory and Practice*. Cambridge University Press, 2004.

12. Ordover J., Willig R. An Economic Definition of Predation: Pricing and Product Innovation. *The Yale Law Journal*, 1981, vol. 91, no. 1, pp. 8–53.

13. Page W.H. Mandatory contracting remedies in the American and European Microsoft cases. *Antitrust Law Journal*, 2009, vol. 75, no. 3, pp. 787–809.

14. Shapiro C. *Competition and Innovation: Did Arrow Hit the Bull's Eye?* (J. Lerner and S. Stern (eds.)). The Rate and Direction of Inventive Activity Revisited. University of Chicago Press, 2012. Pp. 361–404.

15. Williamson O. Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed. *De Economist*, 1998, vol. 146, no. 1, pp. 23–58.

Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий

СЕРОВА Людмила Серафимовна
Кандидат экономических наук, доцент кафедры операционного менеджмента (Высшая школа менеджмента)

Санкт-Петербургский государственный университет
199004, РФ, г. Санкт-Петербург, Волховский пер., 3
E-mail: serovals@gsom.spbu.ru

СТРАХОВИЧ Эльвира Витаутасовна
Кандидат физико-математических наук, старший преподаватель кафедры информационных технологий в менеджменте (Высшая школа менеджмента)

Санкт-Петербургский государственный университет
199004, РФ, г. Санкт-Петербург, Волховский пер., 3
E-mail: strakhovich@gsom.pu.ru

ЧУРАКОВА Ийя Юрьевна
Кандидат экономических наук, доцент кафедры операционного менеджмента (Высшая школа менеджмента)

Санкт-Петербургский государственный университет
199004, РФ, г. Санкт-Петербург, Волховский пер., 3
E-mail: churakova@gsom.pu.ru

Аннотация

Современные информационные технологии находят широкое применение в бизнесе, поддерживая постоянные изменения бизнес-среды, стимулируя модификацию имеющихся и развитие новых бизнес-моделей. Эволюция бизнес-моделей началась еще в 70–80-е гг. прошлого века, а в начале нынешнего столетия в практику бизнеса прочно вошел термин «многосторонние платформы». С каждым десятилетием процесс появления и освоения новшеств ускоряется и теперь достиг небывалых темпов, заставляя бизнес-модели быть более гибкими и адаптивными, а также стимулируя предприятия всех видов искать новые источники конкурентных преимуществ, ориентируясь не только на собственную эффективность и качество, но в первую очередь на удовлетворенность клиента. В статье определяются основные этапы эволюции бизнес-моделей и роль многосторонних платформ в формировании бизнес-модели микропредприятия на основе анализа вторичных источников, как отечественных, так и зарубежных. На материалах качественного анализа кейса небольшого издательства раскрываются преимущества использования многосторонних платформ различных видов по предметным областям бизнес-процесса.

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике большую роль играют информационные технологии, изменяющие бизнес-среду, модифицирующие имеющиеся и создающие новые бизнес-модели. Основным преимуществом обновленных бизнес-моделей является быстрота изменений и, соответственно, принятия решений, а также взаимодействие огромного числа участников. Инновационным процессом последнего десятилетия стало активное развитие многосторонних платформ (МП). Под многосторонними платформами в отечественной литературе [6], а также в иностранных источниках [10] понимают организации, владеющие инфраструктурой, позволяющей объединять и координировать действия участников, процесс создания стоимости в которых находится в прямой зависимости от результата такого взаимодействия. Возникновение многосторонних платформ вызвано потребностями бизнеса и не является открытием последних лет [2]. Внимание к МП объясняется тем импульсом к развитию, который они получили от широкого использования возможностей информационных технологий. Примеры создания многосторонних платформ на основе информационных систем известны давно. В качестве такого примера можно привести сайт handango.com, принадлежащий компании Handango, основанной в 1999 г. Сайт предоставляет посреднические услуги для программистов – разработчиков приложений для различных мобильных устройств и для покупателей этих приложений. Любой программист или группа программистов может выложить на сайт созданное ими приложение и в случае его покупки получить выручку.

В качестве МП могут выступать социальные сети (ВКонтакте, LinkedIn, Facebook), позволяющие фирмам размещать рекламные объявления, создавать сообщества и пользоваться дополнительными сервисами (например, поиском резюме), платежные сервисы (PayPal, Visa) или сайты по поиску бизнес-партнеров. Хорошо освоенными ИТ-продуктами с точки зрения использования в бизнесе на сегодняшний день являются поисковые интернет-системы. Любая компания, используя Яндекс Директ или Google AdWords, может разместить рекламу своих продуктов или услуг и найти потребителей. Развитие социальных сетей предоставляет еще более широкие возможности для любых компаний, прежде всего средних, малых и микропредприятий. Создание группы компании в социальной сети позволяет не только распространять информацию для потенциальных клиентов и потребителей, но и получать обратную связь от членов группы и учитывать ее в планировании своей деятельности. Так, в социальной сети ВКонтакте созданы группы небольших ателье, магазинов и т.д.

Другим трендом стало появление облачных технологий, нацеленных на хранение и распространение данных.

JEL classification

L10, L22, M21

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Multi-Sided Platforms in the Evolution of Micro-Enterprise Business Models

Lyudmila S. SEROVA
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Operational Management Dept. (Higher School of Management)

Saint Petersburg State University
199004, RF, Saint Petersburg, Volkhovsky Lane, 3
E-mail: serovals@gsom.spbu.ru

Elvira V. STRAKHOVICH
Cand. Sc. (Physics and Math), Sr. lecturer of Information Technologies in Management Dept. (Higher School of Management)

Saint Petersburg State University
199004, RF, Saint Petersburg, Volkhovsky Lane, 3
E-mail: strakhovich@gsom.pu.ru

Iya Yu. CHURAKOVA
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Operational Management Dept. (Higher School of Management)

Saint Petersburg State University
199004, RF, Saint Petersburg, Volkhovsky Lane, 3
E-mail: churakova@gsom.pu.ru

Abstract

Business society widely uses modern information technologies to maintain everyday changes in business environment. These technologies play a significant part in business models' modifications and reorganisations. Business models started evolving as far back as the 1970s–1980s, and a couple of decades later the term "multi-sided platform" became deeply ingrained in business practice. With each passing decade, the process of developing and assimilating innovations rapidly accelerates and now it has reached unprecedented rates, what makes business models to be more flexible and adaptable and stimulates all types of enterprises to search for new sources of competitive advantages focusing not only on their own efficiency and quality, but on customer satisfaction in the first place. The authors determine the main stages of the business models evolution and the role of multi-sided platforms in formation of a micro-enterprise business model on the basis of the analysis of Russian and foreign secondary sources. Having performed a qualitative analysis of the case of a small-scale publishing house, the authors establish the advantages of utilizing various multi-sided platforms for the subject areas of the business process.

Ключевые слова

МАЛЫЙ БИЗНЕС
МИКРОПРЕДПРИЯТИЕ
МНОГОСТОРОННЯЯ ПЛАТФОРМА
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ
IT-РЕШЕНИЯ

Keywords

SMALL BUSINESS
MICRO-ENTERPRISE
MULTI-SIDED PLATFORM
BUSINESS MODEL
ECONOMIC DEVELOPMENT
IT-SOLUTIONS

JEL classification

L10, L22, M21

Программные продукты, загруженные на облачные платформы, используются по модели SaaS (Software as a Service) как для работы, так и для обучения. Например, акционерное общество «БОСС. Кадровые решения» размещает свой программный продукт «Босс-кадровик» в открытое облако Microsoft Azure. Изучающим систему «Босс-кадровик» не надо устанавливать дополнительные программные продукты необходимые для работы системы, не надо заниматься настройками и конфигурированием. Система готова к использованию, изначально правильно настроена, и у пользователя не создается негативного отношения из-за возникших сложностей и проблем работы системы в связи с неправильными ее настройками. Компании также могут использовать систему в облаке для ведения дел, не имея в штате специалиста по поддержке и сопровождению системы «Босс-кадровик».

Кроме того, весьма популярны в сети Рунет транзакционные многосторонние платформы, такие как Avito.ru, с дополнительным сервисом поиска работы. Компании могут найти там сотрудников, размещая вакансию и просматривая резюме соискателей. Торговая площадка Avito.ru является одной из самых посещаемых в Рунете. Термины «торговые площадки» и «многосторонние платформы» в ряде случаев предлагается рассматривать как синонимы [2]. Сайт Upstudy.ru помогает найти репетитора, тренера, автоинструктора, а Profi.ru – мастера на выполнение ремонтных работ. Сервис Bla-bla-car портала Mail.ru позволяет найти попутчика для поездки на автомобиле и поделить с ним расходы на дальнюю поездку, и т.д.

В зарубежной и отечественной литературе довольно широко освещены преимущества, которые в рыночной экономике дают МП. В ходе исследования, проведенного компанией Oxera Consulting LLC для Google, владельцы бизнеса отмечают, что использование платформ дает им больший контроль процессов по сравнению с традиционными методами, большую вовлеченность каждого сотрудника в процесс создания ценности для клиентов, повышает прозрачность сделок и дает доступ к большему числу товаров и услуг. Основными видами деятельности, которые выиграют от использования МП, предприниматели считают электронную коммерцию и инвестиционную деятельность, а в плане бизнес-процессов лидируют создание репутации компании и продвижение бренда, поиск персонала, логистика и информационное обеспечение [11]. Обобщая известные источники, можно свести основные преимущества к следующим:

1) экономия на издержках позволяет участникам процесса сократить время поиска лучшего предложения для покупателей и поиска лояльной целевой аудитории для продавца [10];

2) получение выгод, которые невозможно приобрести иным способом, например, доступ к уникальной инфор-

мации, к большим цепям поставок или широкой целевой аудитории [11];

3) возникновение разнообразных волновых и сетевых эффектов, связанных со свободным распространением информации в сети Интернет [6];

4) преодоление недостаточности ресурсов за счет их привлечения на короткий срок, а также разделение рисков [8].

Преимущества МП интересуют не только крупные компании, которые могут самостоятельно создавать и поддерживать МП, а также влиять на их конкурентоспособность и экономическую отдачу [9], но и малый бизнес, в том числе микропредприятия. В зарубежной литературе этот вопрос начал обсуждаться только в 2014 г., а в отечественной преимущества использования МП рассматриваются в общем, безотносительно размера бизнеса.

Микропредприятия представляют собой юридические лица с численностью сотрудников до 15 человек и выручкой до 120 млн р. в год, отличаются крайне низкой выживаемостью и зачастую низким уровнем управленческих компетенций их собственников [1]. Предыдущие исследования выявили наличие зависимости между электронным развитием регионов России и интенсивностью распределения микропредприятий в этих регионах, что дает неплохие предпосылки для использования этой категорией бизнес-единиц преимуществ МП. Например, в Германии в ходе эмпирического исследования использование МП было выявлено в качестве одного из важнейших факторов выживаемости предприятий малого бизнеса [7].

По результатам исследования Google, использование МП позволяет существенно расширить географические рынки сбыта для компаний, которые не имеют достаточно ресурсов для индивидуальной работы по интернационализации бизнеса, например, открытия собственного производства или представительства за рубежом. Еще одной причиной использования МП для малого бизнеса является поддержка инновационных технологий, новых видов бизнеса или поиск инвесторов для небольших, но перспективных в будущем проектов [11]. Например, новое развитие бизнес-модели получают на основе такого технологического направления, как Интернет вещей, позволяющий с помощью МП найти партнеров и разделить с ними расходы на автоматизацию бизнес-процессов, тем самым высвобождая рабочее время для специалистов, позволяя им сосредоточиться на более интересных и творческих задачах. Такие нестандартные подходы позволяют ускорить процессы производства товаров и услуг, обслуживания клиентов и тем самым снижают общие затраты компании, что очень актуально для малого бизнеса и особенно для микропредприятий.

Таким образом, целью данного исследования является выявление особенностей эволюции бизнес-моделей и определение места многосторонних платформ в структуре бизнес-модели микропредприятия на примере качественного анализа кейса небольшого издательства.

МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ КАК СТАДИЯ ЭВОЛЮЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Традиционно под моделью управления бизнесом понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о системе управления, обладающая ее реальными характеристиками. На практике бизнес-модель разрабатывается с учетом вида деятельности, целей и стратегии развития предприятия, затем в соответствии с нею выстраиваются бизнес-процессы и система управления. Бизнес-модель логически описывает, каким образом осуществляется производство и поставка клиентам товаров или оказание услуг, как именно создается экономическая, социальная и другие виды стоимости.

Впервые термин «бизнес-модель» появился в работах по экономике в 40-х годах XX века. Но тогда он не получил широкого распространения и в основном использовался в сочетании с понятием корпоративной стратегии. И только в 70–80-х годах прошлого века началось формирование отдельного научного направления, посвященного бизнес-моделям, и соответствующей терминологии. Анализ публикаций по данной теме показал, что теоретические основы моделирования бизнеса и его бизнес-процессов хорошо разработаны как западными [3], так и отечественными учеными и практиками [4].

Бизнес-модель организации представляет достаточно сложную систему с множеством элементов и их взаимосвязей. В качестве ключевых элементов, определяющих ее содержание, традиционно выделяют следующие:

- ценность для внешних клиентов, которую предлагает организация на основе своих продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, т.е. основной бизнес-процесс, включающий поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;
- активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- финансовая модель предприятия, определяющая как структуру ее затрат, так и способы получения прибыли.

При определении сущности данного понятия в современной литературе выделяют два подхода.

1. Процессно-ориентированный подход связан с рассмотрением деятельности организации с точки зрения бизнес-процессов и технологий, т.е. он направлен внутрь организации и сосредоточен на технологии реализации бизнес-процессов и роли сотрудников [4]. Данный подход можно отнести к концепции управления PUSH, так как он при создании модели отталкивается от особенностей производства и направлен на поиск внутренних резервов фирмы для получения дополнительной прибыли. Модель предполагает сначала производство продукта, а затем поиск путей для его сбыта.

2. Клиентоориентированный подход предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создает для внешних клиентов, и на результаты бизнеса, т.е. это бизнес-ориентированный подход. Данный подход можно отнести к концепции управления PULL, а бизнес-модель создается, отталкиваясь от потребностей клиента, товар производится по запросу потребителя в соответствии с его пожеланиями.

Современное развитие экономики привело к тому, что на первое место вышли три ключевых фактора успеха бизнеса: качество продукции (услуги), цена и время. Потребовались новые подходы к управлению, позволяющие достичь конкурентных преимуществ в области качества продукции, затрат организации, скорости принятия решений и качества бизнес-процессов. Именно этим требованиям отвечают клиентоориентированные бизнес-модели.

Основные элементы бизнес-модели – это бизнес-процессы. Бизнес-процесс представляет собой набор шагов или действий, которые по заданной технологии преобразуют входы в выходы необходимые потребителям. Обобщенно всю деятельность компании можно представить одним основным бизнес-процессом. При его детализации выделяются бизнес-процессы второго уровня и т.д. Поэтому, с одной стороны, бизнес-процесс и бизнес-модель можно рассматривать как тождественные понятия, а с дру-

Таблица 1 – Эволюция бизнес-процессов и их характеристика

Этап	Временной период	Наименование	Характеристика
I	Начало XX века	Тейлоризм (Фредерик Тейлор)	*Сборочный конвейер*. «Сотрудники должны четко исполнять задание и как можно быстрее. Мы не просим их проявлять инициативу» (Ф. Тейлор, 1906 г.)
II	Начало 1990-х годов	Реинжиниринг (Михаель Хаммер, Гари Раммлер)	*Управление качеством, 6 Сигм*. Процессы реализуются через ERP-системы (Опубликована книга: М. Хаммер и Д. Чампи. Реинжиниринг корпорации. 1993 г.)
III	Начало XXI века	Управление бизнес-процессом (Ховард Смит, Питер Фингар)	*Business Process Management (BPM)*. Фокус на возможность модификации процесса, на информационные технологии. Извлечение процессов из монолитных систем. Развитие сервис-ориентированной архитектуры (SOA), т.е. модульный подход к разработке программного обеспечения
IV	Сегодня	Гибкость бизнеса	*Бизнес-результат через гибкость (Business Agility)*. На первый план выходит эффективность бизнеса, удовлетворение потребностей клиента. Получение выгод за счет быстрых изменений внутри компаний. Сокращение времени вывода на рынок новых услуг (Time-to-Market)

гой стороны, бизнес-процессы входят в состав бизнес-модели.

Если рассматривать эволюцию бизнес-моделей с точки зрения автоматизации бизнес-процессов, то можно выделить четыре крупных этапа (табл. 1).

Бизнес-модели могут описывать разные виды и типы бизнесов. Так, А. Остервальдер и И. Пинье выделяют пять видов бизнес-моделей [3].

1. Разделение бизнес-моделей. В рамках этой модели бизнес разделяется на три дополняющих друг друга элемента, которые соответственно работают с: управлением инфраструктурой; инновациями; взаимодействием с клиентами.

2. «Длинный хвост». Для этого вида бизнес-модели новые или дополнительные ценностные предложения направлены на широкий круг менее прибыльных, нишевых потребительских сегментов, которые в общей сложности обеспечивают потребительский доход.

3. Free как бизнес-модель. Бизнес-модель данного вида разным потребительским сегментам адресует различные ценностные предложения с разными потоками доходов, причем один из сегментов обслуживается полностью или частично бесплатно.

4. Открытые бизнес-модели. В этих бизнес-моделях в полной мере реализована концепция Г. Чесборо «Открытые инновации». Для компаний становится более выгодно грамотно управлять потоками знаний внутри и вне компании, поскольку приобретение чужих разработок дешевле и при этом уменьшается время вывода товара на рынок. А собственные неиспользуемые инновации могут быть проданы сторонним партнерам.

5. Многосторонние платформы. Данный вид бизнес-моделей решает проблемы привлечения новых покупателей, которые заинтересованы в получении доступа к ресурсам компании. В этом случае основным решением является добавление ценностного предложения, «дающего доступ» к имеющемуся потребительскому сегменту.

Реализация преимуществ управления на базе разработанной бизнес-модели невозможна без применения информационных технологий (ИТ). Информационные технологии поддерживают реализацию управленческих решений менеджеров за счет информационной поддержки всего цикла управления (планирование – организация – мотивирование – учет, анализ – регулирование). Информационная технология возникла совместно с производственной технологией и в своем развитии прошла несколько этапов (табл. 2), характеризующихся тем, на базе каких средств реализуются информационные процессы, как осуществляется коммуникация.

Из табл. 2 видно, что ключевая роль в адаптации бизнес-моделей к современным условиям принадлежит информационным технологиям, а инновационным процессом последних десятилетий стало активное развитие многосторонних платформ. Под многосторонними платформами в литературе понимают организации, владеющие инфраструктурой, позволяющей объединять и координировать действия участников, процесс создания стоимости в которых находится в прямой зависимости от результата такого взаимодействия [6]. В бизнес-моделях, основанных на платформах как ключевом ресурсе, главными видами деятельности являются те, что связаны с этой платформой или сетью. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки [10].

Микропредприятия, как самостоятельный субъект хозяйствования малого бизнеса, играют важную роль в экономике, влияя на экономический рост страны, формируя рабочие места, обеспечивая население необходимыми благами и оказывая социальную поддержку обществу. Несмотря на стратегическую важность развития малого предпринимательства для экономики страны, в России в данном секторе наблюдаются проблемы. Так, доля МСБ в объеме ВВП составляет лишь 20%, в то время как за рубежом доля только малого бизнеса достигает 50%. Помимо этого, согласно статистике менее 3,4% предприятий в России функционируют на рынке более трех лет, остальные прекращают свою деятельность в первые полтора года. Темпы роста числа зарегистрированных предприятий малого бизнеса по-прежнему остаются низкими: ежегодно число зарегистрированных предприятий увеличивается на 4%, в то время как количество предприятий, прекративших свою деятельность – на 11%.

Отсюда основная проблема микропредприятий – прекращение по разным причинам их деятельности (как ликвидация, так и приостановление деятельности без последующего ее возобновления). Компании и предприниматели не могут справиться с жесткими условиями выживания, в которых они оказываются, не обладая потенциалом крупных и монопольных компаний. Наличие специфических проблем, традиционных для малого бизнеса, только усугубляют положение. Одним из направлений, позволяющих решать проблемы микропредприятия, является правильно выстроенная бизнес-модель, основанная на платформах. Реализация преимуществ многосторонних платформ способна помочь

Таблица 2 – Эволюция информатизации бизнес-процессов

Этап	Условное название ИТ (период)	Характеристика
I	«Ручная» (до 2-й половины XIX века)	Вся обработка информации производилась человеком вручную. Коммуникация (связь) осуществлялась путем пересылки пакетов (писем)
II	«Механическая» (конец XIX века)	Появление пишущей машинки, телефона, модернизация системы общественной почты. Повышение продуктивности работ
III	«Электрическая» (1940–1950-е годы)	Широкое использование электрических пишущих машинок, ксерокса, портативных диктофонов. Улучшается управленческая деятельность за счет повышения качества, количества и скорости обработки документов
IV	«Электронная» (вторая половина 1960-х годов)	Появление ЭВМ, размещаемых в централизованных ВЦ. Создание АСУ – человеко-машинных систем с обязательным участием человека в контуре управления. Улучшены в основном учетные функции управления (справочные и статистические). Аналитическая работа и процесс принятия решений происходят в отрыве от реальной ситуации и не подкрепляются коммуникационным процессом формирования. Отсутствуют средства агрегирования (объединения) данных. Для каждой новой задачи требуется новая модель
V	«Компьютерная» (1980-е годы)	Развитие персональных компьютеров (ПК) и периферийной техники. Происходит модернизация идеи АСУ: от вычислительных центров и централизации управления к распределенному вычислительному потенциалу, повышению однородности технологии обработки информации и децентрализации управления. Разработка систем поддержки принятия решения (СППР) и экспертных систем. Происходит этап персонализации АСУ. Становится возможным анализировать последствия различных решений и получать ответы на вопросы типа «что будет, если ...?»
VI	«Сетевая» (90-е годы XX века – наше время (XXI век))	Интенсивно развиваются Интернет-технологии, социальные сети (ВКонтакте, LinkedIn, Facebook). Сеть стала как стандартной средой передачи данных, так и механизмом для осуществления коммерческой деятельности организаций. Сеть способна быть самым оперативным средством связи в управлении бизнес-процессами. Развитие бизнес-модели «Многосторонние платформы»

Составлено по: [5].

микропредприятиям развивать свой бизнес и повышать его конкурентоспособность.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИКРОПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБНОВЛЕННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ МНОГОСТОРОННЕЙ ПЛАТФОРМЫ

Бизнес-модель выполняет для компаний разные функции, например, по А. Остервальдеру она служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Он выделяет девять структурных блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Бизнес-модель подобна действующему механизму реализации стратегии, который воплощается в организационных структурах, процессах и системах. В общем виде основной бизнес-процесс микропредприятий ничем не отличается от процессов, характерных для крупных и средних предприятий. Он тоже включает в себя три основные предметные области: закупка, производство и доставка. Специфика проявляется в каждой предметной области, что и определяет различия в процессах и используемых в них МП. Рассмотрим применение бизнес-модели на основе МП на примере компании «Бранко», представляющей полиграфическую отрасль Санкт-Петербурга.

Издательско-полиграфическое агентство «Бранко» работает на рынке Санкт-Петербурга с 2006 г. и специализируется на создании средних и крупных издательских проектов. Опишем бизнес-модель агентства «Бранко» по элементам шаблона А. Остервальдера и И. Пинье.

1. Потребительские сегменты (ПС).

Клиентами «Бранко» являются *физические и юридические лица, государственные организации*. Они заказывают книги, журналы, каталоги и юбилейные альбомы (научные и заказные монографии, комплексные заказы).

2. Ценностные предложения (ЦП).

«Бранко» предоставляет клиентам *полный цикл издательства*, и хотя операционные процессы агентство по большей части реализует посредством аутсорсинга, в то же время оно самостоятельно занимается отслеживанием процесса производства и берет на себя полную ответственность за выполнение заказа.

3. Каналы сбыта (КС).

Издательство пользуется самыми разными каналами сбыта продукции, от прямых продаж сотрудниками, включая книжные салоны, ярмарки до работы через интернет-аггрегаторов, например OZON и Avito. Но основная часть продукции делается «под ключ» и не принадлежит компании, а является собственностью заказчиков, как юридических, так и физических лиц.

4. Взаимоотношения с клиентами (ВК).

Взаимоотношения с клиентами в компании устанавливаются и поддерживаются всеми службами, взаимодействующими или непосредственно обслуживающими клиента, это директор и исполнительный директор фирмы, заведующий производством и менеджер по продажам. Так как продукт издательства штучный, книги для клиентов делаются как уникальные издания, то работники издательства вместе с авторами участвуют в разработке структуры материала и даже собирают недостающие фрагменты исследований в музеях и архивах.

5. Потоки поступления доходов (ПД).

Поступления доходов возникают в виде агентского вознаграждения за выполненный заказ, а также от реализации собственных тиражей.

6. Ключевые ресурсы (КР).

Основным ключевым ресурсом компании является человеческий капитал (сотрудники компании, их навыки и компетенции), а также информация (собственные базы данных постоянных клиентов, фрилансеров).

7. Ключевые виды деятельности (КД).

Такими видами деятельности являются профессиональное посредничество, консультации в сфере издательского бизнеса и качества полиграфической продукции.

8. Ключевые партнеры (КП).

Ключевыми партнерами можно считать типографии, полиграфические комбинаты, книжные выставки и ассоциации, с которыми компания работает постоянно.

9. Структура издержек (СИ).

Основные издержки, которые несет непосредственно компания, представляют собой расходы на содержание штата постоянных сотрудников, на владение компьютерной системой и доступ к профессиональным сайтам, а также расходы на маркетинг.

Описание бизнес-модели агентства по шаблону А. Остервальдера позволяет проанализировать существующую бизнес-модель и откорректировать стратегию агентства. Для анализа деталей бизнес-модели можно объединить шаблон с классическим SWOT-анализом, что позволит провести более целенаправленное рассмотрение и оценку бизнес-модели агентства и его структурных блоков. Ключевые потребители, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек являются источниками формирования сильных сторон компании и возможностей ее развития. Каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потребительские сегменты, потоки поступления доходов – источники формирования слабых сторон агентства и угроз для его развития. И, конечно, ценностные предложения могут влиять как положительно, так и отрицательно на развитие агентства.

Кроме этого, бизнес-модель позволяет применить подход четырех действий, а именно исключить, сократить, увеличить, создать, для исследования влияния этих изменений на другие элементы бизнес-модели, исследования влияния издержек, исследования воздействия сферы приложения, изучения влияния потребительской сферы. Все это в итоге отражается в формулировании стратегии развития агентства. Так, исключение из потребительского сегмента физических лиц скажется на потоке денежных средств, на каналах сбыта, на структуре издержек и т.п. Четко прописанная бизнес-модель позволяет отбросить все несущественные стороны бизнеса и сделать его намного прибыльнее.

По числу выпущенных книг «Бранко» относится к группе активно действующих издательств, так как выпускает более 12 наименований в год. Однако если рассматривать «Бранко» по объему отпечатанного тиража, то можно отнести его к группе компаний, чей тираж составляет менее 12 тыс. экземпляров в год. По числу работников компания относится к микропредприятиям. Благодаря аудиту бизнес-процессов и расширенному интервью с представителями «Бранко» были выявлены основные сложности:

1) использование процессного подхода к управлению компанией. В результате денежные потоки перемешиваются, и определить финансовое состояние отдельного проекта в середине отчетного периода затруднительно;

2) использование фрагментов разных информационных систем для отслеживания хода выполнения заказа, высокая доля человеческого фактора в процессе контроля;

3) использование нескольких видов инструментов найма и оценки качества работы удаленно работающего персонала, не входящего в штат компании (фрилансеров), и исполнителей заказов (типографий).

Если первые две задачи компания решает при помощи внутренней CRM-системы, то третья задача не может быть решена без использования собственного сайта (частичное решение) или МП. Так как «Бранко» передает на аутсорсинг все части бизнес-процесса, связанные с производством заказа (операционный аутсорсинг), то несет все риски, например, риск срочной отмены заказа, риск ненадлежащего качества работы фрилансера и риск невыполнения проекта в срок. Основные преимущества от выбранного способа: «Бранко» имеет возможность регулировать количество удаленных работников в зависимости от количества заказов, компания способна выполнять несколько заказов одновременно, так как существует большой список надежных фрилансеров для всех стадий производства. Если бы это были штатные сотрудники, то возникали бы ограничения по количеству выполняемых заказов, а во время отсутствия заказов «Бранко» несло бы потери от неполной загрузки мощностей. Еще одним большим преимуществом является снижение затрат, а именно накладных расходов, связанных с обучением сотрудников, уменьшение административных и временных издержек, связанных с ведением бухгалтерского и налогового учета, социальным обеспечением, ведением кадрового делопроизводства. Также возникает экономия на офисном пространстве и других издержках, которые сопряжены с ним.

Снижение перечисленных выше рисков выполнения заказов является актуальной задачей для компании. Ее решение поможет не только отслеживать и оценивать качество работы фрилансеров, но также усовершенствовать работу всех процессов, находящихся на аутсорсинге (табл. 3).

Таким образом, на примере «Бранко» мы видим, что микропредприятия:

- могут получать выгоды и преимущества от интеграции МП в свою деятельность практически на всех этапах процесса обслуживания клиентов и выполнения заказов;
- могут не только в качестве клиента, но и в качестве партнера или активного участника работать с МП и получать дополнительные бонусы;
- используют МП не только как предприятия, но и как физические лица, привлекая внимание к продукции и услугам компании своего ближайшего окружения;
- могут мобильно реагировать на модные тенденции в своей отрасли и быстро создавать продукты и переключаться на способы их продвижения, привлекающие социально активную молодежь, предпочитающую пользоваться социальными сетями, так называемое поколение Y;
- могут самостоятельно проанализировать компоненты своей бизнес-модели и интегрировать в нее функции МП, усиливая свои конкурентные преимущества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Участие микропредприятий в работе платформ имеет существенные особенности, отличающие компании данного типа от крупных и средних участников. С одной стороны, микропредприятия не могут в одиночку оказывать влияние на развитие тех сторон МП, которые обеспечивали бы им наибольшие возможности освоения рынка, оставаясь, по сути, в тени «акул бизнеса». С другой стороны, эти компании многочисленны и в совокупности могут притягивать не меньше клиентов, чем их крупные и средние конкуренты, пользуясь, например, бизнес-моделью «длинного хвоста», привлекательной для компаний-агрегаторов

Таблица 3 – Используемые компанией и рекомендуемые решения наполнения основных предметных областей бизнес-процесса с участием МП и преимущества от их использования

Процесс	Используемые способы и платформы	Рекомендуемые платформы	Преимущества от использования
		Предметная область бизнес-процесса: Закупки	
Поиск финансовых ресурсов	Выставки, книжные ярмарки, сайт spb.business.ru, деловые завтраки, личные контакты	Инвестиционные российские платформы, например, Wanted Venture Capital, PitchBook, theprofinders.com/ru, http://investgo24.com	Использование возможностей частного и коллективного инвестирования средств, знакомство потенциальных инвесторов с реально действующими проектами и прототипами будущих решений, обещающих быстрый рост
Поиск заказов	Сайт spb.business.ru, деловые завтраки, личные контакты	Медиаканалы, предоставляющие услуги рекламы или влияющие на решение о покупке, например YouTube. Сайты, генерирующие идеи онлайн-маркетинга, например lpgenerator.ru. Интегрированные платформы, объединяющие желающих издать свою книгу, например ridero.ru	Создание и поддержка своей целевой аудитории, возможность анализа запросов и распространения полезной информации, повышающей узнаваемость бренда. Возможность анализа запросов потенциальной целевой аудитории и разработка подходящей EMM-стратегии. Партнерство и распространение рекламы фирмы, создание дочерней платформы со своей спецификой и взаимной рекламой
Изготовление макета издания	Собственная база контактов, сайт Avito, ВКонтакте	Транзакционные специализированные платформы для дизайнеров и иллюстраторов, например, dlance.ru или illustrators.ru/jobs	Возможность получения доступа к дизайнерам и специалистам, работающим в разных нишах и стилях, для выполнения уникальных заказов, а также согласования сроков работы над заказом
Контроль исполнения макета	Dropbox, электронная почта	Интегрированные платформы, например, Bitrix24, Teambridge	Возможность получения индивидуального пакета услуг или максимально соответствующего нуждам компании продукта
		Предметная область бизнес-процесса: Производство	
Поиск типографии для размещения заказа	Поисковые системы Google и др., собственная база контактов, выставки, прямые деловые предложения	Транзакционные платформы, например, printreq.ru, forum.print-forum.ru, nrap.ru	Возможность разместить свой заказ и провести торги для выбора исполнителя, информационные услуги по качеству сырья, способам печати и разновидности оборудования. Кроме того, компания может осуществлять косвенную рекламу, размещая статьи сходной тематики
Контроль выполнения заказа и его качества	Личные контакты, отпечатка сигнального образца	Интегрированные платформы, например, Bitrix24, Teambridge	Возможность контролировать отдельные операции каждого проекта и весь проект в целом по времени и бюджету
		Предметная область бизнес-процесса: Реализация и маркетинг	
Маркетинг и реклама	Сайт Avito, ВКонтакте, книжные ярмарки, прямые продажи	Транзакционные финансовые платформы, например PayPal. Инновационные платформы, например bibliocomplectator.ru	Возможность использовать готовые сервисы, доступные покупателям, без серьезных вложений в инфраструктуру, получать оплату от клиентов за рубежом, получить доступ к рынкам стран ближнего и дальнего зарубежья. Возможность найти партнеров для совместной разработки инновационных продуктов, например, книг с 3D печатью, современных энциклопедий и тематических книг. Возможность участия в выставках, семинарах и круглых столах для эффективного обмена информацией
Доставка	Курьерская служба из собственной базы контактов	Транзакционные платформы, например, spb.dostavista.ru, courier.youdo.com	Возможность не только найти курьера срочно и по хорошей цене, но и при необходимости самому зарегистрироваться курьером и проверить надежность доставки, так как платформы генерируют предложения от разных участников
Организация презентаций	Сотрудники компании, рекламное агентство из собственной базы контактов	Транзакционные платформы, например, spb.partyinfo.ru, alladvertising.ru и др.	Доступ к портфолио и отзывам сразу нескольких десятков компаний по всей стране, возможность поиска компании узкой специализации и размещения своих предложений
Сбыт части тиража	Сайт Avito, интернет-магазин Озон	Транзакционные платформы, например, book-bazar.com или kniganika.ru, а также тематические клубы любителей книг, например, BookMix.ru или livelib.ru, группы любителей книг ВКонтакте и Одноклассниках	Пользователи могут вести свои читательские дневники, оставлять рецензии на понравившиеся книги и покупать их в бумажном или электронном формате. Клубы часто организуют лекции, обсуждения или даже ярмарки – обмены прочитанными книгами. Для компании эта ниша может служить рынком сбыта редких книг и маркетинговым инструментом
Рассылка части тиража в библиотеки (обязательная)	Курьерская служба из собственной базы контактов, сотрудники	–	–

Составлено авторами.

стремлением продавать небольшое количество огромного числа наименований разнообразной продукции. Для них микропредприятия с их гибкостью и настройкой на конечного потребителя могут представлять существенный интерес. С другой стороны, собственники микропредприятий всегда находятся в контакте с процессами компании и, по сути, представляют ее единолично. Поэтому они могут участвовать в МП и как физические лица, пользуясь их конкурентными возможностями, недоступными для крупных и средних компаний. Таким образом, исследование возможностей МП для микропредприятий представляется авторам актуальным и своевременным, способным выявить взаимосвязи между выживаемостью микропредприятий и развитием технологии распространения знаний на основе МП. ■

Библиографическая ссылка: Серова Л.С., Страхович Э.В., Чуракова И.Ю. Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий // Управленец. 2017. №4(68). С. 53–60.

For citation: Serova L.S., Strakhovich E.V., Churakova I.Yu. Multi-Sided Platforms in the Evolution of Micro-Enterprise Business Models. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 53–60.

Источники

1. Захарова Е.А., Ковалева Е.А. Положение малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. №4. Ч. 2. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2015/04/7650.

2. Коваленко А.И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. №3(57). С. 64–89.

3. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2013.

4. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций. 2010. №1(09). С. 6–15.

5. Фоменко Н.М. Управление организацией в условиях развития инновационно-сетевых коммуникаций в электронной бизнес-среде: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Ростов н/Д: Южный федерал. ун-т, 2015.

6. Яблонский С.А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. №4. С. 57–78.

7. Buliga O. Measures for Innovating Business Models. An Empirical Study of German SMEs. Springer, 2014. URL: www.springer.com/la/book/9783658055349.

8. Casals F.E. The SME Co-operation Framework: a Multi-method Secondary Research Approach to SME Collaboration // IPEDR. 2011. Vol. 3. P. 118–124.

9. Doshi A.R. The Impact of High Performance Outliers on Two-Sided Platforms: Evidence from Crowdfunding. URL: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2422111.

10. Hagiu A. Two-Sided Platforms: Pricing and Social Efficiency // RIETI Discussion Paper Series 04-E-035. Tokyo: Research Institute for the Economy, Trade and Industry, 2004. URL: www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04e035.pdf

11. Kalyvides N. The benefits of online platforms main findings. Oxera Consulting LLP, 2015. URL: www.oxera.com/Latest-Thinking/Publications/Reports/2015/What-are-the-benefits-of-online-platforms.aspx.

References

1. Zakharova Ye.A., Kovaleva Ye.A. Polozhenie malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii [Position of small and medium-sized business in the Russian Federation]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy – Economics and Innovations Management*, 2015, no. 4, part 2. Available at: http://ekonomika.snauka.ru/2015/04/7650.

2. Kovalenko A.I. Problematika issledovaniy mnogostoronnikh platform [Problems of research of multi-sided platforms]. *Sovremennaya konkurentsiya – Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–89.

3. Osterwalder A., Pigneur I. *Business Model Generation: A Handbook of Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Russ. ed: Osterval'der A., Pin'e I. Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora. Moscow: Al'pina Pablisher, 2016/2013).

4. Soolyatte A.Yu. Biznes-model' – klyuch k razvitiyu biznesa na osnove innovatsiy [The business model is the key to business development based on innovation]. *Menedzhment innovatsiy – Innovation Management*, 2010, no. 1(09), pp. 6–15.

5. Fomenko N.M. *Upravlenie organizatsiey v usloviyakh razvitiya innovatsionno-setevykh kommunikatsiy v elektronnoy biznes-srede: avtoref. dis. d-ra ekon. nauk* [Management of the organization in the conditions of development of innovative-network communications in the electronic business environment: the author's abstract. Dr. econ. sci. diss.]. Rostov on Don: SFU Publ., 2015.

6. Yablonskiy S.A. Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki [Multi-sided platforms and markets: basic approaches, concepts and practices]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2013, vol. 11, no. 4, pp. 57–78.

7. Buliga O. *Measures for Innovating Business Models. An Empirical Study of German SMEs*. Springer, 2014. Available at: www.springer.com/la/book/9783658055349.

8. Casals F.E. The SME Co-operation Framework: A Multi-Method Secondary Research Approach to SME Collaboration. *IPEDR*, 2011, vol. 3, pp. 118–124.

9. Doshi A.R. *The Impact of High Performance Outliers on Two-Sided Platforms: Evidence from Crowdfunding*. Available at: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2422111.

10. Hagiu A. Two-Sided Platforms: Pricing and Social Efficiency. *RIETI Discussion Paper Series 04-E-035*. Tokyo: Research Institute for the Economy, Trade and Industry, 2004. Available at: www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04e035.pdf

11. Kalyvides N. *The benefits of online platforms main findings*. Oxera Consulting LLP, 2015. Available at: www.oxera.com/Latest-Thinking/Publications/Reports/2015/What-are-the-benefits-of-online-platforms.aspx.

Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции

ТРАЧУК Аркадий Владимирович
Доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента менеджмента, научный руководитель Факультета менеджмента; генеральный директор АО «Гознак»

Финансовый университет при Правительстве РФ
125993, РФ, г. Москва, Ленинградский пр., 49
E-mail: atrachuk@fa.ru

ЛИНДЕР Наталия Вячеславовна
Кандидат экономических наук, профессор, заместитель руководителя департамента менеджмента; руководитель научно-исследовательской лаборатории «Стратегии и инновации в бизнесе»

Финансовый университет при Правительстве РФ
125993, РФ, г. Москва, Ленинградский пр., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru

УБЕЙКО Наталья Викторовна
Магистр программы «Управленческий консалтинг»

Финансовый университет при Правительстве РФ
125993, РФ, г. Москва, Ленинградский пр., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru

Аннотация

В статье на основе теории динамических способностей и концепции «бизнес-модель» обоснована актуальность и необходимость формирования компаниями электронной коммерции динамических бизнес-моделей. Продемонстрированы результаты эмпирического исследования, которое проводилось в период с мая 2016 по апрель 2017 г. с использованием индуктивного метода кейс-стади. В ходе анализа динамических бизнес-моделей компаний электронной коммерции получены данные, позволяющие сделать ряд предположений и выводов относительно особенностей формирования их динамических способностей. Авторами сделан вывод, что результатом сильной конкуренции на рынке электронной коммерции, а также стремительного развития технологий и каналов коммуникации является рост требований покупателей к качеству сервиса интернет-магазинов. Систематизирован пул динамических способностей, которые должны быть внедрены в бизнес-модель компаний электронной коммерции: предпринимательская ориентация, непрерывный поиск источников лояльности клиентов, организационное обучение, оптимизация и автоматизация процессов и мобильных приложений, инновационная активность.

JEL classification

L81, M21

ВВЕДЕНИЕ

В современных динамично изменяющихся условиях компаниям необходимо быть адаптивными, способными быстро реагировать на изменения внешней среды. Одним из ключевых драйверов происходящих сегодня изменений в методах ведения бизнеса являются информационные технологии. Они стали незаменимым средством взаимодействия всех субъектов рынка, а также важнейшим инструментом ведения бизнеса.

Термин «бизнес-модель», ставший актуальным для исследователей бизнеса только с конца 1990-х – начала 2000-х годов, сегодня представляет большой интерес. Он используется для описания широкого спектра неформальных и формальных ключевых аспектов бизнеса, включая цель, потенциальных клиентов, предложение, стратегию, инфраструктуру, организационную структуру, торговую практику, процессы управления и пр. [7].

Бизнес-модель лежит в основе существования и развития любого предприятия электронной коммерции. Выбор той или иной модели определяется целями и задачами, стоящими перед данным предприятием, а также тенденциями потребительского поведения.

Некоторые авторы связывают зарождение термина «бизнес-модель» с появлением персонального компьютера и электронных таблиц [12]. Предполагается, что до появления электронных таблиц бизнес-планирование в основном подразумевало статичный прогноз, а электронные таблицы внесли возможность более аналитического подхода к планированию, поскольку позволяли рассматривать отдельно основные составляющие прогноза.

Другие авторы отмечают совпадение начала повышенного интереса к концепции бизнес-модели с появлением Интернета в середине 1990-х. Именно с этого времени начинается шквал публикаций на данную тему [8].

Персональный компьютер и электронные таблицы стали удобными инструментами, а Интернет и последующее развитие электронной коммерции, в контексте которого особенно часто употребляется данный термин, послужили катализаторами появления концепции бизнес-модели, предпосылки для которой к тому времени уже имелись [4].

В настоящий момент не существует единого подхода к определению понятия «бизнес-модель». Рассматривая концепции бизнес-моделей, можно выделить два основных подхода:

1) бизнес-модель – инструмент анализа процесса получения прибыли (Д. Дебелак, Г. Хэмел, К. Кристенсен и Х. Кагерманн);

2) бизнес-модель – инструмент анализа порядка создания и присвоения ценности предприятием (А. Остервальдер и И. Пинье, Чан Ким и Рене Моборн, А. Сливотски, Л. Швайцер).

Наибольшее распространение на сегодняшний день приобрел подход Остервальдера и Пинье. В основе их

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Forming Dynamic Business Models by E-Commerce Companies

Arkady V. TRACHUK
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Management Dept., Academic Director of the Faculty of Management, Director General of JSC Gosznak

Financial University under the Government of the Russian Federation
125993, RF, Moscow, Leningradsky Ave., 49
E-mail: atrachuk@fa.ru

Nataliya V. LINDER
Cand. Sc. (Econ.), Professor, Deputy Head of Management Dept., Head of the Research Laboratory "Strategy and Innovations in Business"

Financial University under the Government of the Russian Federation
125993, RF, Moscow, Leningradsky Ave., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru

Natalya V. UBEYKO
Master of the Management Consulting Program

Financial University under the Government of the Russian Federation
125993, RF, Moscow, Leningradsky Ave., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru

Abstract

Based on the theory of dynamic capabilities and the business model concept, the authors justify the topicality and the necessity of forming dynamic business models by e-commence companies. The paper provides the findings of the empirical study held between May 2016 and April 2017 with the use of an inductive case study method. In the course the analysis of dynamic business models of e-commerce companies, the authors collect the data that allow making a range of assumptions and conclusions with respect to special features of formation of their dynamic capabilities. We argue that an intense competition in the e-commerce market and a rapid development of technologies and communication channels result in toughening consumer requirements for the quality of online retailers services. The article systematizes a pool of dynamic capabilities that should be introduced into the business model of e-commerce companies: entrepreneurial orientation, continuous search for sources of customer loyalty, organizational learning, optimization and automation of processes and mobile applications, and innovation activity.

Ключевые слова

ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ
ЦЕННОСТЬ
РЫНОК B2C

Keywords

DYNAMIC CAPABILITIES
BUSINESS MODEL
E-COMMERCE
VALUE
B2C

JEL classification

L81, M21

концепции лежит канва бизнес-модели, представленная в работе «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора». Канва бизнес-модели представляет собой шаблон, заполнение которого позволяет увидеть наиболее полную «картину» деятельности предприятия. По мнению авторов, бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации, а необходимость регулярного пересмотра бизнес-модели обусловлена тем, что она позволяет организации оценить свое положение на рынке и соответствующим образом адаптироваться [5].

Подход данных авторов в наибольшей степени связывает понятие бизнес-модели с реальностью, так как основывается на разработке удобного прикладного инструмента анализа бизнес-моделей.

Значительное количество работ, где изучаются бизнес-модели, представляет собой описания того, как компания функционирует в статическом состоянии. Только в исследовании Д. Дж. Тиса уделяется внимание динамическому аспекту анализа бизнес-моделей, что подразумевает непрерывное выявление новых возможностей и их реализацию путем создания новой бизнес-модели [13].

ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Концепция динамических способностей организации, являясь ответвлением ресурсной концепции фирмы, фокусирует внимание в первую очередь на организационных способностях компании как основном источнике конкурентного преимущества [6]. Концепция динамических способностей была впервые рассмотрена в статье Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуен в 1997 г. и получила дальнейшее развитие в работах таких ученых, как С. Уинтер, К. Эйзенхарт и Дж. Мартин, М. Золло и др. Все они по-своему подходили к определению основных понятий и проработке отдельных аспектов концепции, но, по мнению авторов, можно выделить некоторые общие постулаты. В частности, обобщенное представление о месте динамических способностей в иерархии способностей компании выглядит следующим образом. «У организации существуют:

1) функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли;

2) «ключевые» способности, формирующие ключевые компетенции и поэтому лежащие в основе конкурентного преимущества;

3) динамические способности, позволяющие обновлять "ключевые" способности в соответствии с изменениями во внешней среде» [1].

По мнению Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, существует связь между динамическими способностями и конкурентными преимуществами. Авторы считают, что в условиях быстрых технологических изменений динамические способности яв-

ляются основой для создания конкурентных преимуществ.

Д. Тис полагает, что динамические способности состоят из трех измерений, которые необходимо изучать отдельно друг от друга [13]:

1. «Позиции» могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренние позиции состоят из уникального набора ресурсов доступных предприятию (финансовые, технологические, структурные, корпоративные). К внешним относится его положение на рынке / активы, репутация и бренд. Существующее положение фирмы в некоторой степени определяет решения, которые могут быть достигнуты и реализованы в будущем.

2. «Линии поведения (деятельность)» связаны с историей организации, т.е. существующее положение компании в основном достигнуто паттернами поведения, определенными в прошлом. И то, куда компания может двигаться в будущем, зависит от деятельности в настоящем, ее формирующей силы, а также решений, принятых в прошлый период.

3. «Процессы» – это основа концепции способностей. С одной стороны, процессы направлены на координацию и интеграцию доступных ресурсов, что рассматривается как статический компонент. С другой стороны, процессы касаются организационного обучения и реконфигурации существующих ресурсов.

Именно процессы дают предприятию способность адаптироваться к окружающей среде. Рассматривая процессы как обучение, автор учитывает как постепенное улучшение текущего положения предприятия за счет корректировки бизнес-модели, так и создание новых возможностей. Второй динамический компонент (реконфигурация) относится к трансформации структуры организационных активов через тщательное наблюдение за внешней средой в отношении ее неоднородности. Он связан с последующими радикальными изменениями. В успешных компаниях взаимодействие таких статических и динамических компонентов принято считать полноценной динамической способностью [3].

К. Эйзенхардт и Дж. Мартин проводят различия между умеренно динамичным и быстро изменяющимся рыночным окружением. И, соответственно, определяют два класса динамических способностей.

Полноценные динамические способности компании направлены на управление непостоянством окружения. Внутри предприятия должен непрерывно идти процесс создания новых сочетаний ресурсов [2]. Так, динамические способности представляют собой особый вид способностей, которые составляют основу для новых экспериментов и приобретения ресурсов. «Эти способности, основываясь на актуальной информации, помогают одновременно исследовать многочисленные альтернативные варианты действий. Они полагаются на быстро полученное новое знание, координируются незначительным набором простых правил, не сохраняются в организационной памяти и тем самым не обеспечивают прогнозируемых результатов» [2]. «Новая основа для формирования конкурентного преимущества рассматривается в применении способности к быстрому изменению и в соответствии с непрогнозируемыми требованиями рыночного окружения» [14].

Данный подход предполагает создание тотальной обучающейся системы, которая, как предполагается, должна реагировать на каждый сигнал из нестабильного окружения по-новому. Можно сказать, что подход продвигает идею спонтанного реагирования во всей организационной системе.

Подход глобальной динамизации предполагает наличие в высококонкурентных условиях только способности к быстрому приобретению знаний и эффективной импровизации. Причем решение задач не предполагает учет накопленного практического опыта, а конкурентное преимущество может быть достигнуто только благодаря стремительному обучению и гибкости в функционировании.

Однако при таком подходе остается неясным, как организации могут создать разнообразие ресурсов и устойчивое преимущество на этой основе. Результаты импровизированных решений нельзя предсказать, так как каждый раз решения будут разными, а опыта, который позволит точно оценить эффекты от их реализации, не существует [2]. Получается, что успех от спонтанных реакций по большей части зависит просто от удачи или интуиции тех, кто принимает такие решения.

К. Эйзенхардт и Дж. Мартин на самом деле осознают возможность радикальных последствий. Они стараются найти решение для данной проблемы, подчеркивая необходимость существования минимального набора структур и правил. Определенное количество рутин и правил может предотвратить переход организации в состояние хаоса и упадка. Для того чтобы это предложение имело эффективную реализацию, такие структуры и правила должны четко определяться и функционировать на постоянной основе.

Третий подход к динамизации способностей в основном предполагает заполнение отсутствующего динамического пространства путем внедрения отдельных инновационных рутин, которые позволяют организации преодолеть неэластичность организационных способностей [10]. Инновации определяются как процесс создания любого вида нововведений, которые, основываясь на способностях, ведут к созданию новых моделей для принятия решений. Соответственно, инновации – это организационные процессы, направленные на изменения [14]. Как операционные, так и инновационные рутины (динамические способности) появляются и развиваются в процессе обучения и рассматриваются как результаты предшествующего опыта, приобретенного методом проб и ошибок в рамках коллективного обучения. М. Золло и С. Винтер предлагают формировать отдельные механизмы обучения для создания организационных рутин. Эти механизмы обучения определяются как стадии рекурсивного цикла накопления опыта, приобретения и стандартизации полученных знаний. Предвидя проблему несоответствия и актуальности инновационных процессов, авторы предлагают преодолевать отсутствие механизмов адаптации к непрогнозируемым условиям рыночных изменений путем непрерывного обновления механизмов обучения и совершенствования динамических способностей [11].

Появляется необходимость задействовать подходы, изменяющие структуры и системы внутри организации. В динамически развивающемся и сложном окружении предложенные механизмы обучения не могут выполнять свою функцию в необходимом объеме, потому что они также в своей основе имеют рутины. Отсюда можно предположить, что рутины способны не только обеспечивать гибкость организационных способностей, но и одновременно переводить ценные способности в неактивное состояние [9].

Таким образом, описываемые в литературе способы динамизации в основном разнятся в выборе направления процесса обучения, основных механизмов динамизации и во взглядах на организационные рутины. Динамические способности обеспечивают обновление

ключевых компетенций компании и привязывают их к динамике ее внешней среды. Таким образом, обеспечивая такое соответствие, динамические способности играют ведущую роль в оптимизации стратегического курса компании.

В данной статье мы попытаемся рассмотреть подходы к практической реализации концепции динамических способностей при помощи формирования бизнес-моделей компаниями электронной коммерции.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ КОМПАНИЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

В работе в качестве метода исследования используется сравнительный подход к анализу кейсов, который позволяет понять источники динамических способностей и сделать некоторые обобщения относительно особенностей формирования динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции.

Единицей анализа выступает бизнес-модель компании, работающей в области электронной коммерции. Был проведен анализ четырех кейсов, представляющих интернет-магазины:

- WILDBERRIES.ru – лидер рынка электронной коммерции в России;
- OZON.ru – один из лидирующих онлайн-гипермаркетов;
- UTKONOS.ru – лидер рынка онлайн-торговли продовольственными товарами;
- E5.ru был одним из крупнейших онлайн-гипермаркетов, но прекратил свою деятельность в 2015 г.

Выбор первых трех кейсов обусловлен тем, что каждая из данных компаний занимает лидирующие позиции в своем сегменте рынка электронной коммерции, что характеризует успешный выбор и реализацию бизнес-моделей. Интерес к кейсу E5.ru вызван тем, что данная компания, на первый взгляд, обладала всеми ресурсами для того, чтобы занять лидирующие позиции, однако закрылась после двух лет существования.

Построение кейсов направлено на выявление перечня источников динамических способностей перечисленных компании, а также связи между успехом компаний и наличием или отсутствием у нее динамических способностей.

В качестве индикатора успешности компаний в настоящем исследовании выбрано два показателя: выручка от реализации, поскольку она отражает поступления денежных средств в результате осуществления деятельности по продаже товаров, и NPS (Net Promoter Score).

NPS (Net Promoter Score) – показатель, с помощью которого оценивается степень лояльности клиентов. Методика была разработана американским маркетологом Фредом Райхельдом (Frederick F. Reichheld), широко известным в бизнес-среде своим новаторским подходом к изучению клиентской лояльности. Поставив перед собой цель определить, какие показатели сильнее всего оказывают влияние на лояльность клиентов, Райхельд обработал и проанализировал гигантский объем данных свыше четырехсот компаний, придя в итоге к выводу, что сильнее всего с лояльностью связана готовность покупателей рекомендовать компанию или продукт своим друзьям, родственникам и знакомым[1].

Соответственно, NPS отражает соотношение между так называемыми клиентами-промоутерами (лояльными клиентами), нейтральными потребителями и детракторами (потребителями, которые оценивают работу магазина как неудовлетворительную). Измерение индекса лояльности NPS происходит на основе опроса потребителей о готовности порекомендовать данный магазин.

Показатель рассчитывается по следующей формуле:

NPS = Количество промоутеров (%) – – Количество детракторов (%).

Сам показатель Net Promoter Score всегда отображается как индекс – целое число, а не проценты. Считается, что чем выше NPS, тем стабильнее работает бизнес[2]. Необходимость отслеживания динамики данного показателя как индикатора лояльности потребителей также подтверждается исследованием KPMG, согласно которому покупатели в 95% случаев рассказывают своим близким о неудачном опыте приобретения товаров в магазинах, что, по мнению руководителей компаний, влечет за собой снижение выручки вплоть до 20%[3].

Рассмотрение динамики вышеперечисленных показателей позволит оценить, насколько успешно реализуются бизнес-модели исследуемых компаний.

АНАЛИЗ ДАННЫХ

Если трансформация бизнес-модели создает основу устойчивости конкурентного преимущества, то для его поддержания необходимо не прекращать процесс творческой адаптации. Нужно выявить и описать механизм поисковой деятельности на основе динамических способностей. С этой целью рассмотрим кейсы компаний OZON.ru, WILDBERRIES.ru, UTKONOS.ru, E5.ru.

Онлайн-магазин OZON.ru был открыт в 1998 г. и является одним из первых российских проектов электронной коммерции в сегменте B2C. Сегодня OZON.ru – это часть OZON Group, куда также входит онлайн-тревел агентство OZON.travel[4]. OZON.ru входит в топ-10 крупнейших интернет-магазинов в России[5].

С 2015 г. генеральным директором компании является Дэнни Перекальски. После ухода Маэль Гавэ (предыдущего руководителя компании) стиль управления изменился. Ранее компания придерживалась вектора на информационные технологии, лозунгом был «Мы – IT-компания и технологии для нас – главное»[6]. С приходом нового руководителя OZON.ru стала позиционировать себя как relation-компания. На первый план вышли взаимоотношения с клиентами – стремление быть ближе к покупателю. По словам руководителя компании, на сегодняшний день основная цель – наращивать число постоянных покупателей, доверяющих бренду OZON[7]. Стратегия компании – предлагать покупателям все, что нужно, удобно, и по выгодной цене[8].

На основе анализа деятельности компании, ее сайта, многочисленных интервью руководителей можно выделить следующие источники динамических способностей OZON.ru.

1. Предпринимательская ориентация

Глава OZON Group Д. Перекальски считает себя не столько администратором, сколько генератором идей: «Если бизнес не меняется, он умирает. Моя роль в том, чтобы задавать направление

[1] Индекс лояльности клиентов NPS как метрика репутации компании. URL: http://retailiqa.ru/content/2016/11/6/Indeks-lojalnosti-klientov-NPS-kak-metrika-reputacii-kompanii/#a7.

[2] Тренинг «15 дней или 3 недели для рывка» Игоря Манна: отзыв. URL: http://deloknigi.ru/meropriyatiya/15-dnej.

[3] KPMG. URL: https://home.kpmg.com/ru/ru/home.html.

[4] Кейсы и решения. OZON.ru. URL: http://www.criteo.com/ru/case-studies/ozon/#sthash.2I2hhMqo.dpuf.

[5] Группа Ozon меняет генерального директора и стратегию. URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/03/23/direktor-po-pribili.

[6] Интервью главы Ozon.ru Дэнни Перекальски проекту theRunet. URL: http://www.unkniga.ru/news/5760-intervjyu-perekalski-therunet.html.

[7] Елена Сушкова: «Каждый день мы мониторим более 360 тыс. товаров». URL: http://competera.ru/case-study-ozon.

[8] Совместный проект ПАО «Аптечная сеть 36,6» и OZON.ru официально стартовал. URL: https://www.ozon.ru/context/detail/id/139980547/.

развития»[1]. Руководитель подчеркивает необходимость постоянного поиска идей для развития и свое участие в нем.

Помимо этого, руководитель компании испытывает все сервисы на себе и своих близких. Если в ассортименте отсутствуют товары, в которых возникла необходимость у него и у его близких или коллег, то они добавляются в ассортимент. «Даже если этот товар нужен только одному человеку. Это наш бизнес»[2]. Также о предпринимательской ориентации Д. Перекальски свидетельствует тот факт, что он черпает вдохновение из положительных отзывов покупателей[3].

2. Быстрое реагирование на спрос потребителей

За последний год наблюдается сильное изменение ассортимента, в том числе за счет возросшей ориентации на потребителя. Ранее основным фактором формирования ассортимента и цен выступал уровень маржи, который компания рассчитывала получить от товаров, т.е. в ассортимент включалось то, что выгоднее продавать. В ассортименте присутствовало несколько сотен товаров-индикаторов, на которые устанавливались сверхконкурентные цены, а все остальное продавалось дороже, чем в других магазинах[4]. На сегодняшний день философия формирования ассортимента звучит иначе: «От нужд компании мы перешли к нуждам покупателей»[5].

Помимо этого, один из ключевых принципов ритейлера – «Всё, что нужно». В связи с этим на основе потребностей покупателей ассортимент товаров OZON.ru каждую неделю увеличивается на 20–30 тыс. новых позиций[6].

3. Быстрое реагирование на динамику цены у конкурентов

Чтобы предлагать самые выгодные цены для покупателей, ритейлер ежедневно мониторит более 360 тыс. товаров с помощью Competera Price Intelligence и других партнеров, получая до 12 млн строк данных для анализа в сутки[7]. По словам руководителя OZON.ru, на сегодняшний день главный фактор, влияющий на политику ценообразования, – цены конкурентов[8].

4. Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним

В связи с тем что в настоящее время наблюдается тренд на патриотизм и популяризацию российских товаров, OZON.ru запустил новый проект «Это все мое, родное». Всего ассортимент нового раздела насчитывает порядка 150 тыс. товаров. Ежедневный трафик данного раздела достигает 10 тыс. чел., при том что прочие категории в магазине за день посещают от 1 до 8 тыс. покупателей[9].

Помимо нового раздела, следуя тренду возрастающего спроса на приобретение продуктов в Интернете, был запущен старт продаж свежих продуктов на собственной витрине. В рамках нового направления компания предлагает своим покупателям свыше 1 200 наименований свежих продуктов. Средний чек в этой категории – 2 500 р., такой же, как и в среднем в OZON.ru[10].

Ориентация на потребителя OZON.ru выражается также в том, что сотрудники компании каждый день изучают отзывы и предложения покупателей, полученные непосредственно с сайта, в результате опросов, обзвонов, e-mail-рассылок и прочих источников, на основании чего сразу происходит реагирование в виде улучшения поиска, контента, доставки, ассортимента и пр.[11] По мнению генерального директора компании, чтобы построить правильные отношения с клиентами, нужно постоянно слышать клиентов, видеть клиентов и понять благодаря им, что нужно улучшать для расширения и продолжения отношений[12].

5. Развитие мобильного приложения

На сегодняшний день официальное приложение OZON.ru на платформе iOS и Android установлено более 7 млн раз. Доля продаж через приложение OZON.ru растет, рост – 270%, с 3% в 2014 г. до 11% в 2015 г.[13]

В OZON.ru подсчитали, что конверсия трафика в заказы у мобильного приложения самая высокая и достигает 2,5%, в то время как для мобильной и десктопной версий сайта она равна примерно 2%. При этом в приложении больше заказов оплачивается вперед – 60%, тогда как при покупках с мобильных экранов на сайте – 30%[14]. Таким образом, мобильное приложение формирует ядро лояльных клиентов.

По словам web-директора OZON.ru Михаила Осина, стремительный рост мобильного приложения объясняется повсеместным распространением мобильных устройств, развитием мобильного Интернета и доработками, которые непрерывно осуществляются в приложении[15].

6. Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов

Ритейлер обновил программу лояльности OZON Status. В частности, реализован принцип «cash back» (возвращение до 30% стоимости товара в зависимости от типа покупки), а также появились скидки на доставку[16].

Вместо стандартных накопительных систем баллов и скидок, OZON Status предлагает своим пользователям разнообразные привилегии, например, обладатели статусов Silver, Gold или Platinum имеют эксклюзивный доступ к распродажам, купоны на бесплатную доставку, выделенную линию в колл-центре и пр.[17]

Помимо обновления программы лояльности, была запущена кобрендинговая карта Бинбанка и OZON.ru – карта платежной системы Visa категории Platinum с технологией бесконтактных платежей payWave. Держатель карты получает бонусы – до 10% от суммы любой покупки в интернет-магазине OZON.ru, а при оплате любых других покупок и услуг клиенту начисляется 1%. На остаток собственных средств на счете банк начисляет бонусы в размере 5% годовых[18].

По словам Д. Перекальски, для лояльности необходимо постоянно добавлять что-то в отношения с клиентами[19].

---

[1] Группа OZON меняет генерального директора и стратегию.

[2] Генеральный директор интернет-магазина OZON.ru о том, почему все торговцы бегут в онлайн. URL: www.dp.ru/a/2016/08/10/Bit_chastju_seksitemi/.

[3] Интервью с членами АКИТ. URL: http://www.akit.ru/interview-with-the-ceo-ozon-ru/.

[4] Группа OZON меняет генерального директора и стратегию.

[5] «Идет война за каждый рубль»: Дэнни Перекальски – об интернет-торговле и бизнесе OZON.ru. URL: www.the-village.ru/village/business/interview/218663-direktor-ozon.

[6] Елена Сушкова: «Каждый день мы мониторим более 360 тыс. товаров».

[7] Там же.

[8] «Идет война за каждый рубль»: Дэнни Перекальски – об интернет-торговле и бизнесе OZON.ru.

[9] OZON сделал ставку на патриотизм. URL: https://www.shopolog.ru/news/ozon-sdelal-stavku-na-patriotizm/.

[10] OZON.ru начал продавать свежие продукты. URL: www.ozon.ru/context/detail/id/137983648/.

[11] «Идет война за каждый рубль»: Дэнни Перекальски – об интернет-торговле и бизнесе OZON.ru.

[12] Малый и клиентоориентированный. URL: http://businessuccess.rbc.ru/article/malyj-i-klientoorientirovannyj/.

[13] OZON стал мобильным на треть. URL: https://www.ozon.ru/context/detail/id/138007468/.

[14] Поведение покупателей OZON летом 2016 года. URL: https://www.shopolog.ru/news/povedenie-pokupateley-ozon-letom-2016-goda/.

[15] OZON стал мобильным на треть.

[16] OZON обновил логотип и позиционирование. URL: https://www.shopolog.ru/news/ozon-obnovil-logotip-i-pozitsionirovanie/.

[17] OZON инвестирует в новую программу лояльности 1 млрд рублей. URL: https://www.shopolog.ru/news/ozon-investiruet-v-novuyu-programmu-loyalnosti-1-mlrd-rublej/.

[18] БИНБАНК и OZON.ru запустили совместную карту. URL: https://www.ozon.ru/context/detail/id/139196413/.

[19] Малый и клиентоориентированный.

7. Непрерывный процесс развития сайта и услуг

Сайт постоянно изменяется. Изменения касаются первой страницы, корзины, дизайна сайта, упрощения его структуры для удобства покупателей. Также совершенствуется карточка товара, например, напротив каждого товара указана дата, когда он может быть доставлен[1].

На сегодняшний день руководство компании считает ключевым изменением в части совершенствования услуг возможность осуществлять доставку на следующий день для 30% населения России[2].

По словам Зои Ли, генерального директора OZON Доставки, для OZON.ru важно постоянно улучшать условия обслуживания покупателей, поэтому в этом году для жителей Москвы были введены короткие 3-часовые интервалы курьерской доставки, а также запущена доставка день в день[3].

8. Оптимизация и автоматизация процессов

В компании непрерывно происходит процесс улучшения каждого этапа продажи. Например, был разработан алгоритм автоматического снижения цены – роботы постоянно мониторят другие сайты «белых продавцов», поэтому цена на товар может снижаться до 5 раз за день. Ведется работа по оптимизации логистики, работы в пунктах выдачи. И даже в части улучшения коробок для оптимизации процесса доставки[4].

9. Организационное обучение

Примером обучения сотрудников является обучение операторов чувствовать человека, общаться с ним так, чтобы разговор был живым, не создавалось ощущения робота. Это позволяет покупателю ощутить, что компания его слышит, что он для компании важен, и повышает его лояльность по отношению к магазину[5].

10. Широкий спектр способов продвижения

Маркетинговая стратегия компании коррелирует с общей стратегией. Усилия компании сосредоточены на завоевании лояльности клиента и выстраивании долгосрочных взаимоотношений с ним, а не в быстром и краткосрочном приобретении клиента. Этим путем компания рассчитывает заполучить как лояльных клиентов, так и постоянных покупателей своего бренда[6].

Помимо использования всех возможных инструментов маркетинг-микса (от контекстной рекламы до ТВ), в маркетинговый инструментарий компании входит геолокационный маркетинг.

Использование средств маркетинга, основанного на геолокации, обусловлено желанием компании иметь возможность обратиться к клиенту в нужное время и в нужном месте, используя соответствующий персонифицированный контент и многомерные маркетинговые решения[7]. Так, компания использует геолокационные технологии при рассылке PUSH-сообщений[8].

11. Инновационная активность

OZON.ru предлагает клиентам и партнерам различные разработки. Рассмотрим наиболее интересные из них.

В мобильное приложение была добавлена функция «SCAN IT!», позволяющая мгновенно добавлять товары в корзину путем сканирования штрих-кода продукта. Пользователь может просканировать через приложение штрих-код любого продукта у себя дома и автоматически добавить его в корзину для последующего заказа. Ежедневно при помощи функции «SCAN IT!» сканируется более 7 000 штрих-кодов товаров[9].

Также впервые на российском рынке специалистами OZON.ru разработано решение TradeUP, идея которого состоит в том, что для запуска интернет-магазина на сайте бренда не разрабатывается отдельная техническая платформа и инфраструктура, а используются ресурсы OZON Group. На имиджевом сайте производителя в отдельном разделе создается интернет-магазин полностью в стилистике бренда, куда транслируются товарные позиции производителя, представленные на OZON.ru. Делая покупки в таком интернет-магазине, клиенты фактически заказывают товар на OZON.ru. Интернет-ритейлер полностью обрабатывает заказы: берет на себя доставку, оказывает услуги call-центра, принимает платежи и выполняет складские функции по своей обычной цене. Ассортиментом продукции управляет бренд, а цены подгружаются с OZON.ru[10].

Помимо этого, компания внедрила свою собственную платформу управления большими данными (DMP)[11].

Теперь рассмотрим специфику функционирования интернет-магазина WILDBERRIES.ru.

Доля товарной категории «fashion» занимает значительную долю во всей структуре российского e-commerce. Так, по данным исследовательского агентства Data Insight, по итогам 2015 г. доля «fashion» в российском онлайн-ритейле составила 20%, а явным лидером стал WILDBERRIES.ru с долей 39% всех заказов в интернет-магазинах одежды и обуви. В то же время, по данным Data Insight, рост сегмента «fashion» в российском e-commerce замедляется[12].

Изначально в основе бизнес-модели WILDBERRIES.ru лежала перепродажа продукции немецких каталогов Quelle и Otto. На сегодняшний день клиенты магазина выбирают из более чем 100 тыс. наименований от 1,9 тыс. брендов[13]. По данным РБК, ежемесячная аудитория магазина составляет 8,6 млн чел. В день совершается около 70 тыс. заказов.

Интернет-магазин WILDBERRIES.ru выбран победителем в номинации «Лучший ecommerce-ритейлер года» по итогам 2015 г. на церемонии вручения профессиональной премии в индустрии моды PROfashion Awards. Главным принципом выбора победителей конкурса в этом году стали их следование нестандартному пути развития, применение инновационных концепций и способность оставаться на плаву в изменяющихся условиях рынка[14].

Как отмечает руководство компании, с 2014 г. из-за кризиса поведение клиентов стало менее предсказуемым, а кошелек – менее полным. Поэтому даже

[1] Генеральный директор интернет-магазина Ozon.ru о том, почему все торговцы бегут в онлайн.

[2] Доставка на следующий день для 30% населения России. URL: https://www.ozon.ru/context/detail/id/137967972/.

[3] Интервью. Дэнни Перекальски. URL: https://rns.online/interviews/Glava-Ozon-o-perspektivah-IPO-tovarah-dlya-vzroslih-i-zakone-Yarovoi-2016-08-22/.

[4] Интервью главы Ozon.ru Дэнни Перекальски проекту theRunet. URL: http://www.unkniga.ru/news/5760-intervjyu-perekalski-therunet.html.

[5] Правила заботы о клиентах от Ozon.ru. URL: https://www.shopolog.ru/metodichka/other/pravila-zaboty-o-klientakh-ot-ozon-ru/.

[6] 4 главных тренда в геолокационном маркетинге на 2016 год. URL: http://apptractor.ru/info/articles/geolocation-2016.html.

[7] Там же.

[8] Использование геолокации в push-уведомлениях. URL: https://spark.ru/startup/jeapie/blog/9753/ispolzovanie-geolokatsii-v-push-uvedomleniyah.

[9] Интервью главы Ozon.ru Дэнни Перекальски проекту theRunet.

[10] OZON.ru создал решение по продажам товаров на имиджевых сайтах брендов. URL: https://www.ozon.ru/context/detail/id/139003794/.

[11] О каких технологиях расскажут на конференции eTarget. URL: http://rb.ru/news/etarget/.

[12] Fashion сегмент в онлайн-ритейле: за счет чего возможен рост? URL: https://new-retail.ru/business/e_commerce/fashion_segment_v_onlayn_riteyle_za_schet_chego_vozmozhen_rost3831/.

[13] Как российской Wildberries удалось обойти международных онлайн-ритейлеров. URL: www.rbc.ru/business/18/11/2015/564b7fac9a794772a455b791.

[14] Wildberries намеревается увеличить оборот до 50 млрд к концу 2016 года. URL: https://www.retail.ru/news/139936/.

успешной WILDBERRIES.ru приходится меняться[1].

Основные источники динамических способностей WILDBERRIES.ru следующие.

1. Предпринимательская ориентация

Компания была основана Татьяной Бакальчук как семейный бизнес, и за 12 лет бизнес «на дому» вырос в один из самых успешных проектов в интернет-ритейле[2]. До запуска проекта в 2004 г. она преподавала английский язык[3]. По словам Т. Бакальчук, в основе ее успеха лежит способность принимать рискованные решения, доверие своему чутью, исходя из понимания того, что нужно клиентам[4]. Это, безусловно, свидетельствует о предпринимательской ориентации руководителя компании.

2. Быстрое реагирование на спрос потребителей

Специалисты компании регулярно производят анализ предпочтений клиентов, анализ того, что можно каждому из клиентов предлагать, формируют целевые предложения для каждого микросегмента, основанного на различных параметрах: ценности клиента, его лояльности и пр.[5]

Сотрудники WILDBERRIES.ru каждый час отслеживают продажи на сайте и сравнивают показатели с аналогичными данными сутки, неделю и год назад. Если цифры ухудшаются или если снижается число пользователей, сотрудники в режиме онлайн придумывают и запускают скидочную акцию или делают отдельным группам клиентов спецпредложение[6].

3. Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним

В связи со снижением покупательской способности в результате кризисных явлений покупатель ищет в каждой категории более дешевый продукт. Чтобы «поддержать» своих покупателей в кризис, WILDBERRIES.ru начала добавлять в ассортимент товары-аналоги по более низкой цене[7].

Помимо этого, когда начало проявляться падение рынка, WILDBERRIES.ru стала работать с новыми категориями товара – электроника, книги, ювелирные украшения, парфюмерия, спорттовары[8]. По словам Т. Бакальчук, это позволяет быстрее нарастить трафик и клиентскую базу. Сейчас категории, не относящиеся к одежде и обуви, занимают 25% всего ассортимента и показывают хороший рост[9].

4. Развитие мобильного приложения

Мобильное приложение WILDBERRIES.ru полностью синхронизировано с сайтом. Помимо стандартного функционала в мобильном приложении компании реализован раздел, где можно найти готовые образы от стилистов. Комплекты подбираются из тех изделий, которые есть в наличии[10].

5. Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов

Для постоянных покупателей WILDBERRIES.ru действует программа лояльности, которая заключается в предоставлении скидок. Размер скидок не фиксированный, а зависит от того, что и на какую сумму было куплено. Кроме того, налажена бесплатная доставка без выходных по территории России, бесплатная примерка и в случае, если товар не подошел, возврат без удержания дополнительной комиссии, более сотни пунктов самовывоза и четыре различных способа оплаты[11].

Также покупателям предлагается приобрести товары в кредит, регулярно проводятся скидочные сессии, раздачи промокодов, распродажи и пр.[12]

Компания развивает модный блог, синхронизированный с ассортиментом сайта, который позволяет подогревать интерес покупателей к товарному предложению магазина.

6. Непрерывный процесс развития сайта и услуг

Обновления на сайте WILDBERRIES происходят ежедневно: обновляются коллекции товаров различных брендов, появляются новые фирмы, какие-то товары раскупаются, происходит оптимизация разделов на сайте, а также интерфейса[13].

7. Оптимизация и автоматизация процессов

В связи с активным ростом компании WILDBERRIES.ru возникла необходимость в оптимизации IT-инфраструктуры. В результате внедрения новой инфраструктуры компанией Dell WILDBERRIES.ru получила гибкое и масштабируемое решение, способное обеспечить высокую производительность при обработке больших объемов данных, увеличить скорость обработки клиентских запросов через веб-сайт, обеспечить непрерывность бизнес-процессов и снизить энергопотребление[14].

Помимо этого, WILDBERRIES.ru использует облачные технологии для оптимизации работы складов – решения Dell VDI для виртуализации рабочих столов обеспечивают компании высокую степень защищенности IT-инфраструктуры[15].

Компания в своей деятельности также использует ERP, CRM системы, систему электронного документооборота[16], курьерское приложение, портал поставщиков, интерфейс для филиалов и пр.[17]

По словам Т. Бакальчук, в компании происходит непрерывный процесс оптимизации затрат, компания не тратит деньги на то, на что тратят конкуренты (не покупает наружную рекламу, баннеры, ТВ и т.д). «Стараемся автоматизировать процессы, внедрять новые технологии, перенимать опыт успешных зарубежных интернет-магазинов. Идти в ногу со временем. Несмотря на масштаб компании, оперативность проведения изменений очень высокая»[18].

8. Организационное обучение

По мере внедрения новых IT-систем и прихода новых сотрудников компания производит оплачиваемое обучение сотрудников для повышения их компетенций и эффективности деятельности.

---

[1] Семейный универмаг: как педагог и радиофизик создали «Вайлдберриз». URL: http://www.rbc.ru/magazine/2016/12/582c3fbe9a7947777c6b82c1.

[2] Там же.

[3] В рейтинг РБК самых успешных женщин-руководителей вошла только одна представительница онлайн-бизнеса. URL: https://vc.ru/n/rbc-woman-ceo-2016.

[4] Татьяна Бакальчук: «То, что раньше казалось невозможным, стало возможным». URL: https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/tat-yana-bakal-chuk-to-chto-ran-she-kazalos-nevozmozhnym-stalo-vozmozhnym/.

[5] Case study: Как компания Wildberries решает задачи клиентской аналитики? URL: http://analytikaplus.ru/?p=2627.

[6] Семейный универмаг: как педагог и радиофизик создали «Вайлдберриз».

[7] Там же.

[8] Татьяна Бакальчук: «То, что раньше казалось невозможным, стало возможным».

[9] Семейный универмаг: как педагог и радиофизик создали «Вайлдберриз».

[10] Мобильное приложение Wildberries: новые грани шопинга. URL: http://webtun.com/android/6056-mobilnoe-prilozhenie-wildberries-novye-grani-shopinga.html.

[11] Интернет-магазин Wildberries: от момента создания до наших дней. URL: http://pokupkivinternete.ru/poleznye-sovety/article/49814.

[12] Там же.

[13] Мобильное приложение Wildberries: новые грани шопинга.

[14] Wildberries строит инфраструктуру ЦОДа на базе оборудования Dell. URL: https://www.osp.ru/resources/releases/?rid=21799.

[15] Там же.

[16] Переход на электронные документы в отдельно взятой торговой сети. Пример Synerdocs и Wildberries. URL: https://www.pcweek.ru/white-papers/detail.php?ID=188723.

[17] Wildberries. Естественный Agile. URL: http://hbr-russia.ru/upload/iblock/930/9307346b74c695dd388e1f3dc5798bd4.pdf.

[18] Татьяна Бакальчук: «То, что раньше казалось невозможным, стало возможным».

9. Широкий спектр способов продвижения

Помимо стандартных способов продвижения в Интернете (контекстная реклама и пр.) WILDBERRIES.ru использует витрины в социальных сетях.

Компания UTKONOS.ru уже 16 лет является лидером рынка интернет-продаж продовольственных товаров, идет в ногу со временем и предлагает клиентам качественный сервис. За это время она прошла путь от сети магазинов до крупнейшего в России онлайн-гипермаркета. Сегодня UTKONOS.ru предлагает 39,7 тыс. наименований товаров, куда входят продукты, товары для детей, косметика, предметы гигиены, товары для животных, бытовая техника, текстиль, книги, канцтовары и пр.[1] В структуре ассортимента 40% наименований составляют продовольственные товары, 60% – непродовольственные[2]. Сейчас пул постоянных покупателей интернет-магазина, которые делают заказы раз в месяц, – 90 тыс. чел.[3]

В 2013 г. произошли существенные изменения в бизнес-модели компании: были закрыты все офлайновые точки в пользу реализации товаров полностью через Интернет[4].

Источники динамических способностей UTKONOS.ru следующие.

1. Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним

По словам Дмитрия Лебедева, исполнительного директора интернет-гипермаркета UTKONOS.ru, на сегодняшний день в Москве, городе стрессов, все хотят питаться качественными, здоровыми, правильными продуктами, что находит отражение в ассортименте компании.

Помимо этого наблюдается рост популярности благотворительности. В ассортименте UTKONOS.ru присутствует вода, 100% прибыли от продажи которой направляется в фонд помощи хосписам «Вера». UTKONOS.ru планирует расширять линейку благотворительных товаров[5].

2. Развитие мобильного приложения

Мобильное приложение UTKONOS.ru было запущено в августе 2012 г. и с тех пор регулярно подвергается видоизменениям. Кроме традиционного функционала (каталог, корзина, избранное и пр.) оно распознает штрих-коды продуктов, автоматически находит их в каталоге ритейлера и предлагает покупателю их приобрести. В приложении есть возможность отслеживать путь заказанного товара[6], находить товары с помощью голосового поиска[7], составлять списки покупок и избранный каталог, в котором группировать товары по потребностям покупателя, а также при формировании нового заказа учитывать предыдущий[8].

По словам Дмитрия Сытина, заместителя генерального директора UTKONOS.ru по информационным технологиям, сейчас на продажи через мобильное приложение приходится почти 1% оборота ритейлера[9].

3. Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов

Компания развивает собственную накопительную программу лояльности «Уткобонус», позволяющую накапливать баллы за покупки (1% от каждой покупки, 1 балл = 1 рубль) и расплачиваться ими за последующие заказы. Помимо этого, UTKONOS.ru предоставляет покупателям возможность приобретения продовольственных товаров в кредит.

4. Непрерывный процесс развития сайта и услуг

Компания уделяет большое внимание преобразованию сайта в части функционала и навигации. По данным UTKONOS.ru посетители сайта стали примерно на треть реже уходить с ресурса, посмотрев одну его страницу[10].

Говоря о развитии услуг UTKONOS.ru, прежде всего необходимо отметить внедрение специализированных продуктоматов. Совершая заказ в продуктомате, клиенты получают товары, которые можно оплатить на сайте или банковской картой в терминале[11].

5. Оптимизация и автоматизация процессов

В компании UTKONOS.ru используется программный продукт, который осуществляет маршрутизацию – базовым критерием является попадание во временной интервал доставки, выбранный клиентом, затем в приоритете сокращение расстояния между адресами. Программный продукт оценивает ежедневно план/факт движения по всем маршрутам и вносит корректировки в плановое время нахождения автомобиля между заказами исходя из времени доставки (час пик, ночь, день), дня недели (пятница, воскресенье), времени года (зима, лето)[12]. До 2013 г. маршруты доставки вручную формировали менеджеры магазинов, теперь все маршруты (несколько тысяч в сутки) составляет специализированное программное обеспечение. Благодаря этому время ожидания заказа сократилось с четырех до двух-трех часов для 95% клиентов.

Помимо этого, на складах используется виртуальный робот, который отслеживает сроки годности и блокирует места хранения товара с истекающим сроком годности, чтобы он не попал в комплектование[13].

Все машины оборудованы системами слежения, которые позволяют контролировать, когда машина приезжала к клиенту. Показатели температуры в кунге снимаются каждые три минуты и передаются в РЦ – так происходит контроль курьера на предмет использования холодильной установки.

6. Организационное обучение

По мнению руководителей компании, курьеры должны быть свои, а не нанятые на аутсорсинге, поскольку они в глазах покупателя – лицо компании. Поэтому необходимо инвестировать средства в обучение персонала. Так, все стажеры в компании проходят обучение и жесткий отбор[14]. По словам директора UTKONOS.ru, все сотрудники, вступающие в контакт с клиентом, должно соблюдать установленные стандарты поведения. Например, курьер обязан позвонить, представиться, спросить, удобно ли принять заказ, потом поблагодарить за то, что купили[15].

7. Широкий спектр способов продвижения

UTKONOS.ru стремится расширить границы своего рекламного присут-

[1] «Утконос» проводит масштабную маркетинговую акцию. URL: http://www.retail-loyalty.org/news/utkonos-provodit-masshtabnuyu-marketingovuyu-aktsiyu-/.

[2] «Утконос»: «Появление конкурентов пойдет на пользу нашему бизнесу». URL: https://www.retail.ru/interviews/84848/.

[3] Маршрут отхода. URL: http://kommersant.ru/doc/2453053.

[4] Там же.

[5] Благотворительный ритейл: вода в помощь хосписам. URL: http://www.retail-loyalty.org/news/blagotvoritelnyy-riteyl-voda-v-pomoshch-khospisam-/.

[6] «Утконос» продолжает менять модель. URL: http://oborot.ru/news/13140/21.

[7] «Утконос» выкатил новое приложение. URL: http://www.e-pepper.ru/news/utkonos-vykatil-novoe-prilozhenie.html.

[8] «Утконос» прибавит мобильности. URL: http://www.retailer.ru/item/id/63014/.

[9] Дмитрий Сытин, «Утконос»: «Максимальный срок, на который можно полностью отключиться от работы – сутки». URL: http://www.globalcio.ru/workshops/127/.

[10] «Утконос» продолжает менять модель.

[11] «Утконос» позаботился о тех, кто часов не наблюдает за работой. URL: http://logirus.ru/news/infrastructure/utkonos_pozabotilsya_o_teh_kto_chasov_ne_nabludaet.html.

[12] «Утконос»: «Появление конкурентов пойдет на пользу нашему бизнесу».

[13] Там же.

[14] Там же.

[15] Там же.

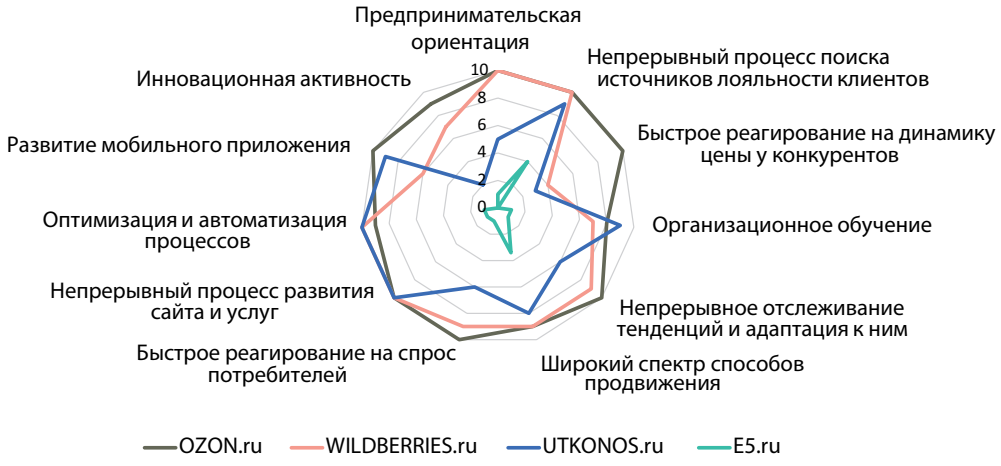

Рис. 1. Оценка динамических способностей исследуемых компаний электронной коммерции

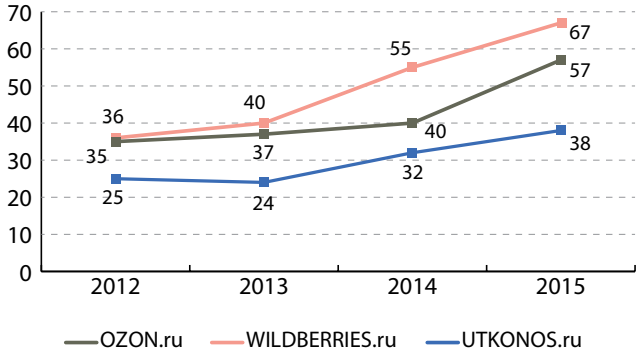

Рис. 2. Динамика NPS рассматриваемых компаний за 2012–2015 гг.

ствия, выходя в новые для себя медиа, используя решения в области мобильной рекламы, performance marketing, офлайн-медиа[1].

8. Инновационная активность

Сотрудники компании на протяжении нескольких лет занимались разработкой робота-комплектовщика и изобретали устройства, призванные максимально автоматизировать работу склада, однако это оказалось нецелесообразно. По словам эксперта по логистике Николая Лобанова, в складской логистике давно созданы подобные решения[2]. Поэтому инновационная активность компании не является источником динамических способностей.

Рассмотрим кейс компании E5.ru, покинувшей рынок в 2015 г.

В 2012 г. X5 Retail Group решила создать онлайн-магазин и запустила E5.ru. По словам генерального директора магазина Кирилла Гродинского, E5 считал своим основным конкурентом OZON.ru[3].

Бизнес-модель сайта подразумевала наличие широкого непродовольственного ассортимента, включающего более 1,8 млн наименований (от детских игрушек до бытовой техники и электроники). При этом основной упор интернет-магазин делал на организацию пунктов самовывоза в сети магазинов «Перекресток» (позднее к доставке заказов были подключены магазины «Пятерочка» и гипермаркеты «Карусель»)[4]. Заказанные товары можно было забрать в специальном брендированном постомате E5.ru внутри вышеперечисленных магазинов. Доставка осуществлялась в течение одного-трех дней с момента оформления заказа при наличии товара на складе. Оплатить заказ можно было в любой кассе магазина.

По мнению экспертов, главным преимуществом E5.ru было наличие доступа к магазинам X5 Retail Group и возможность контакта с многомиллионной аудиторией «Пятерочек» и «Перекрестков»[5].

Проект E5.ru был реализован для удобства покупателей и экономии времени, был призван дать возможность совершать покупку товаров в привычном месте с достойным сервисом, а также традиционным способом оплаты в кассе магазина. В среднем за день сайт посещало около 100 тыс. чел.[6]

Генеральный директор E5.ru Кирилл Гродинский отмечал, что одна из целей E5.ru – приучить клиентов офлайн-магазинов покупать в онлайне[7].

Идея проекта состояла в создании интернет-магазина для той части российской интернет-аудитории, которая никогда не покупала в Интернете. Сотрудники компании произвели расчет, по итогам которого выяснилось, что главными барьерами для покупки являлись недоверие и неудобство. Повышение степени доверия к бренду должно было быть достигнуто за счет подчеркивания в коммуникациях, что E5.ru – часть X5 Retail Group, владельца брендов «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель». Предполагалось, что для целевой аудитории осознание того факта, что покупка будет совершена не в абстрактном интернет-пространстве, а у реальных людей, работающих в магазине по соседству, которым можно будет предъявить претензии

[1] Dentsu Aegis Network выиграла медиатендер «Утконоса». URL: http://www.sostav.ru/publication/dentsu-aegis-network-vyigrala-mediatender-utkonosa-25733.html.

[2] Почему онлайн-ритейлер «Утконос» не может выйти на прибыль. URL: http://foodmarkets.ru/articles/topic/1782.

[3] Эдуард Гурвич: Про газетный киоск времен Диккенса в Лондоне и про нас с вами. URL: http://www.rosp74.ru/news/news_298.html.

[4] «Хомячий» вирус E5.Ru покорил Рунет. URL: http://www.sostav.ru/publication/smetana-zapustila-khomyachij-virus-1767.html.

[5] Владелец «Пятерочки» и «Перекрестка» продает 75% интернет-магазина E5.ru. URL: http://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/10/28/h5-retail-otklyuchaetsya-ot-interneta.

[6] E5.ru признан самым ярким проектом года. URL: https://www.x5.ru/common/img/uploaded/files/130412_X5_E5.pdf.

[7] E5.ru и компания IQcard запускают программу кредитования покупателей. URL: http://test2.iqcard.ru/company/publications/article19.

Таблица 1 – Динамика выручки от реализации рассматриваемых компаний за 2012–2015 гг.

Компания	Выручка от реализации, млн р.				Темп роста, %	
	2012	2013	2014	2015	2012–2015	2014–2015
WILDBERRIES.ru	6 953.9	13 417.6	23 425.9	29 479.6	423.9	125.8
OZON.ru	6 434.6	7 404.8	8 797.0	12 252.0	190.4	139.3
UTKONOS.ru	6 032.4	790.9	4 884.1	5 290.3	87.7	108.3
E5.ru	521.8	1 502.5	1 002.6	–	–	–

Источник: База данных «СПАРК».

в случае каких-либо проблем, значительно повысит уровень доверия к E5.ru[1].

У компании существовала программа лояльности – обладатели бонусной карты коммерческого объединения покупателей Много.ру могли пользоваться преимуществом в виде скидок при покупке товаров в интернет-магазине E5.ru[2]. Помимо этого, E5.ru и инновационная компания сферы финансовых услуг IQcard запустили программу кредитования клиентов E5.ru. Посетители сайта, сформировав заказ на сайте E5. ru, могли оплатить его в кредит и вместе с товаром бесплатно получить привилегированную банковскую карту IQcard MasterCard статуса Gold с возобновляемым кредитным лимитом 30 тыс. р.[3]

В 2012 г. на IV Форуме электронного и мультиканального ритейла (Online Retail Business Russia), организованного компанией BBCG, проект E5.RU был признан лауреатом Online Retail Awards 2012 в номинации «Самый яркий проект года». Это свидетельствует об амбициозном старте интернет-магазина.

Однако, по мнению экспертов, сайт магазина производил впечатление «сырого», особенно в части структуры каталога, контента и процедуры оформления заказа. Не была продумана навигация, присутствовали баги верстки, была непонятна процедура оформления заказа[4].

По мнению генерального директора Insales Тимофея Горшкова, за время существования E5 не стал проектом, «находящимся на слуху у потребителей. X5 взяла за основу западные модели, которые могут работать в России, но в продвижении не использовала традиционные пути онлайн-ритейлеров»[5].

Результаты оценки наличия динамических способностей методом экспертных оценок на основе анализа кейсов рассмотренных компаний приведены на рис. 1.

По результатам рассмотрения кейсов и применения метода экспертных оценок видно, что наиболее явно динамические способности проявляются у двух исследуемых компаний – WILDBERRIES.ru и OZON.ru. Компания UTKONOS.ru также обладает рядом динамических способностей.

Динамика показателя NPS компаний за период 2012–2015 гг. представлена на рис. 2.

Динамика показателя компании E5.ru не приводится в связи с отсутствием соответствующих данных. Видно, что за рассматриваемый период у компаний наблюдается существенный прирост NPS, что свидетельствует о повышении лояльности их клиентов.

Также у компаний, обладающих динамическими способностями в наибольшей степени, наблюдается существенный прирост выручки, что свидетельствует о стремительном развитии бизнеса в кризисных условиях. Темпы роста выручки компаний WILDBERRIES.ru и OZON.ru за отчетный период составили 125,8 и 139,3% соответственно, что превышает темпы роста отрасли. За весь рассматриваемый период прирост выручки данных компаний составил 323,9 и 90,4% соответственно (табл. 1).

Существенное увеличение темпов роста выручки от реализации компании WILDBERRIES.ru в большей степени связано с проявлением способности компании изменять свою бизнес-модель в соответствии с изменениями внешней среды. Например, в этот период компания стала предлагать потребителям не только товары категории «fashion», но и электронику, косметику и другие товары.

Говоря о компании OZON.ru, стоит отметить, что наибольший темп роста выручки от реализации приходится на период, когда произошла замена предыдущего руководителя на Д. Перекальски, с приходом которого бизнес-модель компании стала более динамично реагировать на изменения во внешней среде. Это является подтверждением того, что ассортиментное и ценовое предложение удовлетворяет покупателей и компания воспринимается ими как выгодное место для совершения покупок, что в свою очередь позволяет компании расти и приобретать все больше новых постоянных клиентов.

Снижение выручки от реализации компании UTKONOS.ru в 2013 г. вызвано изменением бизнес-модели – в 2013 г. были закрыты все офлайн-точки сети в пользу полного перевода деятельности магазина в онлайн. После перехода к новой бизнес-модели темп роста выручки увеличился, что свидетельствует о динамичном развитии бизнеса UTKONOS.ru, также обладающего рядом динамических способностей.

Положительная динамика и высокое значение NPS данных компаний также свидетельствует о том, что выбранные стратегии и бизнес-модели приносят свои плоды, компании обретают лояльных потребителей при снижении количества критиков.

В 2013 г. E5.ru рос быстрее рынка, а в 2014 г. рост резко замедлился, в III квартале 2014 г. выручка уже упала на 30% к уровню годичной давности, а количество покупок – втрое – до 0,1 млн. Из-за снижения спроса в декабре 2014 г. X5 Retail Group принял решение о закрытии своего интернет-магазина. У E5 падали показатели: в декабре 2013 г. он обрабатывал 5–10 тыс. заказов в день, а в декабре 2014 г. уже менее 1 тыс.[6] По мнению партнера Data Insight Бориса Овчинникова, динамика E5.ru не отражала рыночную ситуацию. X5 Retail Group была не удовлетворена масштабами и темпами роста своего онлайн-проекта, взяла паузу на доработку стратегии, и проект, оказавшийся в подвешенном состоянии, затормозил[7].

Анализируя динамику выручки от реализации E5.ru, закрывшегося в начале 2015 г., а также динамические способности компании, можно сделать вывод, что

[1] Электронный стол заказов от X5 Retail Group. URL: http://ixbt.market/articles/x5retailgroup-apr12.shtml.

[2] Держатели бонусных карт Много.ру получат скидки в интернет-магазине E5.ru. URL: http://emagnat.ru/derzhateli-bonusnyx-kart-mnogo-ru-poluchat-skidki-v-internet-magazine-e5-ru.html.

[3] E5.ru и компания IQcard запускают программу кредитования покупателей.

[4] X5 Retail Group открывает интернет-магазин. URL: https://www.shopolog.ru/news/x5-retail-group-otkryvaet-internet-magazin/.

[5] Акционеры X5 Retail Group могут закрыть E5.ru. URL: https://vc.ru/p/e5.

[6] Онлайн-ретейлер Wildberries получил исков на сумму больше 80 млн руб. URL: http://www.rbc.ru/technology_and_media/04/08/2015/55b8b49f9a794735eff64221.

[7] Владелец «Пятерочки» и «Перекрестка» продает 75% интернет-магазина E5.ru.

уход с рынка данного игрока обусловлен прежде всего отсутствием динамизма бизнес-модели компании. Интернет-магазин был создан с целью диверсификации бизнеса X5 Retail Group, но руководство компании не занималось развитием, несмотря на потенциал данного рынка. Быстрый старт и рост выручки от реализации в первый год существования компании свидетельствует о том, что при наличии у руководителя предпринимательской ориентации и желания развить данный бизнес компания могла бы войти в топ крупнейших интернет-магазинов в течение нескольких лет. Отсутствие динамических способностей компании и интереса руководства к развитию E5.ru привело к снижению выручки от реализации по итогам 2014 г. и закрытию магазина.

Таким образом, в центре формирования динамических способностей компаний электронной коммерции находятся фундаментальные управленческие и организационные навыки:

- процессы организационного обучения и инноваций;
- компетенция построения концепции бизнеса (выбор бизнес-модели, ориентированной на потребителя);
- процессы непрерывной оптимизации деятельности;
- эффективное управление с учетом тенденций и изменений во внешней среде.

Компании электронной коммерции, обладающие вышеназванными навыками и умеющие их эффективно использовать для построения динамических способностей, могут рассчитывать на устойчивость достигнутых ранее конкурентных преимуществ вне зависимости от изменений в окружающей их среде. При отсутствии динамических способностей компании не выдерживают высокой конкуренции на рынке электронной коммерции и вынуждены его покинуть.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ДИНАМИЧЕСКИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Для развития бизнес-моделей компаний электронной коммерции необходимо, чтобы модели учитывали изменение внешней среды, что достижимо за счет динамических способностей.

В результате рассмотрения кейсов компаний электронной коммерции было выявлено, что динамические способности действительно играют важную роль в успешности таких компаний, что обусловлено динамичностью рынка, на котором они функционируют.

Для развития бизнеса в сфере электронной коммерции в секторе B2C компании необходимо обладать соответствующими динамическими способностями (табл. 2).

Кроме того, в современных условиях высокой конкуренции на рынке электронной коммерции компаниям необходимо ориентировать свои бизнес-модели на нужды потребителей. Анализ ключевых потребительских ценностей позволил сформулировать следующие рекомендации по формированию ценностно-ориентированных бизнес-моделей.

Экономия

Необходимо тщательно формировать стратегию ценообразования товаров и услуг (в первую очередь доставки), скидочную политику, поскольку экономия является одной из важнейших ценностей покупателей на сегодняшний день, особенно в условиях кризисных явлений.

Также приоритетным направлением деятельности по созданию данной ценности в рамках компании является разработка программ лояльности. Грамотно построенная программа позволяет создать у покупателя ощущение, что приобретение товаров в конкретно взятом магазине влечет за собой выгоду. При разработке программ лояльности компаний электронной коммерции следует принимать во внимание, что покупатели считают наиболее привлекательными многоярусные, партнерские, накопительные программы лояльности, а также программы с элементами геймификации. Стоит отметить, что неудачно разработанные программы лояльности не влекут за собой риск снижения покупательской активности, что говорит также в пользу данного инструмента создания потребительской ценности.

Статус

Согласно результатам исследования, от участия в программах лояльности, кроме экономии, потребители также рассчитывают получить особые привилегии или статус, как в программе Ozon Bonus, например. Действительно, на сегодняшний день покупателей привлекает возможность не только приобрести товары дешевле, чем в других магазинах, но и чувствовать себя особенными. Поэтому программы лояльности целесообразно формировать также с учетом данной потребительской ценности.

Кроме программ лояльности, ощущение привилегированности может быть создано посредством индивидуального подхода. Исследование показало, что индивидуальный подход является одним из ключевых факторов выбора интернет-магазина, соответственно, важной составляющей современной бизнес-модели компаний электронной коммерции. Данная тенденция обусловлена тем, что потребители становятся менее терпимыми к брендам, неспособным предложить контекстуальный, персонализированный опыт обслуживания. Индивидуальный подход к клиентам компаний электронной коммерции может быть выражен следующим образом:

- индивидуальные предложения на основе информации, самостоятельно предоставленной клиентом;
- формирование персональных рекомендаций потребителю на основе анализа его поисковых запросов;
- формирование предложения по расширению заказа покупателя на основе рекомендованных товаров;
- формирование персональных рекомендаций потребителю на основе совокупности дифференцированных данных из разных источников.

Качественный сервис

В высококонкурентных условиях особенно важно предоставлять покупателям качественный сервис. Создание данной ценности компанией электронной коммерции может быть достигнуто не только при соответствии ожиданиям покупателей (доставка вовремя, компетентные консультации и пр.), но и за счет предвосхищения их ожиданий, например, посредством индивидуального подхода.

Экономия времени

При заказе в интернет-магазине покупатель рассчитывает, что получит свой заказ в максимально сжатые сроки, поскольку темп жизни не позволяет тратить много времени на процесс поиска и приобретения товара, лишние итерации на сайте, а затем на долгое ожидание доставки. Поэтому компаниям электронной коммерции критически важно выстраивать бизнес-процессы, связанные с обработкой, комплектацией заказов и их доставкой с учетом того, что потребитель очень ценит скорость и возможность сэкономить время.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день результатом высокой конкуренции на рынке электронной коммерции, а также динамичного развития различных технологий и каналов коммуникации стала высокая

Таблица 2 – Рекомендации по формированию динамических способностей компаний электронной коммерции

Динамические способности	Характеристика
Предпринимательская ориентация	Данная динамическая способность достигается у компаний электронной коммерции за счет личностных качеств руководителя. Способность предполагает, что руководитель компании должен не только осуществлять контроль деятельности подчиненных, но и задавать вектор развития, проявлять творческий подход в управлении, быть «генератором идей»
Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов	Данная динамическая способность подразумевает повышение лояльности клиентов не только за счет обновления ассортимента, но и путем использования программ лояльности и других соответствующих инструментов, которые позволяют вывести взаимоотношения с потребителями на новый уровень, предполагающий долгосрочное сотрудничество
Организационное обучение	Способность организационного обучения может проявляться во многих аспектах деятельности компании. Прежде всего, в обучении сотрудников как ключевого ресурса компаний электронной коммерции. Понимание того, что повышение квалификации сотрудников в части общения с клиентами, использования IT-инфраструктуры компании, управления ассортиментом, маркетинговыми коммуникациями и пр. в результате сказывается на лояльности потребителей и эффективности бизнеса, способствует динамическому развитию компании даже в условиях кризисных явлений
Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним	В современном мире борьбы за интерес потребителя исключительно важно «быть в тренде». Отслеживать изменения потребительского поведения, тенденции общества, чтобы иметь возможность предлагать потребителям дополнительную ценность быстрее и лучше конкурентов. Для этого необходимо, чтобы в компании электронной коммерции происходил непрерывный процесс творческого поиска
Широкий спектр способов продвижения	Способность компании грамотно и вовремя применять различные инструменты маркетинга также является динамической способностью, поскольку позволяет оперативно реагировать на поведение потребителей, тренды, изменения внешней среды, не допуская снижения продаж и лояльности клиентов
Быстрое реагирование на спрос потребителей	Компаниям электронной коммерции важно иметь способность оперативно отслеживать спрос потребителей. Это может быть достигнуто посредством регулярного анализа продаж, отзывов покупателей, проведения опросов с целью получения идей для расширения ассортимента непосредственно от самих потребителей
Непрерывный процесс развития сайта и услуг	Сайт магазина – это «лицо» компаний электронной коммерции, не имеющих точек офлайн-продаж, поэтому особенно важно, чтобы он был не просто удобным, но и совершенствовался. Это может быть достигнуто за счет нововведений, связанных с интерфейсом, производительностью и другими факторами. Особое значение имеет непрерывный процесс поиска источников формирования услуг, создающих дополнительную ценность для потребителя. Значимость развития дополнительных услуг подтверждается словами основателя и партнера исследовательского агентства Data Insight Федора Вирина, который считает, что сейчас покупатели специально ищут те магазины, которые предоставляют им дополнительные услуги. По его мнению, площадки, которые не предлагают клиенту «никакой добавленной ценности» к их товару, обречены на вымирание. Глава «Яндекс.Маркета» Павел Алёшин также уверен, что «время битвы цен прошло, интернет-магазинам пора меряться сервисами, которые они предоставляют покупателям»[1]
Оптимизация и автоматизация процессов	На сегодняшний день компаниям электронной коммерции, чтобы быть динамичными, необходимо непрерывно искать источники оптимизации и автоматизации процессов, связанных со всеми видами их деятельности. В случае отсутствия понимания, насколько необходима данная динамическая способность для выживания на рынке электронной коммерции, по мере масштабирования объемов деятельности компании ее эффективность будет снижаться, поскольку «обычные» способы обработки информации перестанут справляться с ее возрастающим объемом
Развитие мобильного приложения	Тенденция популяризации мобильных устройств влечет за собой необходимость адаптации к ней. Для повышения лояльности потребителей и эффективности деятельности компаниям электронной коммерции необходимо не только внедрять мобильные приложения, но и непрерывно развивать их функционал для повышения их удобства и вовлеченности пользователей. Основываясь на результатах, полученных в ходе проведения фокус-групп, стоит отметить, что, развивая мобильное приложение, необходимо четко понимать, на какую целевую аудиторию рассчитан магазин и соответственно его приложение, и разрабатывать функционал с учетом этих вводных и, безусловно, новейших трендов
Инновационная активность	Данная динамическая способность позволяет компаниям быть на шаг впереди конкурентов в результате внедрения инноваций в свою деятельность. Инновации могут проявляться во всех аспектах деятельности компании – от управления ассортиментом, персоналом до предложения партнерам инновационных моделей развития, позволяющих компании выводить и свой, и партнерский бизнес на принципиально новый уровень

[1] Клиентские сервисы в онлайн-торговле: что и где продавать. URL: http://www.e-pepper.ru/news/serv1.html.

требовательность покупателей к опыту взаимодействия с интернет-магазинами.

Чтобы предприятия электронной коммерции, развивающие свою деятельность на рынке B2C, могли функционировать наиболее успешно, при построении бизнес-моделей им необходимо уделять особое внимание потребностям клиентов и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды.

Актуальность динамического подхода к проектированию бизнес-моделей компаний электронной коммерции не вызывает сомнений ввиду стремительно изменяющейся внешней среды. Рассмотренные в данной работе кейсы подтверждают данную тенденцию.

Для успешного функционирования на рынке компаниям необходимо не только проявлять высокую степень ориентации на потребителя, но и быть гибкими. По результатам анализа кейсов наиболее успешных российских компаний электронной коммерции, а также кейса компании, ушедшей с данного рынка, можно сделать вывод, что компаниям необходимо обладать следующими динамическими способностями:

- предпринимательская ориентация, выраженная личностными качествами руководителя компании;
- непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов – применение различных инструментов с целью выведения взаимоотношений с клиентами на более высокий уровень;
- организационное обучение, включающее обучение сотрудников и накопление знаний;
- непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним, проявляющиеся в постоянном поиске источников создания новой потребительской ценности;
- широкий спектр способов продвижения, позволяющий компании быстро реагировать на тренды и изменения внешней среды;
- быстрое реагирование на спрос посредством отслеживания отзывов потребителей, анализа продаж, проведения опросов;
- непрерывный процесс развития сайта и услуг;
- оптимизация и автоматизация процессов, позволяющая повышать эффективность всех видов деятельности компании;
- развитие мобильного приложения в связи с популяризацией данного канала взаимодействия с потребителями;
- инновационная активность, позволяющая создавать новые потребительские ценности и конкурентные преимущества. ■

Библиографическая ссылка: Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. №4(68). С. 61–74.

For citation: Trachuk A.V., Linder N.V., Ubeyko N.V. Forming Dynamic Business Models by E-Commerce Companies. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 61–74.

Источники

1. Андреева Т.Е., Чайка В.А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. № 4. С. 163–174.

2. Дайер Дж.Х., Сингх Х. Отношенческий подход: корпоративная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ // Российский журнал менеджмента. 2009. № 3. С. 65–94.

3. Зарипова В.М. Классификация автоматизированных систем поддержки инновационных процессов на предприятии (Computer aided innovation – CAI) // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2012. № 1(17). С. 26–35.

4. Навальная Е.Г. Определение бизнес-модели. Подход к инновациям бизнес-моделей // Проблемы управления деятельностью инновационно-активных предприятий: сб. науч. тр. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. С. 150–169.

5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2016.

6. Трачук А.В. Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. 2014. № 4(67). С. 39–48.

7. Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Управленческие науки в современной России. 2014. № 5(86). С. 60–68.

8. Amit R., Zott C. Business model innovation: creating value in times of change // Working Paper WP-870. July, 2010. IESE Business School, 2010.

9. Easterby-Smith M., Lyles M.A., Peteraf M.A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions // British Journal of Management. 2009. Vol. 20. P. 1–8.

10. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. 2000. № 21(10–11). P. 1105–1121.

11. Hamel G., Heene A. The concept of core competence // Competence Based Competition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1994. P. 11–33.

12. Magretta J. Why Business Models Matter // Rebuilding Your Business Model. Harvard Business Review Press, 2011.

13. Teece J.D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // Strategic Management Journal. 2007. № 28(13). P. 1319–1350.

14. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities // Organization Science. 2002. Vol. 13. № 3. P. 339–351.

References

1. Andreeva T.Ye., Chayka V.A. K diskussii o sushchnosti dinamicheskikh sposobnostey [On the essence of dynamic capabilities]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta – Vestnik of Saint Petersburg University*, 2006, ser. 8, no. 4, pp. 163–174.

2. Dayer Dzh.Kh., Singkh Kh. Otnoshencheskiy podkhod: korporativnaya strategiya i istochniki mezhorganizatsionnykh konkurentnykh preimushchestv [Relational approach: corporate strategy and sources of inter-organizational competitive advantages]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Joutnal*, 2009, no. 3, pp. 65–94.

3. Zaripova V.M. Klassifikatsiya avtomatizirovannykh sistem podderzhki innovatsionnykh protsessov na predpriyatii (Computer aided innovation – CAI) [Classification of automated systems to support innovation processes in the enterprise (Computer aided innovation - CAI)]. *Prikaspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii – Caspian Journal. Management and High Technologies*, 2012, no. 1(17), pp. 26–35.

4. Naval'naya Ye.G. Opredelenie biznes-modeli. Podkhod k innovatsiyam biznes-modeley [Definition of the business model. Approach to innovation of business models]. Problemy upravleniya deyatel'nost'yu innovatsionno-aktivnykh predpriyatiy: v sb. nauch. tr. In: *Problems of managing the activity of innovation-active enterprises*: collection of articles. St Petersburg.: SPbSEU Publ., 2013. Pp. 150–169.

5. Osterwalder A., Pigneur I. *Business Model Generation: A Handbook of Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Russ. ed: Osterval'der A., Pin'e I. Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora. Moscow: Al'pina Pablisher, 2016).

6. Trachuk A.V. Kontseptsiya dinamicheskikh sposobnostey: v poiske mikroosnovaniy [The concept of dynamic capabilities: in the search for microbases]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii – Economic of Contemporary Russia*, 2014, no. 4(67), pp. 39–48.

7. Trachuk A.V., Linder N.V., Antonov D.A. Vliyanie informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy na biznes-modeli sovremennykh kompaniy [Influence of information and communication technologies on business models of modern companies]. *Upravlencheskie nauki v sovremennoy Rossii – Management in Contemporary Russia*, 2014, no. 5(86), pp. 60–68.

8. Amit R., Zott C. Business model innovation: creating value in times of change. *Working Paper WP-870*. July, 2010. IESE Business School, 2010.

9. Easterby-Smith M., Lyles M.A., Peteraf M.A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 2009, vol. 20, pp. 1–8.

10. Eisenhardt K.M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 2000, no. 21(10–11), pp. 1105–1121.

11. Hamel G., Heene A. *The concept of core competence. Competence Based Competition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1994. Pp. 11–33.

12. Magretta J. *Why Business Models Matter. Rebuilding Your Business Model*. Harvard Business Review Press, 2011.

13. Teece J.D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 2007, no. 28(13), pp. 1319–1350.

14. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 2002, vol. 13, no. 3, pp. 339–351.

Культура межфирменного сотрудничества сетевых организаций*

Аннотация

В современных условиях развития сетевые структуры становятся реальными производственными единицами, а конкурентоспособность определяется способностью экономических агентов к интеграции и координации совместных действий для снижения уровня неопределенности, эффективного обмена ресурсами, информацией как основы для внедрения технологических, продуктовых, организационных улучшений. Развитие межфирменных отношений, увеличение числа и разнообразия форм сетевых организаций вызывает необходимость поиска и оценки факторов, влияющих на этот процесс. Доминирующей парадигмой для анализа сущности межфирменных отношений в экономической литературе является теория трансакционных издержек, сосредоточенная на анализе характеристик трансакций и оставляющая за пределами исследования многие аспекты взаимодействия в рамках межфирменной кооперации. С другой стороны, в экономической литературе отмечается возрастающий интерес к взаимосвязи экономики и культуры как неформального института, опосредующего экономическое взаимодействие. В статье предлагается расширить рамки традиционного теоретико-экономического анализа межфирменного взаимодействия за счет интегрирования в него культурного параметра. С позиции теории трансакционных издержек раскрываются фундаментальные свойства гибридных организаций как формы межфирменного взаимодействия и определяется роль культуры межфирменного сотрудничества в системе управления гибридными организациями. Обосновываются структурные характеристики культуры межфирменного сотрудничества, которые в дальнейшем верифицируются в ходе эмпирического исследования на базе кросс-культурного анализа.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие форм организации экономического взаимодействия является отражением изменений условий реализации хозяйственной практики. Современный этап развития экономики, с одной стороны, характеризуется изменениями со стороны спроса, обострением конкуренции, ускорением инноваций и снижением жизненных циклов продуктов и услуг, а также общим ростом неопределенности среды, предъявляющей особые требования к механизмам адаптации в условиях возросшей роли фактора времени. С другой стороны, значительно расширившимися коммуникационными возможностями, что значительно облегчает процесс взаимодействия между экономическими агентами, позволяя им осуществлять деятельность более эффективно на основе кооперации. Появляющиеся в ответ на вызовы рыночной среды новые организационные формы, основанные на контрактах и других соглашениях, используемых для объединения внешних компонентов в различные типы сетевых форм организации, демонстрируют преимущества гибких структур, обеспечивающих эффективную адаптацию к быстро меняющимся условиям. Эффективность таких структур достигается за счет объединяющего использования положительных эффектов кооперации, свойственных иерархическим формам организации, и сохранения стимулов рыночных механизмов, основанных на праве собственности и принципах конкуренции.

Именно сетевые структуры, а не фирмы становятся реальными производственными единицами, а главным фактором конкурентоспособности – способность экономических агентов к интеграции и координации совместных действий для снижения уровня неопределенности, эффективного обмена ресурсами, информацией как основы для внедрения технологических, продуктовых, организационных улучшений. Развитие межфирменных отношений, увеличение числа и разнообразия форм сетевых организаций вызывает необходимость поиска и оценки факторов, влияющих на этот процесс.

Доминирующей парадигмой для анализа сущности межфирменных от-

* Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ (грант №15-02-00158-ОГОН) и РНФ (грант №15-18-00049).

ПОПОВ Евгений Васильевич
Доктор экономических наук, доктор физико-математических наук, Член-корреспондент РАН, руководитель Центра экономической теории

Институт экономики Уральского отделения РАН
620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29
Тел.: (343) 371-47-23
E-mail: epopov@mail.ru

СИМОНОВА Виктория Львовна
Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра экономической теории

Институт экономики Уральского отделения РАН
620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29
Тел.: (343) 371-47-23
E-mail: simonova4@yandex.ru

Ключевые слова

МЕЖФИРМЕННЫЕ СЕТИ
КУЛЬТУРА СОТРУДНИЧЕСТВА
ГИБРИДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ИНДИКАТОРЫ КУЛЬТУРЫ

JEL classification

A13, D21, D74

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

The Interfirm Cooperation Culture of Network-Based Organizations

Yevgeny V. POPOV
Dr. Sc. (Econ.), Dr. Sc. (Physics and Math), Corresponding Member of the RAS, Head of the Centre for Economic Theory

Institute of Economics (Ural Branch of the Russian Academy of Sciences)
620014, RF, Yekaterinburg, Moskovskaya St., 29
Phone: (343) 371-47-23
E-mail: epopov@mail.ru

Viktoriya L. SIMONOVA
Cand. Sc. (Econ.), Sr. Researcher of the Centre for Economic Theory

Institute of Economics (Ural Branch of the Russian Academy of Sciences)
620014, RF, Yekaterinburg, Moskovskaya St., 29
Phone: (343) 371-47-23
E-mail: simonova4@yandex.ru

Abstract

In today's environment, network-based structures are becoming real production units, and competitiveness is determined by the ability of economic agents to integrate and coordinate joint actions aimed at reducing uncertainty, guaranteeing the effective exchange of resources and information as the basis for the introduction of technological, product and organizational improvements. The development of interfirm relationships, an increase in the number and diversity of forms of network-centric organizations lead to the necessity of identifying and evaluating factors that affect this process. The paradigm for analyzing the essence of interfirm relationships which prevails in the economic literature is the theory of transaction costs that focuses on the analysis of transactional characteristics and disregards many aspects of interaction within intercompany cooperation. On the other hand, in the economic literature there is a growing interest in the interrelationship between economy and culture as an informal institution that mediates economic interaction. The paper proposes to go beyond the scope of the traditional theoretical-economic analysis of interfirm interaction by integrating a cultural parameter into it. From the perspective of the theory of transaction costs, the authors discuss the fundamental features of hybrid organizations as a form of intercompany cooperation and establish the role of the interfirm relationship culture in the system of hybrid organizations administration. The article also substantiates the structural characteristics of the intercompany cooperation culture that are verified in the course of the further empirical study on the basis of cross-cultural analysis.

Keywords

NETWORK
COOPERATION CULTURE
HYBRID ORGANIZATION
INDICATORS OF CULTURE

JEL classification

A13, D21, D74

ношений в экономической литературе является теория трансакционных издержек [23]. Данная теория сосредоточена на анализе характеристик трансакций, рассматриваемых в качестве выбора организационных форм управления, оставляя за переделами исследования многие аспекты взаимодействия в рамках межфирменной кооперации. С другой стороны, в экономической литературе отмечается возрастающий интерес к взаимосвязи экономики и культуры как неформального института, опосредующего экономическое взаимодействие. В частности, расширение форм сотрудничества в экономике объясняется изменениями в культуре, обусловливающими изменение соотношения издержек трех механизмов координации – конкуренции, сотрудничества и власти [7; 8]. Поэтому расширение рамок традиционного теоретико-экономического анализа межфирменного взаимодействия за счет интегрирования в него культурного параметра является актуальной исследовательской задачей.

Целью данной статьи является аналитическое и эмпирическое определения характеристик культуры межфирменного сотрудничества как одного из факторов снижения издержек механизма межфирменной координации. В статье с позиции теории трансакционных издержек раскрываются фундаментальные свойства гибридных организаций как формы межфирменного взаимодействия и определяется роль культуры межфирменного сотрудничества в системе управления гибридными организациями. Далее на основе анализа подходов к параметрической оценке культуры обосновываются структурные характеристики культуры межфирменного сотрудничества, которые в дальнейшем верифицируются в ходе эмпирического исследования на базекросс-культурного анализа.

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ СВОЙСТВА ГИБРИДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В современной институциональной экономической теории выделяются три типа механизмов управления трансакциями: рыночный, иерархический и гибридный [27]. Данные механизмы являются не взаимоисключающими, а взаимодополняющими, таким образом, их эффективность и, следовательно, применение определяется уровнем трансакционных издержек. Величина этих издержек находится в непосредственной зависимости от условий и характеристик

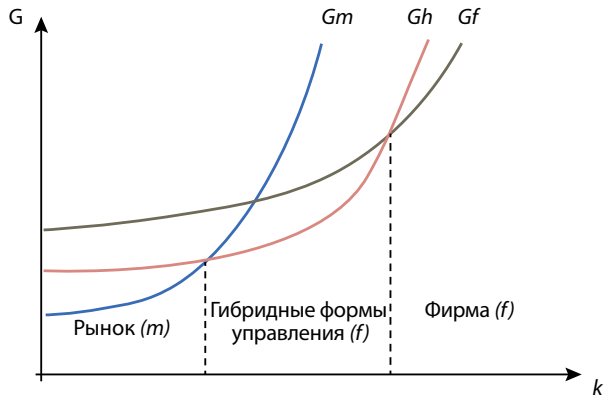

Рис. 1. Влияние специфичности активов на выбор оптимальной формы управления: k – степень специфичности ресурсов, участвующих в сделке; Gm, Gh, Gf – трансакционные издержки управления сделкой с помощью рыночного, гибридного и иерархического механизмов соответственно

реализуемых трансакций, среди которых традиционно выделяют специфичность ресурсов, частоту трансакций и степень хозяйственной неопределенности. Несмотря на важность таких атрибутов, как частота трансакций и степень неопределенности, О. Уильямсон отводит ключевую роль именно степени специфичности ресурсов, определяющей выбор адекватной формы координации.

Эвристическая модель Уильямсона, описанная в работе «Механизмы управления» [31], иллюстрирует эффективность различных механизмов, или, как он их называет, институциональных соглашений, в зависимости от уровня специфичности ресурса (рис. 1). Усиление специфичности активов способствует увеличению трансакционных издержек, но скорость этого увеличения различна у разных структур управления. Кроме того, структуры управления различаются и уровнями трансакционных издержек при нулевых или малых значениях специфичности активов.

Рынки[1] и иерархии[2] представляют собой две полярные формы институциональных соглашений. Другие координирующие структуры занимают промежуточное положение и представляют собой гибриды рынка и иерархии, определяемые существованием некоей промежуточной взаимозависимости их участников, когда эта зависимость уже рождает потребность в тесной координации, но еще недостаточна для полной интеграции [25].

При этом гибридные (в частном случае взаимодействия более двух фирм – сетевые) структуры являются не просто результатом синтеза атрибутов двух противоположных друг другу механизмов управления, а обладают уникальными характеристиками, обеспечивающими самобытную логику протекающих в них процессов координации [26].

О. Уильямсон определил гибридные соглашения как долгосрочные контрактные отношения, сохраняющие автономность сторон, но предполагающие создание трансакционно-специфических мер предосторожности, препятствующих оппортунистическому поведению участников и обеспечивающих адаптацию к изменяющимся обстоятельствам в условиях ненулевых контрактных рисков [30]. Гибридные организации включают в себя достаточно широкий пул форм межфирменной кооперации: кластеры, сети, системы цепочек поставок, коллективные торговые марки, франчайзинг, партнерства, кооперативы, альянсы и пр.

Несмотря на многообразие типов гибридных организаций, можно выделить ограниченный набор общих признаков, характеризующий указанный объект исследования.

Прежде всего, к отличительным характеристикам гибридных организаций следует отнести то, что вместо сосредоточения в рамках единой интегрированной структуры или эксклюзивного контракта всех ресурсов экономические агенты используют *общие активы нескольких фирм*. При этом не происходит полной потери рыночных стимулов, а кооперация становится более адаптивной по сравнению с громоздкими и неповоротливыми иерархическими структурами. Как правило, совместно используемые ресурсы не являются общими, а обладают определенной степенью *специфичности*. Для обеспечения устойчивости трансакций, в которых используются специфические ресурсы, необходимо обеспечить соответствие сторон друг другу, что предполагает осуществление взаимных инвестиций и формирование взаимных связей [32], что увеличивает издержки переключения. Другими словами, при формальной автономности существует взаимозависимость между участниками, а механизм их отбора является важным элементом исследуемой формы организации экономического взаимодействия [13. С. 828].

Основой такого кооперирования является контрактная природа взаимодействия. Сотрудничество и координация между независимыми экономическими агентами, совместно использующими ресурсы, осуществляется на основе рамочных неполных формализованных контрактов. При этом многие авторы подчеркивают важность отношенческой контрактации, отражающей «дух соглашения», что является более значимым для участников взаимодействия, чем условия формального договора [10; 14; 24; 25 и др.]. Используемые формальные контракты могут быть как долгосрочными, так и краткосрочными, но с механизмом автоматического продления (возобновления) с теми же участниками, что свидетельствует об относительной устойчивости взаимодействия. Важность устойчивого взаимодействия определяется отмеченным выше совместным использованием взаимодополняемых среднеспецифических ресурсов и фирменных компетенций, объединение которых невозможно на основе использования исключительно механизма цен.

Еще одной важной характеристикой гибридного межфирменного объединения является стратегическое управление совместной деятельностью при отсутствии юридического контроля над собственностью. Это означает, что независимо от того, на что в большей степени полагаются гибридные организации (на рыночные механизмы или на административные процессы в управлении), отдельные элементы планирования взаимодействия осуществляются совместно. Этот процесс может касаться долгосрочного целеполагания, цен, количества производимых продуктов, а также используемых ресурсов, стандартов качества производимых продуктов, подготовки персонала и пр. Другими словами, планирование в контексте объединения ресурсов означает в первую очередь не автономное, а согласованное формирование частных планов компаний [12]. В целом в рамках межфирменного взаи-

[1] Рынок представляет собой переговорный механизм координации, когда независимые экономические субъекты взаимодействуют между собой с целью достижения личных целей посредством заключения формальных контрактов, которые призваны регулировать их отношения. При этом каждый контракт может быть разорван в пользу более выгодного, имеющегося на рынке. Следовательно, конкуренция является важной составляющей механизма, регулирующего поведение экономических агентов.

[2] В иерархических структурах используется принципиально иной механизм управления, основанный на вертикальной властной пирамиде, выстроенной по принципу подчинения. Основным инструментом, связывающим эту структуру и делающим ее устойчивой, являются отношения собственности на активы.

модействия может оставаться достаточно свободы действий для возможностей определения приоритетов по характеру и направленности деятельности с учетом ответственности за конечный результат.

В итоге, совместное использование относительно специфических ресурсов автономных хозяйствующих субъектов (фирм), основанное на их комплементарности, является источником мультипликативных эффектов и обеспечивает системное преимущество гибридных организаций, но при этом требует издержек согласования действий. Кроме того, использование специфических ресурсов и инвестиций в обеспечение соответствия сторон друг другу в условиях наличия неопределенности, свойственной долгосрочным отношениям, может осложняться проблемами «вымогательства», «фрирайдерства» и прочими формами оппортунизма [9]. Всё это актуализирует вопрос выбора формы управления взаимодействием в гибридных организациях.

О. Уильмсон выделил три основные формы управления межфирменными взаимоотношениями: (a) с позиции силы; (b) на основе достоверных обязательств; (c) посредством щадящего (мягкого) воздействия [10].

Силовой подход основан на доминировании одной из сторон, как правило, крупной фирмы, диктующей в безапелляционной манере условия сделки более слабым участникам отношений и не дающей определенных гарантий в случае прекращения отношений в условиях возникновения непредвиденных обстоятельств. Подобный подход является неэффективным с позиции инвестиций в специфические ресурсы и стратегий специализации, основанных на взаимодополняемости, порождает разнообразные упущенные выгоды, вызванные рисками и недоверием, и является «ловушкой для тех, кто страдает примитивным восприятием неиспользованной власти как потери».

Следующие две формы управления межфирменными взаимоотношениями роднит отсутствие «недоброжелательности», открывающее двери для развития потенциала сотрудничества. Достоверные обязательства используются в целях смягчения эффектов потенциальных и реальных угроз, а подход, основанный на щадящем воздействии, обеспечивает гибкость взаимоотношениям в непредвиденных обстоятельствах. В обоих случаях власть заменяется доверием. Многие авторы рассматривают доверие между партнерами как важный механизм обеспечения устойчивости и безопасности отношений в условиях их взаимозависимости, которая является следствием использования трансакционно специфических ресурсов [15; 20 и др.].

Неформальные отношения и социальные сети выступают принципиальной основой доверительного сотрудничества [18]. Они затрагивают экономические и персональные связи, влияя на правила и нормы поведения, а также способствуют обмену знаниями не только в эксплицитной, но и в имплицитной форме. Другими словами, социальные связи создают фундамент гибридных организаций, основанных на межфирменном сотрудничестве.

Обращение к механизму управления, основанному на доверительном сотрудничестве посредством неформальных отношений и социальных сетей, позволяет говорить о культуре межфирменного сотрудничества как факторе снижения издержек, связанных с совместным использованием специфических ресурсов автономными участниками в условиях поведенческой и общей неопределенности.

ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИЧЕСТВА В МЕЖФИРМЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

Понятие культуры чрезвычайно многогранно и трактуется в зависимости от объекта исследования. В традиции экономических исследований под культурой понимаются общественные нормы и индивидуальные убеждения, опосредующие повторяющиеся социальные взаимодействия [29]. Здесь в качестве центрального элемента понятия культуры лежат ценности и убеждения, разделяемые определенным сообществом. При этом в традиции эмпирических исследований не проводится резкой границы между ценностями и убеждениями, хотя и указывается, что ценности являются более общим понятием, в то время как убеждения – более конкретным. Определяя ключевой элемент культуры, Ш. Шварц и У. Билски трактуют ценности как представления и убеждения относительно желаемого состояния дел или поведения, выходящие за рамки конкретных ситуаций и определяющие выбор и оценку поведения [28]. Таким образом, ценностям приписывают поведенческие установки, определяющие способы восприятия и взаимодействия с окружающим миром.

Следуя традиции Д. Норта, ряд исследователей [1; 2 и др.] трактуют культуру как неформальный институт, включающий ограничения в виде неформальных санкций, запретов, привычек, традиций и норм поведения. Существование данных норм и правил позволяет снизить поведенческую неопределенность, тем самым выступая в качестве источника издержек социального взаимодействия.

Таким образом, тот или иной набор ценностей и убеждений порождает определенный набор выгод и издержек в процессе социально-экономических отношений, что отражает экономическое содержание культуры и позволяет говорить о «культурном капитале» как экономическом факторе [2].

Оценка культурного капитала через набор ценностей и убеждений, определяющий уровень межфирменного сотрудничества, представляет собой непростую исследовательскую задачу, решение которой возможно посредством обращения к существующим в мировой практике различным моделям количественной оценки национальных культур.

Первой и наиболее распространенной является методика, разработанная Гритом Хофстеде [11]. Для описания национальных культурных различий ***Г. Хофстеде*** использовал группы индикаторов, отражающих количественные оценки культурных характеристик. Первоначально было выделено четыре группы показателей, характеризующие господствующую систему ценностей. Итоговая модель была дополнена еще двумя показателями и стала включать в себя следующие параметрические измерения:

1) показатель *индивидуализма/коллективизма* отражает степень интеграции индивидов в первичные группы через уровень жесткости связей между индивидами: в индивидуалистических культурах каждый сам отвечает за себя, в то время как коллективистские культуры характеризуются склонностью индивидов к объединению в некие группы, которые несут ответственность за человека. Г. Хофстеде предлагает оценивать данный параметр через определение баланса личных и общественных ценностей посредством анализа трудовых целей – ценность личного времени, комфортность условий работы, защита от безработицы, отношение к рутинности в работе;

2) показатель *дистанции по отношению к власти* отражает отношение людей к неравновесному распределению власти в институтах и организациях и определяется через характеристику отношений между руководителем и подчи-

ненными – наличие хороших отношений, коллегиальность принятия решений, страх выражения несогласия, наличие нескольких руководителей;

3) показатель *избегания неопределенности* связан с уровнем напряжения в отношении неопределенности будущего и отражает, насколько спокойно воспринимается неоднозначность смыслов и нерегламентированных ситуаций. Данный параметр определяется через ориентацию на правила, ориентацию на постоянное место работы и оценку уровня стресса;

4) показатель *маскулинности/феминности* отражает распространенность в обществе мужских и женских эмоциональных ролей и определяются через оценку ценностей конкуренции и успеха, напористости и жесткости, с одной стороны, и ценностей личных отношений, сотрудничества и приятного жизненного окружения, с другой стороны;

5) показатель *долгосрочной/краткосрочной ориентированности* отражает ориентацию действий на будущее, настоящее или прошлое. Ценностям стратегической ориентации на будущее соответствуют упорство, бережливость, статусная иерархия отношений в противоположность взаимным социальным обязательствам, уважению традиций, боязни потерять лицо, личной устойчивости и стабильности, характерным для краткосрочной ориентации;

6) показатель *потворство желаниям/сдержанность* отражает ценности гедонизма либо самоконтроля путем установления строгих общественных норм.

Несмотря на критику подхода, связанную с произвольностью эмпирических индикаторов и их одновременным использованием сразу в нескольких финальных показателях, методика Г. Хофстеде считается базовой и послужила основой для дальнейших исследований, уточняющих содержание представленных показателей и предлагающих дополнительные универсалии [3].

Так, исследование GLOBE [33] строилось по девяти показателям, большинство из которых являются производными от показателей Г. Хофстеде. Однако операционализация культурных индикаторов отличается. В частности, показатель *избегания неопределенности* в проекте GLOBE трактуется как степень, в которой общество, организация или группа полагаются на социальные нормы, правила и процедуры для обеспечения предсказуемости будущих событий. Данный показатель оценивается через уровень формализованности взаимодействия, степень сопротивления изменениям и учета рисков. Показатель *дистанцированности власти* описывается через такие параметры, как уровень социального неравенства, степень ограниченности восходящей социальной мобильности, уровень локализованности информации и представления о власти (как средства обеспечения общественного порядка или как источника коррупции и принуждения).

Показатель коллективизма был разделен на *групповой коллективизм* и *институциональный коллективизм*. Первая группа показателей, отражающая степень, в которой люди выражают гордость, лояльность и сплоченность в своих организациях или семьях, определяется через детерминанты социального поведения (обязанности либо личные потребности), степень связанности с группой, темп жизни и основы брака. Институциональный коллективизм отражает степень, в которой организационная и социальная практика поощряет и вознаграждает коллективное распределение ресурсов и коллективные действия – приоритет социальных или коллективных целей, вознаграждение в соответствии с личным вкладом или положением в группе, принятие решений группами или отдельными лицами и пр.

Параметр маскулинность/феминность был разделен на *гендерный эгалитаризм*, отражающий степень гендерного неравенства, и *ассертивность*, отражающую степень, в которой индивиды являются настойчивыми, конфронтационными и агрессивными в своих отношениях с другими (ценности конкуренции и успеха либо ценности сотрудничества и теплых отношений). Параметр *ориентации на будущее* в проекте GLOBE операционализируется через склонность к сбережению, значимость работы как фактора долгосрочного успеха, стремление к гибкости и адаптивности, обеспечение баланса материальных и духовных ценностей.

Помимо уточнения, в рассматриваемом проекте также были добавлены два новых показателя – *гуманистическая ориентация*, отражающая степень, в которой организация или общество поощряет следование этическим нормам – справедливости, альтруистичности, дружелюбия, щедрости и пр., и *ориентация на исполнение*, характеризующая заинтересованность общества в инновациях, высоких стандартах, совершенствовании и повышении эффективности.

Еще одним популярным подходом к параметрической оценке культуры является подход, предложенный Р. Инглхартом [17]. Он выделяет два независимых измерения кросс-культурных различий, отражающих оценку противопоставляемых, с одной стороны, традиционных и секулярно-рациональных ценностей, с другой стороны, ценностей выживания и ценностей самовыражения. В некоторой степени представленные Р. Инглхартом показатели также имеют пересечения с показателями Г. Хофстеде. Так, диада традиционных и секулярно-рационалистических ценностей коррелирует с дистанцированностью власти и коллективными ценностями, а ценности выживания, противопоставленные ценностям самовыражения, имеют пересечение с индивидуализмом и маскулинностью. При этом параметр индивидуализма имеет иную окраску, чем у Г. Хофстеде. Так, Р. Инглхарт рассматривает *индивидуализм* как естественный результат модернизации социально-экономических отношений при переходе от аграрного общества к индустриальному и далее к постиндустриальному. Главной чертой первого этапа модернизации, связанного с переходом от аграрного к индустриальному обществу, является бюрократизация, характеризуемая автором как процесс распространения технократических взглядов. В результате данного процесса традиционные ограничения сменяются секулярно-рационалистическими, а в обществе доминирует ориентация на максимизацию материальных ценностей. При переходе к постиндустриальному развитию максимизация экономических выгод больше не способствует росту уровня благосостояния, что приводит к сдвигу от ценностей потребления к ценностям самовыражения. В итоге индивидуализм становится главной чертой постиндустриального общества. При этом природа индивидуализма трактуется как освобождающее мировоззрение, выражающее смену ценностей выживания на ценности самовыражения и независимости от власти как традиционных, так и секулярно-рациональных ограничений. Таким образом, индивидуализм рассматривается сквозь призму самовыражения, толерантности и свободы выбора с равными возможностями.

Рассмотренные основные подходы являются важным источником фактологического материала, который может стать основой дальнейшего теоретико-экономического анализа. Представлен-

ный обзор позволяет выделить несколько основных культурных индикаторов, которые частично совпадают в различных методиках, но отличаются операционализацией используемых показателей. В соответствии с предметом нашего исследования необходимо обосновать влияние культурных индикаторов на уровень межфирменного сотрудничества.

Показатель *индивидуализма/коллективизма* является наиболее значимым измерением характеристик культуры [1], но оценка влияния данного параметра на уровень сотрудничества определяется тем содержанием, которое вкладывают в это понятие авторы. Если интерпретировать меру индивидуализма/коллективизма как степень интеграции людей в группы, тогда воздействие данного параметра на кооперативное поведение будет определяться через ориентацию на достижение индивидуальных целей или коллективных. Так K. Hewett и W. Bearden отмечают, что в более коллективистских обществах взаимодействие будет основано на межличностных и информационных связях, способствующих процессам сотрудничества как на индивидуальном уровне, так и на уровне фирм [19]. C. Felzensztein и E. Gimmon связывают воздействие уровня индивидуализма/коллективизма на кооперативное поведение с уровнем доверия и взаимных обязательств [18]. C. Chen, W. Peng, P. Saparito связывают развитие сотрудничества с уровнем оппортунизма, который будет выше в индивидуалистических обществах [16].

Вместе с тем существует другой взгляд на природу индивидуализма/коллективизма – сквозь призму независимой и взаимозависимой личности: независимая личность склонна одинаково взаимодействовать со всеми, а для взаимозависимой личности взаимодействие внутри группы и вне ее будет различаться [1]. Данное обстоятельство будет определять уровень обобщенного доверия в обществе и, соответственно, уровень сотрудничества (в индивидуалистических обществах данные параметры будут выше). Используя интерпретацию Р. Инглхартом индивидуализма сквозь призму ценностей эмансипатии (emancipative values), D. Kistler, C. Thoni, C. Welzel аргументировали наличие положительной связи между уровнем индивидуализма и мерой создания общей ресурсной базы как критерия кооперационного поведения [21]. Данные положения согласуются со взглядами В. М. Полтеровича, согласно которому сотрудничество предполагает гармонизацию усилий, при которой не требуется формирования коллективистского сознания и которая вполне может опираться на долгосрочный эгоистический интерес [7].

Таким образом, в аналитических и эмпирических исследованиях подтверждается значимость данной культурной характеристики для развития сотрудничества, однако оценка направления влияния зависит от операционализации используемых показателей.

Помимо критерия индивидуализма/коллективизма в экономической литературе широкое обсуждение получили вопросы влияния моральных ценностей и доверия, входящих в показатель *гуманистической ориентации*. Доверие рассматривается в качестве элемента социального капитала, который способствует развитию кооперационных отношений. Оно оказывает влияние на величину трансакционных издержек за счет уменьшения вероятности оппортунизма и сокращения уровня неопределенности [22]. При оценке данного параметра, как правило, используется показатель обобщенного доверия. При этом остается актуальным вопрос влияния группового доверия на уровень межфирменного сотрудничества. G. Tabillini в своем исследовании помимо доверия включает в анализ показатель морали [29]. Он выделяет обобщенную и ограниченную мораль. Ограниченная мораль способствует развитию кооперационного поведения только в рамках определенной группы, обобщенная мораль характеризует ситуацию, когда нормы кооперационного поведения распространяются на все общество. Обобщенную мораль автор оценивает показателем «уважения» (respect) и обосновывает его влияние через нормы следования законам и снижения остроты проблемы фрирайдерства.

Анализ других параметров культуры не получил столь широкого развития в экономической литературе, как рассмотренные выше показатели «гуманистической ориентации» и «индивидуализма/коллективизма». Но можно предположить, что они тоже имеют значение для развития культуры межфирменного сотрудничества. Так, *долгосрочная ориентация* снижает вес краткосрочных выгод, способствует укрепления моральных норм и снижает вероятность оппортунистического поведения [8]. Данные факторы будут способствовать развитию межфирменных отношений, основанных на комплементарности участников и предполагающих необходимость осуществления специфических инвестиций с целью обеспечения соответствия сторон друг другу. Показатель *дистанции власти* будет влиять на восприятие статуса горизонтальных связей [4] между автономными участниками межфирменного взаимодействия. Низкие значения данного показателя предполагают прежде всего готовность к диалогу и поиску компромиссных решений, что является более эффективным с позиции инвестиций в специфические ресурсы и стратегий специализации и снимает проблемы агентского оппортунизма. Соответственно, низкие показатели дистанции власти можно рассматривать как характеристику культуры межфирменного сотрудничества. Показатель *избегания неопределенности* ориентирует экономических агентов на формализованность отношений, разработку детальной системы правил и является фактором сопротивления изменениям. Соответственно, высокие показатели избегания неопределенности не могут рассматриваться в качестве характеристики культуры межфирменного сотрудничества, поскольку способствуют росту трансакционных издержек контрактации и снижают гибкость принятия решений.

Следующий этап анализа предполагает эмпирическое подтверждение наличия возможных зависимостей между уровнем межфирменной кооперации и показателями культуры сотрудничества.

ЭМПИРИЧЕСКАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ ВЛИЯНИЯ КУЛЬТУРЫ МЕЖФИРМЕННОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Эмпирический анализ культуры межфирменного сотрудничества базировался на кросс-национальном уровне исследования, позволяющем отразить различие культурных аспектов. В качестве параметра межфирменного взаимодействия использовался показатель уровня кластеризации экономики, представленный в материалах ежегодной отчетности по индексу глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума[1]. Использование данного показателя представляется правомерным, поскольку кластеры обладают характеристиками сетевых организаций [6].

Анализируя операциональность известных методик оценки культурных универсалий, исследователи отмечают необходимость осторожного применения универсальной шкалы измерения

[1] The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.

Таблица 1 – Эмпирические индикаторы культуры межфирменного сотрудничества

Индикатор	Факторная нагрузка
Индивидуализм	
V12[1]. Независимость	0,61
V21. Послушание	–0,49
V55. Чувство контроля над собственной жизнью	0,56
V77. Ориентация на общественное мнение	–0,40
V98. Представление о том, кто должен нести ответственность за обеспеченность граждан	0,57
Дистанция власти	
V140. Важно жить в демократической стране	0,43
Избегание неопределенности	
V99. Позитивный взгляд на конкуренцию	0,45
Долгосрочная ориентация	
V17. Бережливость	0,40
V60. Значимость нематериальных ценностей	0,48
V71. Значимость материальных ценностей	–0,44
V100. Представление о труде	0,47
Гуманистическая ориентация	
V24. Уровень обобщенного доверия	0,5
V101. Представление о возможности роста благосостояния за счет других	–0,53

[1] Номер вопроса в опросном листе WVS.

культурных характеристик и советуют в каждом случае исходить из конкретной ситуации, не полагаясь полностью на предложенные классификации национальных культур [5]. Действительно, корреляционный анализ не показал наличия значимых зависимостей между группами агрегированных показателей по Г. Хофстеде и уровнем кластеризации экономик. Поэтому в качестве эмпирической базы нашего исследования послужили данные шестой волны World Values Survey (WVS), представляющей собой самый крупный кросс-национальный проект по оценке культурных ценностей. При выборе индикаторов мы опирались на операционализацию и валидизацию культурных параметров рассмотренных известных методик с учетом целей проводимого исследования, а также на представленный в экономической литературе опыт эмпирических исследований влияния экономики и культуры на базе WVS. В качестве критерия отбора показателей использовалась величина факторной нагрузки более 0,4.

При оценке параметра *индивидуализма* мы опирались на представление о нем в свете независимости и свободы самовыражения. Эмпирический анализ позволил выделить следующие индикаторы индивидуализма: «важность воспитания такого качества, как независимость», «важность воспитания послушания», «наличие свободы выбора и чувства контроля над собственной жизнью», «важность правильного поведения и несовершения поступков, которые не одобрят окружающие», «представление о том, кто должен нести большую ответственность за благосостояние граждан: правительство или сами люди» (табл. 1). Принимая во внимание наличие внутренней мультиколлинеарности между рядом индикаторов (табл. 2) при расчете агрегированного показателя индивидуализма учитывались индикаторы независимости, послушания и ответственности за благополучие граждан.

Таблица 2 – Показатели корреляции между индикаторами индивидуализма

	V12	V21	V55	V77	V98
V12. Независимость	1				
V21. Послушание	–0,37	1			
V55. Чувство контроля над собственной жизнью	0,34	–0,28	1		
V77. Ориентация на общественное мнение	–0,26	**0,57**	**–0,47**	1	
V98. Представление о том, кто должен нести ответственность за обеспеченность граждан	0,29	–0,25	**0,69**	–0,40	1

В качестве оценки *дистанции власти* были выбраны индикаторы: «большего учета мнения людей на работе и в обществе как целевой ориентир развития страны», «значимость возможности людей влиять на принятые правительством решения», «значимость защиты свободы слова», «важность жить в демократической стране». Последний показатель оказался наиболее значим. Анализ показателя *долгосрочной ориентации* подтвердил важность критериев значимость работы для долгосрочного успеха, бережливости и баланса материальных и духовных ценностей. Анализ влияния показателя *избегания неопределенности* выявил незначимость для развития межфирменного сотрудничества таких индикаторов, как «важность избегания всего, что сулит опасность» и «важность приключений и риска». Вместе с тем было установлено влияние на межфирменную кооперацию представления о конкуренции как конструктивном факторе, побуждающем напряженно работать и развивать новые идеи.

При оценке показателей *гуманистической ориентации* оказались незначимы такие индикаторы, как «важность воспитания терпимости и уважения к другим людям», «важность воспитания бескорыстия, неэгоистичности», «оценка стремления людей использовать других в своих целях», «важность принесения пользы для общества», а также «приемлемость поведения, противоречащего гражданским нормам»[1]. Уровень доверия положительно связан с развитием межфирменной кооперации, но при этом имеет значение именно уровень обобщенного, а не группового[2] доверия. Также для развития уровня межфирменной кооперации значимо представление о том, что уровень благосостояния может

[1] В качестве гражданских норм в отчете WVS рассматривается получение государственных пособий, на которые у человека нет прав; проезд без оплаты в общественном транспорте; кража чужой собственности; неуплата налогов при наличии возможности; получение взятки при использовании служебного положения и др.

[2] В WVS представлены данные по уровню доверия семье, соседям, знакомым людям, незнакомым, людям другой религии и другой национальности.

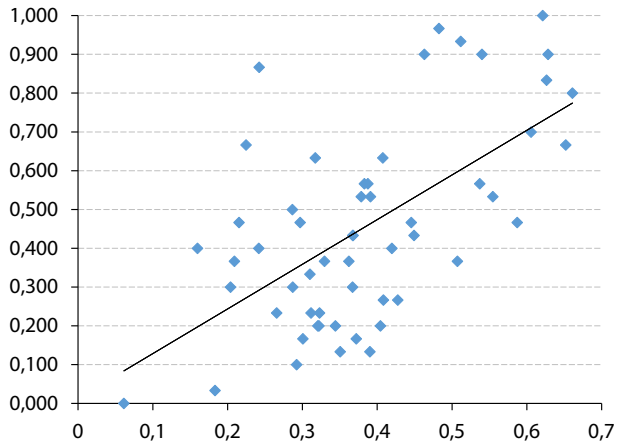

Рис. 2. Зависимость кластеризации от уровня культуры межфирменного сотрудничества: C – нормированный показатель уровня кластеризации; ICC – итоговый показатель уровня межфирменного сотрудничества

вырасти у всех в противоположность возможности разбогатеть только за счет других.

Выделенные эмпирические индикаторы с учетом значений мультиколлинеарности в рамках агрегированных показателей были использованы при расчете итогового показателя культуры межфирменного сотрудничества. При агрегировании все показатели нормировались:

$$V_j^i = \frac{V_j^i - V_{\min}^i}{V_{\max}^i - V_{\min}^i}, \quad (1)$$

где V_j^i – нормированный показатель i-го индикатора культуры j-й страны; $V_{\max}^i$, $V_{\min}^i$ – максимальное и минимальное значение наблюдаемого i-го индикатора культуры по странам соответственно.

Итоговый показатель культуры межфирменного сотрудничества для страны рассчитывался по формуле

$$ICC_j = k_1 \times IDV_j + k_2 \times POW_j + k_3 \times UNC_j + k_4 \times FUT_j + k_5 \times HUM_j, \quad (2)$$

где ICC_j – показатель культуры межфирменного сотрудничества j-й страны; IDV_j – агрегированный показатель индивидуализма; POW_j – нормированный показатель дистанции власти; UNC_j – нормированный показатель избегания неопределенности, FUT_j – агрегированный показатель долгосрочной ориентации; HUM_j – агрегированный показатель гуманистической ориентации. k_i – пропорциональный коэффициент значимости агрегированного показателя исходя из значения его факторной нагрузки[1]. Агрегированные показатели рассчитывались как взвешенная сумма определяющих их нормированных индикаторов культуры.

В соответствии с полученными расчетами:

$$ICC_j = 0{,}263 \times IDV_j + 0{,}135 \times POW_j + 0{,}147 \times UNC_j + \\ + 0{,}226 \times FUT_j + 0{,}228 \times HUM_j, \quad (3)$$

Рис. 2 демонстрирует зависимость между уровнем развития межфирменной кооперации и итоговым показателем культуры сотрудничества.

[1] Сумма значений всех взвешенных показателей равна 1.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Межфирменное сотрудничество является источником роста эффективности хозяйственной деятельности за счет создания положительных эффектов кооперации при сохранении рыночных стимулов, основанных на праве собственности и принципах конкуренции. При этом межфирменное взаимодействие предполагает издержки, связанные с необходимостью координации автономных участников и защитой инвестиций. В многочисленных исследованиях по анализу природы межфирменных отношений подчеркивается, что неформальные отношения и социальные сети являются основой взаимодействия, что позволяет нам говорить о культуре межфирменного сотрудничества как о факторе развития гибридных организаций. Культура, выраженная через набор ценностей и убеждений, порождает определенные выгоды и издержки в процессе социально-экономических отношений, тем самым влияя на уровень межфирменного сотрудничества.

Существующие подходы к идентификации и описанию характеристик национальных культур являются важным источником фактологического материала, позволяющего выделить несколько основных культурных индикаторов, оказывающих влияние на уровень межфирменного сотрудничества – индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, ориентация на будущее, избегание неопределенности и гуманистическая ориентация. Операционализация выделенных индикаторов на основе данных WVS позволила провести корреляционный анализ выделенных компонентов и уровня кластеризации экономики с целью определения характеристик культуры, положительно влияющих на уровень межфирменного сотрудничества. Так, в результате эмпирического анализа было установлено, что развитие межфирменного сотрудничества базируется на развитой культуре взаимодействия, которая предполагает:

- ориентацию на нормы независимости, самовыражения и свободы выбора, расширяющую радиус отношений в противоположность ограничивающей ориентации на группу;
- развитие норм равномерного распределения власти в горизонтальных связях между автономными участниками межфирменного взаимодействия, предполагающих умение достигать компромисса;
- низкий уровень восприятия неопределенности, выраженный через представление о конкуренции как конструктивном факторе развития;
- стратегическую ориентацию на будущее, предполагающую упорство, бережливость, гармонизацию материальных и духовных ценностей;
- распространение норм гуманистической ориентации, при этом большое значение имеет уровень обобщенного доверия. ■

Библиографическая ссылка: Попов Е.В., Симонова В.Л. Культура межфирменного сотрудничества сетевых организаций // Управленец. 2017. №4(68). С. 75–84.

For citation: Popov Ye.V., Simonova V.L. The Interfirm Cooperation Culture of Network-Based Organizations. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 75–84.

Источники

1. Алесина А., Джулиано П. Культура и институты. Часть I // Вопросы экономики. 2016. № 106. С. 82–111.
2. Аузан А.А., Никишаина Е.Н. Долгосрочная экономическая динамика: роль неформальных институтов // Журнал экономической теории. 2013. № 4. С. 48–57.
3. Кадочников Д.В. Теоретико-экономический анализ культуры и культурных ценностей: вопросы методологии // Журнал институциональных исследований. 2012. Т. 4. № 4. С. 43–59.
4. Культурные факторы модернизации / А.А. Аузан, А.Н. Архангельский, П.С. Лунгин, В.А. Найшуль и др. М.; СПб., 2011.
5. Латова Н.М. Этнометрические измерения: теория и практика // Социология. 2003. № 17. С. 142–166.
6. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / М.А. Бек, Н.Н. Бек, Е.В. Бузулукова и др.; под науч. ред. М.Ю. Шерешевой. М.: ИД ВШЭ, 2014.
7. Полтерович В.М. От социального либерализма к философии сотрудничества // Общественные науки и современность. 2015. № 4. С. 41–64.
8. Полтерович В. Позитивное сотрудничество: факторы и механизмы эволюции // Вопросы экономики. 2016. № 11. С. 5–23.
9. Попов Е.В., Симонова В.Л. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007.
10. Уильямсон О.И. Аутсорсинг: трансакционные издержки и управление цепями поставок // Российский журнал менеджмента. 2010. № 1. С. 71–92.
11. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур // Язык, коммуникация и социальная среда. 2014. № 2. С. 9–49.
12. Шаститко А.Е. Кластеры как дискретная институциональная альтернатива управления трансакциями // Научные исследования экономического факультета: электрон. журн. 2009. № 1. С. 26–43. URL: http://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0b/xe3/3043/file/2-Shastitko.pdf.
13. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Теис, 2010.
14. Baker G., Gibbons R., Murphy K. Relational contracts and the theory of the firm // Quarterly Journal of Economics. 2002. Vol. 117. P. 39–84.
15. Bradach J., Eccles R. Price, authority and trust – from ideal types to plural forms // Annual Review of Sociology. 1989. Vol. 15. P. 97–118.
16. Chen C., Peng W., Saparito P. Individualism, Collectivism, and Opportunism: A cultural Perspective on Transaction Cost Economics // Journal of Management. 2002. Vol. 28. № 4. P. 567–583.
17. Dulmer H., Inglehart R., Welzel Ch. Tasting the Revised Theory of Modernization: Measurement and Explanatory Aspects // World Values Research. 2015. Vol. 8. № 2. P. 67–100.
18. Felzensztein C., Gimmon E. Social Networks and Marketing Cooperation in Entrepreneurial Clusters: An International Comparative Study // Journal of International Entrepreneurship. 2009. № 7. P. 281–291.
19. Hewett K., Bearden W. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations // Journal of Marketing. 2001. Vol. 65. № 4. P. 51–66.
20. Hunt Sh., Morgan R. The comparative advantage theory of competition // Journal of Marketing. 1995. Vol. 59. № 2. P. 1–15.
21. Kistler D., Thoni C., Welzel C. World Values Survey Response and Behavior: Emancipative and Secular Values Predict Cooperation, Protection of Property and Pro-Social Behavior // World Values Research. 2015. Vol. 8. № 3. P. 100–122.
22. Kyriacou A., Lopez F. Inequality and Culture in a Cross-section of countries // Journal of Institutional Economics. 2015. Vol. 11. № 01. P. 141–163.
23. Menard C. Maladaptation of Regulation to Hybrid Organizational Forms // International Review of Law and Economics. 1998. Vol. 18. № 4. P. 403–417.
24. Menard C. On Clastres, Hybrids and Other Strange Forms: the Case of the French Poultry Industry // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 1996. Vol. 152. № 1. P. 154–183.
25. Menard C. The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 2004. № 160. P. 345–376.
26. Podolny J.M., Karen L.P. Network forms of organization // Annual Review of Sociology. 1998. Vol. 24. P. 57–76.
27. Robins B. Cooperation without culture? The Null Effect of Generalized Trust on international homicide: a Cross-National Panel Analysis, 1995–2009 // PLOS ONE. 2013. Vol. 8. № 3. P. 1–8.
28. Schwarz S., Bilsky W. Toward a universal psychological structure of human values // Journal of Personality and Social Psychology. 1987. Vol. 53. № 3. P. 550–562.
29. Tabillini G. Institutions and Culture // Journal of the European Economic Association. 2008. № 6. P. 255–294.
30. Williamson O. Comparative economic organization: the analysis of discreet structural alternatives // Administrative Science Quarterly. 1991. Vol. 36. № 2. P. 269–296.
31. Williamson O. Mechanisms of Governance. N.Y.: Oxford University Press, 1996.
32. Wilson D., Jantrania S. Understanding the value of a relationship // Asia-Australian Marketing Journal. 1996. Vol. 2. № 1. P. 55–66.
33. Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings. 2005. P. 1–12. URL: www.grovewell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-dimensions.pdf.

References

1. Alesina A., Dzhuliano P. Kul'tura i instituty. Chast' I [Culture and institutions. Part 1]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 2016, no. 10b, pp. 82–111.

2. Auzan A.A., Nikishaina Ye.N. Dolgosrochnaya ekonomicheskaya dinamika: rol' neformal'nykh institutov [Long-term economic dynamics: the role of informal institutions]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii – Journal of Economic Theory*, 2013, no. 4, pp. 48–57.

3. Kadochnikov D.V. Teoretiko-ekonomicheskiy analiz kul'tury i kul'turnykh tsennostey: voprosy metodologii [Theoretical and economic analysis of culture and cultural values: methodology issues]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy – Journal of Institutional Studies*, 2012, vol. 4, no. 4, pp. 43–59.

4. Auzan A.A., Arkhangel'skiy A.N., Lungin P.S., Nayshul' V.A. et al. *Kul'turnye faktory modernizatsii* [Cultural factors of modernization]. Moscow; St Petersburg, 2011.

5. Latova N.M. Etnometricheskie izmereniya: teoriya i praktika [Ethnometric measurements: theory and practice]. *Sotsiologiya – Sociology*, 2003, no. 7, pp. 142–166.

6. Bek M.A., Bek N.N., Buzulukova Ye.V. et al. *Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa* [Methodology of research of network forms of business organization]. (M.Yu. Sheresheva (ed.)). Moscow: HSE Publ., 2014.

7. Polterovich V.M. Ot sotsial'nogo liberalizma k filosofii sotrudnichestva [From social liberalism to the philosophy of cooperation]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2015, no. 4, pp. 41–64.

8. Polterovich V. Pozitivnoe sotrudnichestvo: faktory i mekhanizmy evolyutsii [Positive cooperation: factors and mechanisms of evolution]. *Voprosy ekonomiki – Issues of Economics*, 2016., no. 11, pp. 5–23.

9. Popov Ye.V., Simonova V.L. *Opportunizm ekonomicheskikh agentov* [Opportunism of economic agents]. Yekaterinburg: Institute of Economics (Ural Branch of the RAS) Publ., 2007.

10. Uil'yamson O.I. Autsorsing: transaktsionnye izderzhki i upravlenie tsepyami postavok [Outsourcing: transaction costs and supply chain management]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2010, no. 1, pp. 71–92.

11. Khofstede G. Model' Khofstede v kontekste: parametry kolichestvennoy kharakteristiki kul'tur [Hofstede model in context: parameters of quantitative characteristics of crops]. *Yazyk, kommunikatsiya i sotsialnaya sreda – Language, Communication and Social Environment*, 2014, no. 2, pp. 9–49.

12. Shastitko A.Ye. Klastery kak diskretnaya institutsional'naya al'ternativa upravleniya transaktsiyami [Clusters as Mechanisms of Governance Discrete Structural Alternative]. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta – Scientific Researches of Faculty of Economics*, 2009, no. 1, pp. 26–43. Available at: http://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0b/xe3/3043/file/2-Shastitko.pdf.

13. Shastitko A.Ye. *Novaya institutsional'naya ekonomicheskaya teoriya*. 4-e izd., pererab. i dop. [New institutional economic theory. 4th ed]. Moscow: TEIS Publ., 2010.

14. Baker G., Gibbons R., Murphy K. Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 2002, vol. 117, pp. 39–84.

15. Bradach J., Eccles R. Price, authority and trust – from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 1989, vol. 15, pp. 97–118.

16. Chen C., Peng W., Saparito P. Individualism, Collectivism, and Opportunism: A cultural Perspective on Transaction Cost Economics. *Journal of Management*, 2002, vol. 28, no. 4, pp. 567–583.

17. Dulmer H., Inglehart R., Welzel Ch. Tasting the Revised Theory of Modernization: Measurement and Explanatory Aspects. *World Values Research*, 2015, vol. 8, no. 2, pp. 67–100.

18. Felzensztein C., Gimmon E. Social Networks and Marketing Cooperation in Entrepreneurial Clusters: An International Comparative Study. *Journal of International Entrepreneurship*, 2009, no. 7, pp. 281–291.

19. Hewett K., Bearden W. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 2001, vol. 65, no. 4, pp. 51–66.

20. Hunt Sh., Morgan R. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 1995, vol. 59, no. 2, pp. 1–15.

21. Kistler D., Thoni C., Welzel C. World Values Survey Response and Behavior: Emancipative and Secular Values Predict Cooperation, Protection of Property and Pro-Social Behavior. *World Values Research*, 2015, vol. 8, no. 3, pp. 100–122.

22. Kyriacou A., Lopez F. Inequality and Culture in a Cross-Section of Countries. *Journal of Institutional Economics*, 2015, vol. 11, no. 01, pp. 141–163.

23. Menard C. Maladaptation of Regulation to Hybrid Organizational Forms. *International Review of Law and Economics*, 1998, vol. 18, no. 4, pp. 403–417.

24. Menard C. On Clastres, Hybrids and Other Strange Forms: the Case of the French Poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1996, vol. 152, no. 1, pp. 154–183.

25. Menard C. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2004, no. 160, pp. 345–376.

26. Podolny J.M., Karen L.P. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 1998, vol. 24, pp. 57–76.

27. Robins B. Cooperation without culture? The Null Effect of Generalized Trust on international homicide: a Cross-National Panel Analysis, 1995–2009. *PLOS ONE*, 2013, vol. 8, no. 3, pp. 1–8.

28. Schwarz S., Bilsky W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, vol. 53, no. 3, pp. 550–562.

29. Tabillini G. Institutions and Culture. *Journal of the European Economic Association*, 2008, no. 6, pp. 255–294.

30. Williamson O. Comparative economic organization: the analysis of discreet structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 36, no. 2, pp. 269–296.

31. Williamson O. *Mechanisms of Governance*. N.Y.: Oxford University Press, 1996.

32. Wilson D., Jantrania S. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australian Marketing Journal*, 1996, vol. 2, no. 1, pp. 55–66.

33. *Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings*. 2005. Pp. 1–12. Available at: www.grovewell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-dimensions.pdf.

Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов

ТКАЧЕНКО Ирина Николаевна
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-78
E-mail: tkachenko@usue.ru

СИВОКОЗ Климентина Климентьевна
Магистр менеджмента, ведущий менеджер

Медиахолдинг «АБАК-ПРЕСС»
620014, РФ, г. Екатеринбург, ул. Хохрякова, 55
Тел.: (343) 221-27-78
E-mail: ksivokoz@gmail.com

Аннотация

В статье рассмотрен стейкхолдерский подход к управлению проектами. Авторами проведено исследование с целью выработки рекомендаций по усовершенствованию стейкхолдерского подхода в проектно-ориентированных компаниях. Исследуются системы управления стейкхолдерами и методы ведения проектов и программ лояльности заинтересованных сторон в различных компаниях отрасли IT. Информационной базой исследования, проведенного авторами в 2016–2017 гг., стали данные опроса экспертов – проектных менеджеров как крупных международных IT-компаний, так и IT-компаний Екатеринбурга.

Авторами выдвигается гипотеза о целесообразности использования гибких технологий – agile- и scrum-методов – для управления стейкхолдерами проектно-ориентированных компаний. Гипотеза об эффективности agile-методов для работы со стейкхолдерами проверяется и подтверждается на примере IT-компании. Данный кейс может быть использован для разработки универсальной методики управления любыми группами заинтересованных лиц в проектной практике.

Ключевые слова

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД
ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ
ГИБКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

JEL classification

C88, M10, O22

ВВЕДЕНИЕ

Существует два представления о бизнесе и его окружении. Первое – гелиоцентрическое. Бизнес находится в центре (как Солнце), все остальные – вокруг. Есть другой подход: бизнес и его окружение рассматриваются как единая взаимозависимая система. Бизнес испытывает влияние окружения, заинтересованных сторон и сам влияет на эти стороны, которые называются стейкхолдерами [10].

В 1984–1986 гг. экономист Роберт Эдвард Фриман сформулировал широко распространенную сегодня теорию стейкхолдеров, под которыми понимались любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или попадающие под воздействие этих решений. По мнению Фримана, компания должна активно строить гармоничные отношения со всеми стейкхолдерами [1].

Собственники все отчетливее понимают, что достичь роста их благосостояния можно, только обеспечивая запросы всех стейкхолдеров. Стейкхолдеры, по R.E. Freeman, заинтересованы в финансовых, корпоративных и иных результатах организации [12]. Они активно предпринимают попытки повлиять на развитие организации с целью воздействия на ее руководство так, чтобы это последовательно удовлетворяло их потребности и приоритеты. В своих более поздних работах Фримен с соавторами значительно развил стейкхолдерский подход (см., например, [13]). R.E. Freeman and S.R. Velamuri обращают внимание на то, что ответственность перед заинтересованными лицами должны иметь не только крупные корпорации. Авторы предлагают заменить традиционную трактовку CSR на термин «company stakeholder responsibility». Это означает, что все бизнесы должны быть социально ориентированы, создавать ценность для ключевых стейкхолдеров, стремиться к этическому лидерству [8].

Самое короткое и емкое определение понятия «стейкхолдеры» дал Бредли Гугинс: стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые компания влияет и от которых зависит (см.: [2]).

Первыми стейкхолдерский подход начали внедрять крупные корпорации, что вполне логично, ведь эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами дает компании следующие преимущества [9]:

- более справедливое и устойчивое социальное развитие;
- лучшее управление рисками и репутацией;
- объединение ресурсов (знания, кадры, финансовые средства и технологии) для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть достигнуты организацией самостоятельно;
- комплексное оценивание внешней среды бизнеса, включая развитие рын-

УПРАВЛЕНЕЦ № 4/68/ 2017

Using Flexible Technologies Agile and Scrum for Managing Project Stakeholders

Irina N. TKACHENKO
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Corporate Economics and Business Management Dept.

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-78
E-mail: tkachenko@usue.ru

Klimentina K. SIVOKOZ
Master of Management, Leading Manager

Media Holding Company"ABAK-PRESS"
620014, RF, Yekaterinburg,
Khokhryakova St., 55
Phone: (343) 221-27-78
E-mail: ksivokoz@gmail.com

Keywords

STAKEHOLDER APPROACH
PROJECT MANAGEMENT
STAKEHOLDERS
FLEXIBLE TECHNOLOGIES
STAKEHOLDER MANAGEMENT

Abstract

The article considers the stakeholder approach to project management. The authors conduct a study to develop recommendations for improving the stakeholder approach in project-oriented companies. They examine the stakeholders management systems and methods of conducting projects and stakeholder loyalty programs in various IT companies. The information base of the research undertaken by the authors in a period spanning 2016 and 2017 is the data of a survey of experts – project managers of both large international IT companies and IT companies in Yekaterinburg.

The authors put forward a hypothesis about the reasonableness of applying flexible management technologies – Agile- and Scrum-methods for managing stakeholders in project-oriented companies. Using the case study of an IT company, we verify and confirm the hypothesis on the effectiveness of Agile-methods for working with stakeholders. The case can be applied to develop a universal methodology for managing any stakeholder groups interested in project practice.

JEL classification

C88, M10, O22

ков и определение новых стратегических возможностей;

- получение от стейкхолдеров информации, которая может привести к совершенствованию конечного продукта и бизнес-процессов;
- выстраивание доверительных отношений между компанией и ее стейкхолдерами.

Управление заинтересованными сторонами активно используется и в технологиях проектного управления. Чем более неопределенными становятся условия ведения бизнеса в стране и мире в целом, тем чаще компаниям приходится применять в своей деятельности проектный подход. Рост популярности проектного подхода в бизнесе связан также со следующими преимуществами и тонкостями ведения проектов:

- проект конкретен (в каждом проекте существуют строгие ограничения по срокам, бюджету и качеству);
- проект детализирован (классическая декомпозиция позволяет максимально детализировать бизнес-процесс и спрогнозировать возможные риски);
- проект интенсивен (высокая степень компетентности руководителя и команды ведет к высокой интенсивности и качеству рабочего процесса);
- проект гибок (вышеупомянутая компетентность и детализация в декомпозиции позволяют при необходимости использовать как привычный вотерфолл (waterfall), так и agile-методы без риска для сроков, бюджета и качества);
- наконец, проект управляем, ведь большинство методов управления пришло в проектную деятельность из IT-сферы, где строго прописанные регламенты, которых зачастую столь не хватает классическому менеджменту, применяются уже давно.

Таким образом, применение проектных технологий для бизнес-процессов, которыми целесообразно и рентабельно управлять именно такими способами, явное благо для предприятия [5].

При идентификации стейкхолдеров обычно различают две группы: первичные (внутренние) и вторичные (внешние). Первичные стейкхолдеры имеют легитимное и прямое влияние на бизнес (ближний круг): собственники, клиенты, сотрудники, партнеры по производственной цепочке. Вторичные стейкхолдеры имеют опосредованное влияние на бизнес (дальний круг): власть (местная и федеральная), конкуренты, другие компании, инвесторы, местные сообщества – средства массовой информации, некоммерческие, в том числе общественные и благотворительные, организации, местные активисты, формирующие общественное мнение [6].

Стейкхолдерами проекта могут быть:

- те, кто активно вовлечен в проект и работает в нем (проектная команда, спонсор, управляющий комитет, привлеченные сторонние компании и другие исполнители и т.д.);
- те, на чьи интересы может повлиять проект и кто будет пользоваться его результатами (заказчики, руководители функциональных подразделений и их сотрудники, бизнес-партнеры, клиенты, покупатели и т.д.);
- те, кто в проект не вовлечен, но в силу своего положения или профессиональной деятельности может на него влиять (топ-менеджеры компании, владельцы и инвесторы, акционеры, кредиторы, внешние и внутренние партнеры, регулирующие государственные органы и т.д.).

Менеджеру проектов приходится иметь дело со всеми типами стейкхолдеров. Его задача – выявить ключевых для проекта стейкхолдеров и управлять их влиянием таким образом, чтобы снизить его негативные последствия и усилить позитивные. Другими словами, менеджер проекта должен управлять стейкхолдерами так, чтобы проект был успешен. Задача эта трудновыполнимая на практике: менеджер проектов сталкивается с противоречащими друг другу точками зрения и интересами людей, ча-

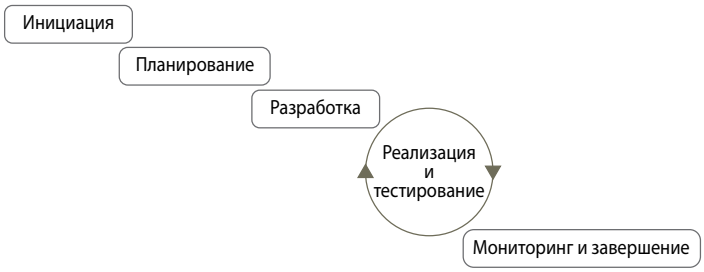

Рис. 1. Схема классического проектного подхода

Составлено по: [13].

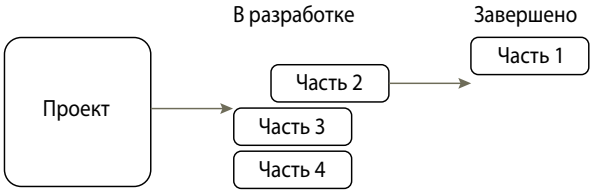

Рис. 2. Схема работы по Agile

Составлено по: [13].

сто занимающих гораздо более высокое положение в компании, чем он, корпоративными интригами, «подковерной» борьбой[1].

В условиях тенденции к усложнению и укрупнению проектов, их программ и портфелей; с учетом постоянно изменяющихся внутренних и внешних обстоятельств, как самого проекта, так и пула его заинтересованных сторон и отношений с ними, как никогда ранее важен интерактивный отклик на запросы заинтересованных сторон корпорации и каждого ее проекта [7].

Цель статьи заключается в исследовании систем управления стейкхолдерами и методов ведения проектов и программ лояльности заинтересованных сторон в различных компаниях отрасли IT, в ходе которого гипотеза о целесообразности использования agile-методов для управления стейкхолдерами проектно-ориентированных компаний была бы подтверждена либо опровергнута. Кроме того, для исследуемой компании авторами были сформированы рекомендации по повышению эффективности работы с ведущими стейкхолдерами.

Поставленная цель потребовала решения следующих задач:

1) исследование степени влияния стейкхолдеров на проектно-ориентированные компании отрасли IT;

2) сравнение эффективности классического и гибкого подхода к управлению проектами лояльности стейкхолдеров;

3) формирование рекомендаций и предложений по усовершенствованию подходов к управлению стейкхолдерами проектно-ориентированных компаний.

Объектом нашего исследования являются пять компаний отрасли IT; в том числе digital-платформа одной из региональных компаний, на примере которой сравниваются два метода ведения проектов.

Предметом исследования является изучение программы проектов по работе с важнейшим стейкхолдером digital-платформы – сервисом «Отзывы».

[1] Стейкхолдеры: зона особого внимания. URL: https://habrahabr.ru/post/127630/.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ. СРАВНЕНИЕ КЛАССИЧЕСКИХ И ГИБКИХ МЕТОДОВ

Сформулируем выдвигаемую гипотезу: *стейкхолдеры как объект управления требуют настолько быстрой интерактивной реакции управленцев, что методы классического проектного управления (waterfall) не подходят для эффективной работы, а наиболее адекватными являются гибкие методы управления (agile и scrum)* .

Рассмотрим различные системы, применяемые в проектном управлении, как классические, так и гибкие, в том числе гибкую (agile) систему управления и один из самых структурированных фреймворков agile-принципа – Scrum.

Обозначим каждый из методов.

1. ***Waterfall***. Введенный У.У. Ройсом еще в 1970 г. [15], наиболее широко распространенный метод управления проектами, основанный на так называемом «водопадном» (waterfall) или каскадном цикле, при котором задача передается последовательно по этапам, напоминающим поток.

Схема классического проектного подхода представлена на рис. 1.

2. ***Agile***. Гибкий итеративно-инкрементальный подход к управлению проектами и продуктами, ориентированный на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Существует множество методов, базирующихся на идеях Agile, самые популярные из которых – Scrum и Kanban.

Гибкий подход зачастую более эффективен при управлении проектами с высокой степенью неопределенности, постоянно меняющимися требованиями, в проектах, где основными триггерами изменений являются поведенческие мотивы, что относится и к управлению стейкхолдерами. Согласно данному подходу проект разбивается не на последовательные фазы, а на маленькие подпроекты, которые затем «собираются» в готовый продукт. Схема работы приведена на рис. 2.

Сравним Waterfall и Agile, представив сильные и слабые стороны обоих методов (табл. 1 и 2).

В каком случае больше подходит тот или иной метод? Представим показания для применения в табл. 3.

Как мы видим, Agile действительно позволяет вести работу над проектом или программой более гибко, оперативнее реагировать на изменяющиеся условия. Однако стоит помнить, что Agile – это не совсем метод, а скорее набор идей и принципов того, как нужно реализовать проекты.

Свое нынешнее название семейство гибких методологий получило в 2001 г. с публикации Манифеста Agile (Agile Manifesto), закрепившего основные ценности и принципы гибкой разработки программного обеспечения, в основе которых командная работа и адаптация, даже «любовь» к изменениям.

Принципы Agile будто специально созданы для работы с заинтересованными сторонами, суть их коротко выражают следующим образом:

- *люди и взаимодействие* важнее процессов и инструментов;
- *работающий продукт* важнее исчерпывающей документации;
- *сотрудничество с заказчиком* важнее согласования условий контракта;
- *готовность к изменениям* важнее следования первоначальному плану.

И авторы Agile Manifesto [14], и Джефф Сазерленд [6] декларируют двенадцать принципов Agile:

1. Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика посредством регулярной и ранней поставки ценного программного обеспечения.

Таблица 1 – Сильные стороны методов Waterfall и Agile

Waterfall	Agile
Легок для понимания и использования	Итеративная разработка
Детально структурирован, что облегчает его применение малоопытными командами	Использование временных рамок (time boxes)
Задает стабильные требования к проекту/продукту с самого старта	Вовлечение конечного пользователя в процесс с самого начала
Проекты легко контролируются, отслеживаются ресурсы, риски, время	Быстрое получение первой/пробной версии продукта для тестирования
Качество имеет первоочередной приоритет по сравнению со стоимостью и временем	Легко воспринимаются корректировки и изменения в процессе разработки

Составлено по: [4].

Таблица 2 – Слабые стороны методов Waterfall и Agile

Waterfall	Agile
Все требования должны быть определены и детально описаны до начала разработки	Может привести к низкому качеству продукта
Дорого и медленно	Риск никогда не достигнуть закрытия/завершения проекта
Чувствителен к изменениям	Могут возникнуть проблемы с расширяемостью продукта
Мало возможностей для конечного пользователя повлиять на цели проекта и требования к продукту	
Зачастую проблемы выявляются на этапе тестирования	
Много документации, в том числе технической, которая непонятна конечному пользователю или заказчику	

Составлено по: [4].

Таблица 3 – Когда использовать Waterfall и Agile?

Waterfall	Agile
Требования к продукту предельно ясны и стабильны	Четко определены бизнес-цели проекта/продукта
Известны используемые технологии и инструменты	Состав команды стабильный
Проект большой, дорогой и сложный	Команда с высоким уровнем профессионализма
Примеры: внедрение новой версии известного продукта; внедрение ERP систем	Технические требования приемлемые, коррелируются с технологиями, которые планируют использовать для разработки
	Система может быть модульной

Составлено по: [4].

2. Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.

3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.

4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.

5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.

6. Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией, как с самой командой, так и внутри команды.

7. Работающий продукт – основной показатель прогресса.

8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.

9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

10. Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима.

11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.

12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

На основе вышеприведенных принципов и лучших практик были разработаны отдельные гибкие методы или, как их иногда называют, фреймворки (frameworks). Одним из популярнейших является метод Scrum.

3. ***Scrum***. Гибкий фреймворк, созданный в 1986 г. Джеффом Сазерлендом, объединяет в себе элементы классического процесса и идеи гибкого подхода к управлению проектами. В итоге получилось очень сбалансированное сочетание гибкости и структурированности.

Следуя заветам Agile, Scrum разбивает проект на части, которые сразу могут быть использованы заказчиком для получения ценности, называемые *заделами продуктов* (product backlog). Несмотря на то что «задел продукта» – достаточно верный перевод, употребляемый в профессиональной литературе, в российской практике чаще всего используется просто *«бэклог»*.

Далее выделенным частям проекта *владельцем продукта* – представителем заказчика в команде присваиваются приоритеты. *Самые важные «кусочки» первыми отбираются для выполнения в Спринте* – так называются итерации в Scrum, длящиеся от 2 до 4 недель. В конце Спринта заказчику представляется рабочий инкремент продукта – те самые важные «кусочки», которые уже можно использовать. Например, сайт с частью функционала или программа, которая уже работает, пусть и частично. После этого команда проекта приступает к следующему Спринту. Длительность Спринта фиксированная, но команда выбирает ее самостоятельно в начале проекта, исходя из содержания проекта и собственной производительности.

Чтобы удостовериться в том, что проект отвечает требованиям заказчика, которые имеют свойство изменяться со временем, перед началом каждого Спринта происходит переоценка еще не выполненного содержания проек-

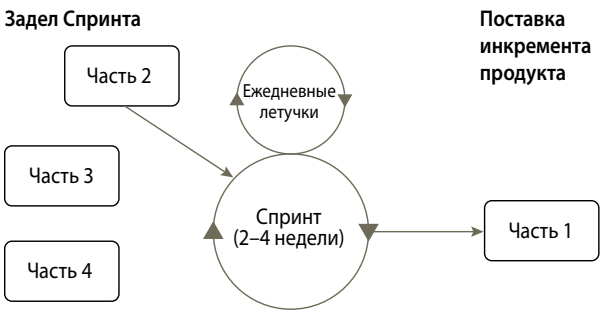

Рис. 3. Схема процесса Scrum

Составлено по: [13].

та и внесение в него изменений. В этом процессе участвуют все: команда проекта, Scrum Мастер (Scrum Master, лидер команды проекта) и владелец продукта. И ответственность за этот процесс лежит на всех. Примерная схема процесса Scrum представлена на рис. 3.

Как уже говорилось, владелец продукта является представителем заказчика в проекте или олицетворяет всех клиентов будущего проекта в том случае, если заказчика нет. Для этого он должен досконально знать их потребности и образ мышления, а также разбираться в продукте и технологии его изготовления. Scrum Мастер призван помочь участникам проекта лучше понять и принять ценности, принципы и нормы практики Scrum. Он лидер и посредник между внешним миром и командой. Его задача – следить, чтобы никто не мешал команде самостоятельно и комфортно работать над поставленными задачами. Команда же отвечает за то, чтобы в конце Спринта все необходимые задачи были решены, а поставки – выполнены.

Основная структура процессов Scrum вращается вокруг *пяти основных встреч*: упорядочивания бэклога, планирования Спринта, ежедневных летучек, подведения итогов Спринта и ретроспективы Спринта.

1. *Встреча по упорядочиванию бэклога (Backlog Refinement Meeting, «Backlog Grooming»)*: эта встреча аналогична фазе планирования в классическом проектном управлении и проводится в первый день каждого Спринта. На ней рассматривается, что уже было сделано по проекту в целом, что еще осталось сделать, и принимается решение о том, что делать дальше. Владелец продукта определяет, какие задачи на данном этапе являются наиболее приоритетными. Данный процесс определяет эффективность Спринта, ведь именно от него зависит, какую ценность получит заказчик по итогам Спринта.

2. *Планирование Спринта:* после того как владелец продукта определил приоритеты, команда совместно решает, что конкретно делать во время грядущей итерации, как достигнуть поставленной на предыдущей встрече цели. Команды могут применять различные инструменты планирования и оценки на данном этапе, лишь бы они не противоречили принципам и логике Scrum. Планирование Спринта проводится в самом начале итерации, после встречи по упорядочиванию продукта.

3. *Ежедневные летучки:* каждый день Спринта, в идеале в одно и то же время, члены команды тратят 15 минут на то, чтобы поделиться информацией о статусе задач и состоянии проекта. Здесь не происходит обсуждений проблем или принятия решений – если после встречи возникают вопросы и конфликты, Scrum Мастер и вовлеченные участники обсуждают их отдельно. Летучка нужна для обмена информацией и поддержания всех членов команды в курсе состояния проекта.

4. *Подведение итогов Спринта:* цель этапа – обследование и адаптация создаваемого продукта. Команда представляет результаты деятельности всем заинтересованным лицам. Основная задача – убедиться, что продукт этапа соответствует ожиданиям участников и согласуется с целями проекта.

5. *Ретроспектива Спринта:* проводится сразу после подведения итогов одного Спринта и до планирования следующего. Команда выясняет, насколько четко и слаженно проходил процесс реализации этапа. Обследованию подвергаются возникшие проблемы в работе, методологии и взаимодействии. Именно этот этап позволяет команде осуществить рефлексию и следующий Спринт провести эффективнее.

Многим Scrum может показаться сложным для внедрения – новый процесс, новые роли, много делегирования и совершенно новая организационная структура. Но это гибкий и при этом структурированный подход к реализации проектов, который, в отличие от размытых и общих принципов Agile, не позволит работе пойти не в то русло.

Scrum-технология имеет как сильные, так и слабые стороны. К сильным сторонам можно отнести следующие. Scrum был разработан для проектов, в которых необходимы «быстрые победы» в сочетании с толерантностью к изменениям. Кроме того, этот фреймворк подходит для ситуаций, когда не все члены команды имеют достаточный опыт в той сфере, в которой реализуется проект – постоянные коммуникации между членами команды позволяют компенсировать недостаток опыта или квалификации одних сотрудников за счет информации и помощи от коллег.

Среди слабых сторон Scrum можно выделить следующие моменты. Scrum очень требователен к команде проекта. Она должна быть небольшой (5–9 человек) и кроссфункциональной, т.е. члены команды должны обладать более чем одной компетенцией необходимой для реализации проекта. Например, разработчик ПО должен обладать познаниями в тестировании и бизнес-аналитике. Делается это для того, чтобы часть команды не «простаивала» на разных этапах проекта, а также для того, чтобы сотрудники могли помогать и подменять друг друга.

Кроме того, члены команды должны быть «командными игроками», активно брать на себя ответственность и уметь самоорганизовываться. Подобрать такую зрелую команду очень непросто.

СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ ОТРАСЛИ IT

Проверку гипотезы об эффективности agile-методов для работы со стейкхолдерами авторы решили начать с выявления важнейшего стейкхолдера одной из IT-компаний Екатеринбурга, занимающейся разработкой и ведением портала – торговой площадки. Простым примером такого портала может служить классический рынок, на котором покупатели и потребители находят друг друга. Торговая площадка – это модель бизнеса по предоставлению возможности обмена между независимыми группами определенными ценностями. Обычно обмен происходит между поставщиками и потребителями.

Ценность подобной услуги – в получении самой возможности и облегчении процедуры обмена за счет снижения издержек или за счет предоставления дополнительных ценностей как для поставщиков, так и для потребителей. Одна из наиболее сложных проблем таких порталов, по сути digital-платформ, так называемая проблема «курицы и яйца». Для того чтобы платформа успешно функционировала, нужны как *заинтересованные*

Рис. 4. Оценка влияния стейкхолдеров в компании А

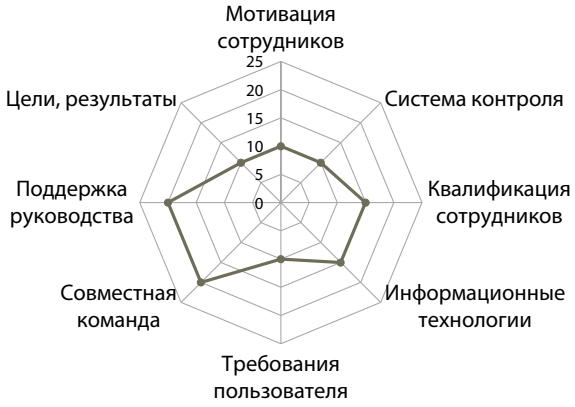

Рис. 5. Оценка влияния стейкхолдеров в компании Б

Рис. 6. Оценка влияния стейкхолдеров в компании В

потребители, так и *заинтересованные поставщики* (при этом те и другие в общем являются внешним стейкхолдером – внешним заказчиком). Чем больше будет потребителей, тем больше будет поставщиков, и наоборот. Платформа должна приносить обеим сторонам ценность, которую без платформы они получить не могут.

Рассмотрим степень влияния различных стейкхолдеров на примере нескольких проектно-ориентированных компаний отрасли IT (во всех случаях преобладают проекты типа «мозги» [3]), в том числе исследуемой компании – digital-платформы.

Сравнение крупных игроков отрасли IT авторы предлагают провести по методике «роз» В. Гребенникова [3] на следующих примерах:

1) крупная дочерняя компания одного из ведущих российских банков, разработчик программного обеспечения для внутреннего использования – копания А;

2) крупное подразделение большой международной компании, занимающееся разработкой аналитических продуктов в сфере интернет-маркетинга для внутреннего и внешнего заказчика – компания Б;

3) крупная Екатеринбургская компания, разработчик ПО и интернет-сервисов для внутреннего использования – компания В;

4) Екатеринбургская компания средних размеров, занимающаяся разработкой программного обеспечения в сфере организации бизнес-процессов (CRM) для федерального рынка – компания Г;

5) Екатеринбургская компания средних размеров, разработчик ПО и интернет-сервисов для внутреннего использования, совершенствование работы со стейкхолдерами в которой является целью данной статьи, – компания Д.

Данные были получены путем опроса экспертов – сотрудников компаний. Сбор экспертного мнения проводился по следующим критериям (25-балльная оценка), относящимся к различным группам внутренних и внешних заинтересованных сторон:

1) мотивация сотрудников (насколько сотрудники готовы и желают работать именно в рамках проектов, не в рамках функциональных отделов) – *внутренний стейкхолдер – сотрудники*;

2) система контроля (насколько регламентирован и реализуется контроль ведения проектов) – *внутренний стейкхолдер – сотрудники*;

3) квалификация сотрудников (в отношении проектных технологий) – *внутренний стейкхолдер – сотрудники*;

4) информационные технологии (обеспеченность программами для управления проектами) – *внутренний стейкхолдер – сотрудники*;

5) требования пользователя (насколько результаты работы проектных команд ориентированы на требования заказчика) – *внешний стейкхолдер – клиенты*;

6) совместная команда (насколько активно члены команды проекта делятся информацией и наработками по ведению проектов) – *внутренний стейкхолдер – сотрудники*;

7) поддержка высшего руководства (в плане управления проектами) – *внутренний стейкхолдер – топ-менеджмент*;

8) цели, результаты (как часто и полно сотрудников оповещают о поставленных глобальных целях и о результатах реализованных проектов) – *внутренний стейкхолдер – сотрудники*.

Результаты опроса сотрудников компании А приведены на рис. 4. Как видно на диаграмме, *самой влиятельной заинтересованной стороной компании А является топ-менеджмент* (25 баллов). Самое слабое значение относится к критерию «Требования пользователя» (12 баллов). Данный показатель недостаточно обоснован, так как компания разрабатывает продукт не только для внутреннего, но и для внешнего заказчика.

Результаты опроса сотрудников компании Б представлены на рис. 5. Данные диаграммы показывают, что влиятельными стейкхолдерами являются *топ-менеджмент* (20 баллов) и *сотрудники* (20 баллов). Минимальная оценка также относится к степени влияния *клиентов* (10 баллов).

Результаты опроса сотрудников компании В – на рис. 6. Как видно, сильное влияние стейкхолдеров в компании В также прослеживается со стороны *сотрудников* (20 баллов), наличия целей, для достижения которых необходима эффективная КСУП – *сотрудники* (20 баллов), сильно влия-

Рис. 7. Оценка влияния стейкхолдеров в компании Г

Рис. 8. Оценка влияния стейкхолдеров в компании Д

Рис. 9. Сравнительная характеристика компаний А–Д

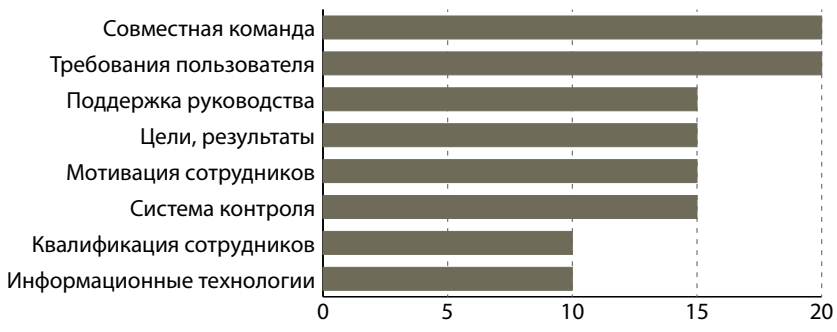

Рис. 10. Состояние системы управления стейкхолдерами в компании Д

ние *заказчика* (20 баллов) и обеспечение необходимым ПО – *сотрудники* (20 баллов). Однако *влияние топ-менеджмента* (5 баллов) и квалификация сотрудников (5 баллов) оставляют желать лучшего.

Результаты опроса сотрудников компании Г представлены на рис. 7. Диаграмма демонстрирует довольно низкий уровень управления стейкхолдерами в данной компании. Относительно высокий результат достигается только по критерию «Система контроля» – *сотрудники* (15 баллов). Самые слабые пункты – *поддержка топ-менеджмента* и обеспеченность релевантным ПО – *сотрудники* (по 5 баллов).

Результаты опроса сотрудников компании Д представлены на рис. 8. В данном случае хорошо видно влияние *сотрудников и клиента* (по 20 баллов). Однако квалификация *сотрудников* при этом находится на низком уровне (10 баллов) и является серьезной проблемой.

Сведем данные анализируемых компаний для сопоставления (рис. 9). Мы видим, что максимальная эффективность управления стейкхолдерами отмечается в компании А, а наибольшего совершенствования требует система управления стейкхолдерами компании Г. Кроме того, можно сделать следующие выводы:

- наиболее эффективно работа со стейкхолдерами ведется в федеральных компаниях;
- наиболее значимым для развития компании является активное участие топ-менеджмента;
- для всестороннего развития компании необходима интенсивная работа как с внутренними, так и с внешними стейкхолдерами;
- для эффективной работы такого стейкхолдера, как сотрудники, очень желателен активный обмен опытом внутри проектных команд;
- для развития и стабильности компании крайне важно доведение до сотрудников целей и результатов работы по проектам и системе проектов.

АНАЛИЗ СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА ИССЛЕДУЕМУЮ КОМПАНИЮ

Для анализируемой компании Д были получены значения факторов, характеризующих состояние системы управления стейкхолдерами на текущий момент (рис. 10).

Эффективность управления стейкхолдерами в компании Д можно охарактеризовать следующим образом.

1. Самые влиятельные заинтересованные стороны в компании:

- сотрудники, способные и готовые осваивать проектные технологии и обмениваться опытом;
- внутренний и внешний заказчик, диктующий жесткие условия, которые нельзя игнорировать.

2. Критерии, оцениваемые на среднем уровне:

- влияние топ-менеджмента сильно, однако поддержка оказывается осторожно, приветствуется инициатива «снизу», внедряющаяся локально;
- несколько крупных программ, большое количество заказчиков и групп разработки зачастую снижают эффективность коммуникаций;
- сотрудники мотивированы, однако необходимость соблюдения регламентов и ведения отчетности при использовании

Таблица 4 – Сравнительная характеристика управления стейкхолдерами компаний А–Д, баллы

Параметр	Компания Д	Компания А	Компания Б	Компания В	Компания Г	Итого
Поддержка руководства	***15***	***25***	20	5	5	70
Совместная команда	***20***	15	20	15	10	***80***
Требования пользователя	***20***	10	10	20	8	68
Цели, результаты	***15***	18	10	***20***	10	73
Мотивация сотрудников	***15***	***20***	10	***20***	8	73
Система контроля	***15***	***20***	10	15	15	75
Квалификация сотрудников	***10***	15	15	5	10	***55***
Информационные технологии	***10***	12	15	***20***	5	62
Итого	***120***	***135***	***110***	***120***	***71***	

Таблица 5 – Сравнительные показатели компании Д

Параметр	*Компания Д*			Компания А, баллы	Максимум баллов
	баллы	*% к максимуму*	*% к компании А*		
Поддержка руководства	***15***	60	60	***25***	25
Совместная команда	***20***	***80***	133	15	25
Требования пользователя	***20***	***80***	200	10	25
Цели, результаты	***15***	60	83	18	25
Мотивация сотрудников	***15***	60	75	***20***	25
Система контроля	***15***	60	75	***20***	25
Квалификация сотрудников	***10***	40	67	15	25
Информационные технологии	***10***	40	83	12	25
Итого баллов	***120***	60	89	***135***	***200***

проектных технологий многими встречается с нежеланием;

- система контроля эффективности сотрудников разрознена и не наглядна настолько же, насколько и система управления проектами в компании в целом.

3. Критерии, требующие серьезного усовершенствования:

- низкая осведомленность сотрудников не только о тонкостях проектных инструментов, но даже об их существовании;
- отсутствие необходимого инструментария для сотрудников – глобальной системы управления портфелем программ и проектов (в настоящее время все проекты ведутся в Google Docs и Jira).

Сравним компанию Д с другими исследуемыми компаниями. В табл. 4 выделены значения параметров для компании Д и максимальные значения параметров для остальной выборки.

Видно, что по всем исследуемым компаниям самыми влиятельными стейкхолдерами являются *сотрудники, топ-менеджмент и заказчик* (80, 70 и 68 баллов).

Управление стейкхолдерами в компании Д находится на уровне выше среднего данной выборки (120 баллов при 135, набранных лидером – компанией А, из 200 возможных – 60%).

Представим также показатели компании Д в сравнении с возможным максимумом и данными компании А (табл. 5).

Мы видим, что самыми влиятельными стейкхолдерами компании Д являются *сотрудники* (80% от максимума) и *клиенты* (также 80% от максимума).

Сравнение с компанией – лидером выборки показывает, что исследуемая компания Д по эффективности работы с рядом стейкхолдеров даже превосходит компанию-лидера: это также группы «Сотрудники» и «Клиенты» – 133 и 200% соответственно. Самой слабой проработкой характеризуется группа «Топ-менеджмент» (60% от показателя компании А).

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРИМЕНЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА В ИССЛЕДУЕМОЙ КОМПАНИИ

На основе проведенного анализа можно предложить компании Д следующие решения по усовершенствованию практической реализации стейкхолдерского подхода в разрезе отдельных групп стейкхолдеров.

1. Сотрудники:

- обучение проектным технологиям;
- реструктуризация, усовершенствование матричной проектной структуры;
- выбор и внедрение информационной системы управления проектами удобной для заказчика и исполнителя.

Стоит отметить, что данный пункт подразумевает под собой значительные финансовые вложения, что возможно только при активном участии собственников и топ-менеджеров компании.

2. Топ-менеджмент – вовлечение топ-менеджмента, пояснение выгод, получаемых от поддержки проектного подхода, вплоть до организации проектного офиса.

Данный пункт эффективнее всего претворить в жизнь через презентацию успешных проектов, реализованных в соответствии с новым подходом.

3. Клиент – стейкхолдер, на сегодняшний день обладающий наибольшим потенциалом для детальной проработки, так как работа с ним уже ведется. Абсолютная максимизация эффективности

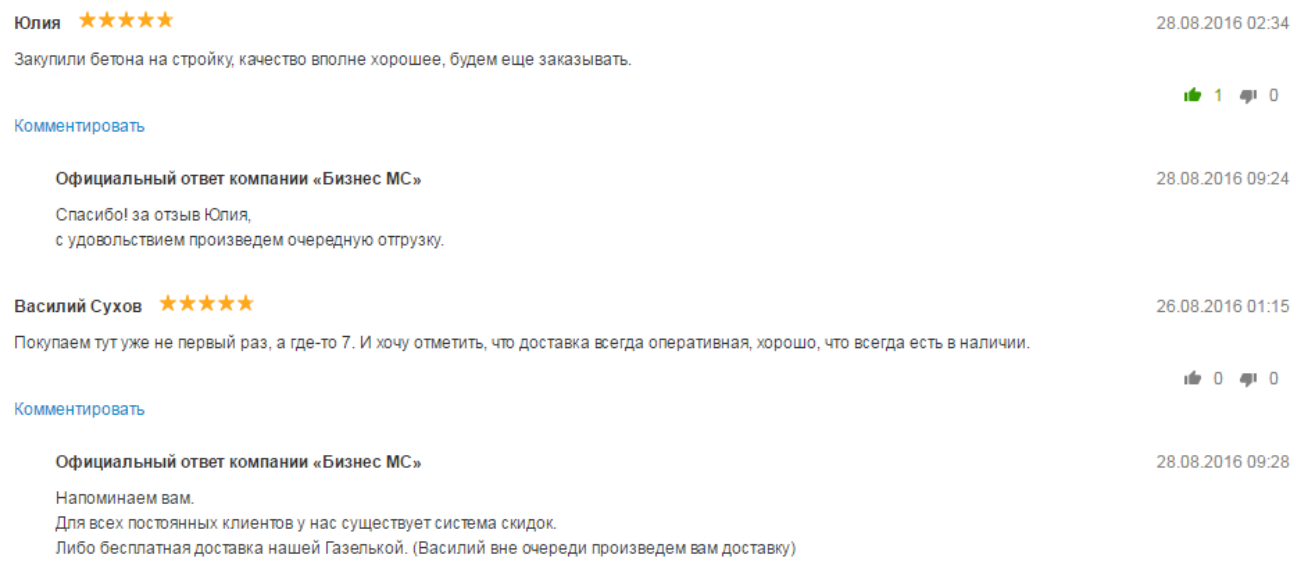

Рис. 11. Отзывы на портале компании Д

Составлено по: Портал «Пульс цен». Страница отзывов компании ПКФ ЦВЕТ (Екатеринбург). URL: http://ekb.pulscen.ru/companies/99553545/reviews..

работы с клиентами возможна только после активного вовлечения в решение задачи как рядовых сотрудников, так и топ-менеджеров.

Исходя из текущей ситуации по перечисленным ведущим стейкхолдерам, предлагаем в первую очередь изменить методику работы с одним из важнейших заинтересованных лиц – клиентом:

- выделить пул задач, в идеале объединенных в одну программу;
- реализовать данную программу не через текущую методику – Waterfall, а с использованием фреймворка Scrum.

Пример выгод, полученных от замены Waterfall на Scrum можно привести на основе программы проектов сервиса «Отзывы» торговой площадки, digital-платформы компании Д. Компания Д как платформа предоставляет своим пользователям-поставщикам возможность арендовать отдельный сайт, товары поставщика при этом представлены как на отдельном сайте, так и на самой digital-платформе.

По каждой сделке поставщика с покупателем запрашивается отдельный отзыв, который публикуется на странице отзывов о сделке и на странице отзывов о работе компании на портале компании Д. Пример отзывов представлен на рис. 11.

Сервис «Отзывы» на сегодняшний день является одним из важнейших для работы с покупателем на портале компании Д.

Подсчитано, что в 2016 г. лояльность покупателя, не только отправившего заказ, но и оставившего отзыв об этом заказе, возрастает в 2,5 раза (в среднем 3 заказа на покупателя, не оставившего отзыв, и 7,5 заказа на покупателя, оставившего отзыв). Поэтому необходимость в развитии сервиса сомнений не оставляет.

Усовершенствование работы с клиентом посредством сервиса «Отзывы» реализовывалось путем замены метода Waterfall на Scrum.

ОПТИМИЗАЦИЯ МЕТОДОВ РАБОТЫ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-ПОДХОДА

Разберем ситуацию на примере реального кейса. Руководителю программы необходимо было реализовать несколько проектов, связанных по смыслу. Бизнес-цель – создание портальной страницы отзывов о каждой компании-поставщике платформы:

1) создание портальной страницы отзывов (десктоп и мобильная версия сайта);

2) управление отзывами в личном кабинете пользователя (чтобы отзывы можно было отправлять на портальную страницу из личного кабинета);

3) предпроверка отзывов в панели управления с привилегиями администратора (чтобы проверять поступившие отзывы на соответствие правилам публикации до отображения их на странице отзывов и в личном кабинете);

4) создание рассылки при поступлении нового отзыва (чтобы продавец и покупатель получали письма о новом отзыве и ответе на него на личную почту).

Сравним схемы реализации методами Waterfall и Scrum.

1. При использовании метода Waterfall схему выполнения программы можно условно представить в виде диаграммы Ганта (рис. 12). Длительность каждого проекта примем один месяц.

Мы видим, что полностью готовую схему можно получить только через 4 месяца (без учета поправок на риски, тестирование, исправление ошибок).

2. Рассмотрим схему оптимизации процесса путем декомпозиции каждого проекта на отдельные ценностные для бизнеса инкременты по методу Scrum. Длительность каждой итерации (Спринт) не должна превышать 2 недели. Можно рекомендовать следующие бизнес-ценностные частицы (рис. 13).

Название проекта	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц
Проект 1				
Проект 2				
Проект 3				
Проект 4				

Рис. 12. Схема реализации программы «Создание портальной страницы отзывов» по методу Waterfall

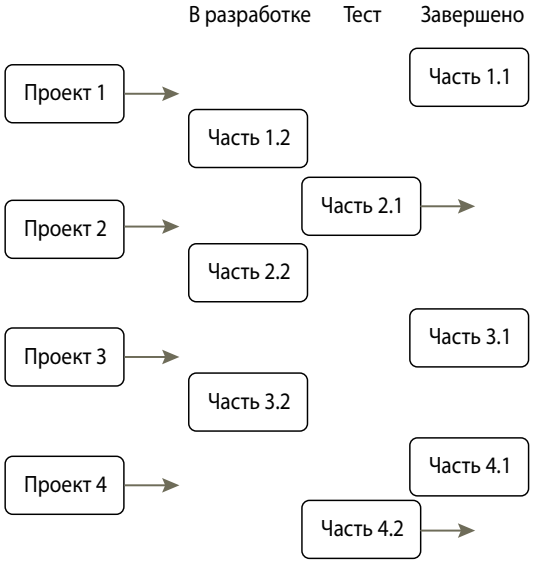

Рис. 13. Схема реализации программы «Создание портальной страницы отзывов» по методу Scrum

Проект 1 – Создание страницы отзывов:

1.1. Создание десктопной версии страницы.

1.2. Создание мобильной версии страницы.

Проект 2 – Управление отзывами в ЛК:

2.1. Создание таблицы отзывов.

2.2. Создание карточки отдельного отзыва.

Проект 3 – Предпроверка отзывов:

3.1. Создание и внедрение регламентов предпроверки.

3.2. Создание инструментов в панели управления сайтом.

Проект 4 – Создание рассылки:

4.1. Создание событий для рассылки.

4.2. Создание редиректов для рассылки.

Таким образом, схема реализации программы выполняется параллельно: первые результаты можно получить и использовать спустя всего полтора месяца.

Результатом применения фреймворка стало создание функционирующей бизнес-ценности, приносящей бизнес-выгоду на два с половиной месяца раньше.

Первый комплексный инкремент представлял собой десктопную версию страницы, отзывами с которой можно было управлять из таблицы отзывов в личном кабинете, при поступлении отзыва поставщику уходило письмо о состоявшемся событии.

Оставшиеся части программы разрабатывались по мере освобождения ресурса. Компания при этом уже начала получать выгоду от работающей страницы, а освободившийся после релиза трудовой ресурс стало возможно привлечь для проектирования последующих, поступающих от заказчика, задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования гипотеза о целесообразности использования agile-методов для управления заинтересованными сторонами была подтверждена. Сформулированы следующие выводы:

1) степень влияния стейкхолдеров можно определить экспертным методом;

2) влиятельными стейкхолдерами для проектно-ориентированных компаний, работающих на частного заказчика, являются клиент, сотрудники, топ-менеджмент.

На примере кейса из бизнес-практики одной из исследуемых компаний была продемонстрирована эффективность внедрения agile-подхода для управления ведущим стейкхолдером программы проектов.

Метод Scrum, благодаря постоянному общению бизнес-заказчика и разработчика, постоянному процессу приоритезации, максимальной интерактивной детализации, позволяющей задействовать любой временно освободившийся ресурс, дал возможность значительно сократить время реализации проекта, создав объект, имеющий бизнес-ценность, при этом не изменив такие критерии программы, как стоимость и качество.

Исходя из этого мы можем сделать вывод – гибкие методы управления проектами и программами целесообразно использовать для управления таким постоянно меняющимся объектом, как стейкхолдер. ■

Библиографическая ссылка: Ткаченко И.Н., Сивокоз К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. 2017. №4(68). С. 85–95.

For citation: Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Using Flexible Technologies Agile and Scrum for Managing Project Stakeholders. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 85–95.

Источники

1. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: вызовы управленческому образованию // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2010. № 2. С. 143–161.

2. Богданов В. Управление проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. URL: www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1671913-kakie-proektyvypolnyautsya-v-vashei-kompanii.

3. Гребенников В. Внедрение корпоративных систем. URL: www.sovnet.ru/library/journalppm/Vnedrenie_korporativnoy_sistem_grebennikon.pdf.

4. Довгополый М. Сравнение Waterfall и Agile. Плюсы и минусы. URL: http://agile.kh.ua/2013/11/13/sravnenie-waterfall-i-agile-plyusy-i-minusy/.

5. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами / под общ. ред. И.И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004.

6. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

7. Сивокоз К.К. Проблемы внедрения проектного подхода на примере компаний отрасли IT // Экономика и социум. 2016. № 12(31). URL: www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_31/SIVOKOZ%20K.%20K.%20-2%20%20(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf.

8. Ткаченко И.Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 1. С. 19–37.

9. Ткаченко И.Н., Сивокоз К.К. Исследование влияния ключевых стейкхолдеров на финансовые показатели проекта методом операционного анализа // Фундаментальные и прикладные науки сегодня: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (North Charleston, USA, 10–11 мая 2016 г.). CreateSpace, НИЦ «Академический», 2016. С. 100–105. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=26116308.

10. Туркин С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным. М.: Дело, 2012.

11. Guay M. Project Management 101: The Complete Guide to Agile, Kanban, Scrum and Beyond. URL: https://zapier.com/learn/project-management/project-management-systems/.

12. Freeman R.E. Strategic management. A stakeholder approach. Boston: Pitman Publishers, 1984.

13. Freeman R.E., Velamuri S.R. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. URL: http://ssrn.com/abstract=1186223.

14. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum, A. Cockburn, W. Cunningham, M. Fowle, J. Grenning, J. Highsmith, A. Hunt, J.R.J. Kern, B. Marick, R.C. Martin, S. Mellor, K. Schwaber, J. Sutherland, D. Thomas. URL: http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html.

15. Royce W. Managing the Development of Large Software Systems. URL: www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf.

References

1. Blagov Yu.Ye. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': vyzovy upravlencheskomu obrazovaniyu [Corporate social responsibility: challenges to management education]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8. Menedzhment – Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. 8. Management*, 2010, no. 2, pp. 143–161.

2. Bogdanov V. *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012. Available at: www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1671913-kakie-proektyvypolnyautsya-v-vashei-kompanii.

3. Grebennikov V. *Vnedrenie korporativnykh sistem* [Corporate systems introduction]. Available at: www.sovnet.ru/library/journalppm/Vnedrenie_korporativnoy_sistem_grebennikon.pdf.

4. Dovgopolyy M. *Sravnenie Waterfall i Agile. Plyusy i minusy* [Comparison of Waterfall and Agile. Advantages and disadvantages]. Available at: http://agile.kh.ua/2013/11/13/sravnenie-waterfall-i-agile-plyusy-i-minusy/.

5. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ol'derogge N.G., Polkovnikov A.V. *Upravlenie proektami*. 2-e izd. [Project management. I.I. Mazur (ed.)]. Moscow: Omega-L Publ., 2004.

6. Sutherland J. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time* (Russ. ed.: Sazerlend Dzh. Scrum. Revolyutsionnyy metod upravleniya proektami. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2017).

7. Sivokoz K.K. Problemy vnedreniya proektnogo podkhoda na primere kompaniy otrasli IT [Problems of introduction of the project approach using the case study of IT companies]. *Ekonomika i sotsium – Economy and Society*, 2016, no. 12(31). Available at: www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_31/SIVOKOZ%20K.%20K.%20-2%20%20(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf.

8. Tkachenko I.N. Vliyanie globalizatsii na razvitie steykkholderskoy modeli korporativnogo upravleniya [The impact of globalization on the development of the stakeholder model of corporate governance]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2013, no. 1, pp. 19–37.

9. Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Issledovanie vliyaniya klyuchevykh steykkholderov na finansovye pokazateli proekta metodom operatsionnogo analiza. *Fundamental'nye i prikladnye nauki segodnya: materialy VIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (North Charleston, USA, 10–11 maya 2016 g.). [Fundamental and Applied Sciences Today. Proc. of the 8th Int. sci.-pract. conf. (North Charleston, USA, May 10–11, 2016)]. Pp. 100–105. Available at: https://elibrary.ru/item.asp?id=26116308.

10. Turkin S. *Kak vygodno byt' dobrym: Sdelayte svoy biznes sotsial'no otvetstvennym* [It is so profitable to be kind: Make your business socially responsible]. Moscow: Delo, 2012.

11. Guay M. *Project Management 101: The Complete Guide to Agile, Kanban, Scrum and Beyond*. Available at: https://zapier.com/learn/project-management/project-management-systems/.

12. Freeman R.E. *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishers, 1984.

13. Freeman R.E., Velamuri S.R. *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. Available at: http://ssrn.com/abstract=1186223.

14. Beck K., Beedle M., Bennekum A. van et al. *Manifesto for Agile Software Development*. Available at: http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html.

15. Royce W. *Managing the Development of Large Software Systems*. Available at: www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf.

Формирование сетевых структур как источник конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь

ВАЙЛУНОВА Юлия Геннадьевна
Магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории и маркетинга

Витебский государственный технологический университет
210035, Республика Беларусь, г. Витебск, Московский пр., 72б
Тел.: (0212) 47-94-14
E-mail: yulia_kg@tut.by

ЯШЕВА Галина Артемовна
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и маркетинга

Витебский государственный технологический университет
210035, Республика Беларусь, г. Витебск, Московский пр., 72б
Тел.: (0212) 47-94-14
E-mail: gala-ya@list.ru

Аннотация

В статье определены сущность, формы, принципы сетевого сотрудничества. Охарактеризованы виды интеграционных связей организации: горизонтальные, вертикальные, формальные, неформальные, коопетиция. Рассмотрена сущность сетевых структур кластерного типа, таких как кластеры, инновационные сети, отраслевые сети, «живые лаборатории», гибридные структуры. Идентифицированы направления формирования конкурентоспособности организаций в сетевых структурах. На основании анализа групп показателей подтверждена актуальность создания кластерной структуры для текстильного и швейного производства Республики Беларусь. Авторами обоснован «гибридный» холдинг как форма интеграции в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь. В целях развития отношений сетевого сотрудничества и коопетиции в кластерной структуре – «гибридном» текстильном холдинге – разработаны формы сотрудничества по ключевым факторам конкурентоспособности организации: образование, инновации, маркетинг. Предложены меры по формированию сетевого сотрудничества между организациями текстильного и швейного производства.

Ключевые слова

СЕТЕВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО
СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ
КЛАСТЕР
«ГИБРИДНЫЙ» ХОЛДИНГ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

JEL classification

M11, O32, P13

ВВЕДЕНИЕ

Значение интеграционных структур (кластеров, холдингов и др.) в устойчивом развитии экономики Республики Беларусь признано на государственном уровне, что нашло отражение в ряде государственных программ, стратегий и концепций[1].

Одним из приоритетов Программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 г. определено создание структур кластерного типа (холдинги, совместные предприятия, другие производственные и научно-производственные объединения). Всего в Государственном реестре холдингов Республики Беларусь на июль 2016 г. насчитывалось 102 холдинговые структуры, объединяющие более 500 организаций[2].

Фактически на 1 сентября 2016 г. в Республике Беларусь созданы три кластера: IT-кластер (Парк высоких технологий); фармацевтический кластер «Союз медицинских, фармацевтических и научно-образовательных организаций» (Витебская область, август 2015 г.); светотехнический кластер (с 1 января 2015 г.).

Задача повышения эффективности и конкурентоспособности является особо актуальной для предприятий текстильного и швейного производства, поскольку они теряют свою конкурентоспособность на рынках по причинам негативного влияния внешних факторов (усиление международной конкуренции вследствие глобализации, вступление России в ВТО, образование ЕАЭС) и неэффективности менеджмента. Вместе с тем текстильное и швейное производство является значимой отраслью для экономики Республики Беларусь, так как его продукция имеет устойчивый спрос: во-первых, со стороны конечного потребителя одежды, товаров домашнего обихода; во-вторых, со стороны субъектов хозяйствования других видов экономической деятельности (например, машиностроение, медицина). Кроме того, текстильное и швейное производство формирует спрос в смежных видах экономической деятельности (производство транспортных средств и оборудования, производство химических продуктов, сельское хозяйство, услуги дизайнеров и др.).

[1] Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 февраля 2015 г. URL: www.pravo.by/main.aspx?guid=182283; Программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года: утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 5 июля 2012 г. №622. URL: http://www.economy.gov.by/nfiles/001146_12850_ Programma.pdf; Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы: Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2017 г. №31. URL: www.pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31700031&p1=1; Стратегия устойчивого развития Витебской области на 2016–2025 годы (проект). URL: https://docviewer.yandex.by/?url=ya-serp%3A%2F%2Fregdev.by%2Fru%2 Fdown-load%2Ffile%2Ffid%2F138&name=138&c=5614ecd7fd74.

[2] Государственный реестр холдингов Республики Беларусь. URL: www.economy.gov.by/dadvfiles/002552_90672_per.pdf.

Network-Based Structures as a Source Enhancing Competitiveness of Organizations in the Republic of Belarus

Yulia G. VAYLUNOVA
Master of Economics, Sr. Lecturer of Economic Theory and Marketing Dept.

Vitebsk State Technological University
210035, the Republic of Belarus,
Vitebsk, Moskovsky Ave., 72b
Phone: (0212) 47-94-14
E-mail: yulia_kg@tut.by

Galina A. YASHEVA
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Economic Theory and Marketing Dept.

Vitebsk State Technological University
210035, the Republic of Belarus,
Vitebsk, Moskovsky Ave., 72b
Phone: (0212) 47-94-14
E-mail: gala-ya@list.ru

Keywords

NETWORK-BASED COOPERATION
NETWORK-BASED STRUCTURES
CLUSTER
"HYBRID" HOLDING COMPANY
COMPETITIVENESS

Abstract

The paper defines the essence, forms and principles of network-based cooperation and characterizes the types of integration relations of an organization: horizontal, vertical, formal, informal, and coopetition. It reveals the nature of cluster-type network-based structures, such as clusters, innovation networks, sectoral networks, "living labs" and hybrid structures. The article identifies directions for forming competitiveness of organizations in the network-based structures. Based on the analysis of groups of indicators, the authors prove the relevance of the cluster structure for the textile and clothing sector in the Republic of Belarus. We regard a «hybrid» holding company as a form of integration in the textile and clothing industry in the Republic of Belarus. With a view of building up network-based cooperation and coopetition in the cluster structure, i.e. a textile hybrid holding company, the authors establish forms of cooperation according to the key factors of competitiveness of the organization: education, innovation, and marketing. The paper justifies the measures to form network-based cooperation between companies of textile and clothing production.

JEL classification

M11, O32, P13

Развитие интеграционных процессов на предприятиях и создание сетевых структур является важным признаком эволюции современной рыночной экономики, что отмечают многие авторы [7; 9; 13; 24]. В новых условиях прежние типы организационных структур субъектов экономики оказываются недостаточно эффективными, поэтому возникает необходимость создания новых, современных их типов. Одним из этих типов являются сетевые структуры, которые в настоящее время становятся характерной чертой новой экономики [5; 7; 9–11; 13–15; 22; 24].

Изучению формирования и развития сетевых структур и сетевого сотрудничества посвящены работы зарубежных ученых: Г.Б. Клейнера, К.А. Бариновского, И. Ансоффа, Е.В. Дементьева, В.С. Катькало, Б.З. Мильнера, В.В. Радаева, О.А. Третьяк, В.А. Цветкова, П. Зибера, Р. Коуза, Р. Майлза, Ч. Сноу, Р. Патюреля, М. Райсса, Й. Рюэгг-Штюрма, О. Уильямсона, А. Чандлера, К. Эрроу и др. Некоторые аспекты сетевого сотрудничества отражены в работах белорусских ученых: Н.И. Богдан, Т.С. Вертинской, Л.В. Козловской, И.В. Новиковой, П.Г. Никитенко, А.В. Томашевича, С.Ф. Пятинкина, Б.Н. Паньшина, Н.Г. Синяка, В.С. Фатеева и др.

Тем не менее ряд вопросов, таких как понятие и формы сетевого сотрудничества, направления формирования конкурентоспособности организаций в сетевых структурах кластерного типа, обоснование типа кластерной структуры в текстильном производстве Беларуси, методы стимулирования сетевого сотрудничества, оказались недостаточно изученными с точки зрения методологии сетевого подхода к повышению конкурентоспособности организаций.

Целью статьи является разработка теоретических аспектов сетевого сотрудничества в кластерных структурах и практических методов организации кластерных структур в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь.

В соответствии с целью определены следующие задачи исследования:

- определить сущность и формы сетевого сотрудничества и сетевых структур;
- идентифицировать направления формирования конкурентоспособности организаций в сетевых структурах;
- обосновать актуальность создания кластерной структуры в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь;
- разработать методы стимулирования сетевого сотрудничества в ключевых факторах конкурентоспособности для предприятий текстильного и швейного производства.

СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ СЕТЕВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И СЕТЕВЫХ СТРУКТУР

Сетевое сотрудничество между организациями представляет собой особую форму интеграции, которая базируется на определенных видах интеграционных связей (табл. 1).

Принципами сетевого сотрудничества являются: добровольность вступления в деловое сообщество; взаимный интерес; равноправие членов (в том числе на получение благ от делового сообщества); консолидация общих и индивидуальных целей; доверие между партнерами.

Сетевое сотрудничество отличается от отношений производственной кооперации тем, что оно включает не только вертикальные связи (поставщик – покупатель), но и горизонтальные, в том числе сотрудничество с конкурентами в области общих интересов (технического развития поставщиков, инвестиционной деятельности, образования, маркетинговых исследований и сбыта, защиты от внешних конкурентов и др.) и сотрудничество с учреждениями бизнес-услуг (образование, маркетинг, логистика, научные исследования).

Еще одним видом связей, присущих сетевым структурам, являются отношения коопетиции – особый уровень

Таблица 1 – Виды интеграционных связей организации

Вид интеграционных связей	Сущность
Горизонтальные связи	Установление формальных связей с организациями, производящими аналогичную продукцию (конкурентами), для достижения общей цели
Формальные связи	Отношения (деловые, официальные) между субъектами, которые функционируют на основе норм, стандартов, прав и обязанностей
Конкурентное сотрудничество (коопетиция)	Особый вид горизонтальных связей, высший уровень экономической интеграции субъектов, который предполагает конкурентное сотрудничество
Неформальные связи	Отношения (личные неофициальные) между субъектами, которые возникают при функциональных связях между субъектами интеграции на персональном уровне и не основываются на стандартах
Вертикальные связи	Установление взаимоотношений между предприятиями, связанными по технологической цепи в производстве, продаже и потреблении единого конечного продукта

Составлено по: [2; 3; 6; 16; 17; 21; 23; 25].

экономической интеграции субъектов, который включает отношения конкуренции (от англ. *competition* – конкуренция), а также отношения сотрудничества (от англ. *cooperation* – сотрудничество). Организации, развивающие сетевое сотрудничество и отношения коопетиции, формируют гибкую сетевую интеграционную структуру.

Таким образом, сетевое сотрудничество представляет собой процесс установления длительных устойчивых формальных и неформальных отношений между субъектами делового сообщества, объединенными вертикальными и горизонтальными связями, основанных на добровольности, доверии и общих для делового сообщества целях, нормах, традициях, правилах, обычаях.

В результате сотрудничества организаций в процессе экономической деятельности образуются различного рода интеграционные структуры: холдинги, кластеры, стратегические альянсы, тресты, государственно-частные партнерства и др. Для одних форм интеграции характерно сетевое сотрудничество («мягкие» и «гибридные» формы), а для других – нет («жесткая» форма интеграции). Задача настоящего исследования – идентифицировать те формы интеграции, для которых характерно сетевое сотрудничество, и предложить методы стимулирования этого сотрудничества.

По форме интеграционные структуры делят на:

- «жесткие», к которым относят трест, концерн, транснациональные корпорации и финансово-промышленные группы, холдинги и для которых не характерно сетевое сотрудничество [1; 6; 12];
- «мягкие», основанные на принципах координации интересов (в первую очередь экономических), которые осуществляются с помощью взаимного участия [1; 6; 12] и предполагают развитие сетевого сотрудничества. К «мягким» относятся организационные формы интеграции, предусматривающие сохранение юридической самостоятельности организаций-участников. Мягкие организационные формы наиболее популярны для международной межфирменной интеграции: кластеры, картели, пулы, синдикаты, консорциумы, стратегические альянсы, ассоциации;
- «гибридные», представляющие собой сочетание преимуществ «жесткой» и «мягкой» форм развития сетевого сотрудничества (горизонтальные и вертикальные связи, отношения коопетиции, формальные и неформальные связи).

К сетевым структурам кластерного типа относятся: кластеры, инновационные сети, отраслевые сети, «живые лаборатории», гибридные структуры.

Кластер – это сетевая структура комплементарных, территориально взаимосвязанных отношениями сотрудничества предприятий и организаций (включая специализированных поставщиков, в том числе услуг, а также производителей и покупателей), объединенных вокруг научно-образовательного центра, которая связана отношениями партнерства с местными учреждениями и органами управления с целью повышения конкурентоспособности предприятий, регионов и национальной экономики [20; 26].

Для структур кластерного типа характерны следующие особенности: более развитые горизонтальные связи; отсутствие иерархической подчиненности; независимость и самостоятельность участников; более высокая гибкость в принятии решений; доверие между участниками.

«Живые лаборатории» – это ориентированные на потребителя открытые экосистемы, основанные на совместном творчестве, интегрирующем научные исследования и инновационные процессы в условия реальной жизни[1].

Одной из форм интеграционной структуры кластерного типа являются «гибридные» структуры, которые сочетают преимущества «жестких» (например, холдинг) и «мягких» (кластер) форм интеграции. Так, «гибридный» холдинг охарактеризован автором в его статье [3].

Под «гибридным» холдингом понимается вертикально интегрированная структура с сетевым и конкурентным сотрудничеством, объединяющая преимущества как «жесткой» формы (холдинга), так и «мягкой» формы интеграции (кластера).

НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СЕТЕВЫХ СТРУКТУРАХ КЛАСТЕРНОГО ТИПА

Для Республики Беларусь характерно создание преимущественно холдингов, а не кластеров. Однако зарубежный опыт показывает, что высокий уровень конкурентоспособности основан на сильных позициях отдельных кластеров. Кластеры способствуют ускорению внедрения инноваций и повышению инновационной активности организаций, региона и страны в целом. Исследования роли кластеров в развитии инноваций в зарубежных странах показывают, что инновационная активность кластерных компаний около 60%, в то время как вне кластеров – 40–45%[2].

В сетевых структурах кластерного типа происходит [19]:

- снижение транзакционных издержек благодаря неформальным связям;
- активизация научных исследований и производство конкурентоспособной продукции благодаря программам научных исследований и разработок совместным с субъектами сетевого сотрудничества;

[1] Европейская сеть живых лабораторий ENoLL. What is a Living Lab? About us. URL: www.openlivinglabs.eu/aboutus.

[2] Инновационно-технологические кластеры стран – членов МЦНТИ // Международный центр научной и технической информации. 2013. URL: http://www.icsti.su/uploaded/201304/cluster.pdf.

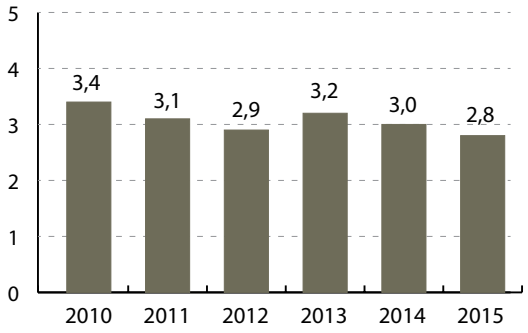

Рис. 1. Удельный вес текстильного и швейного производства в обрабатывающей промышленности Республики Беларусь (в фактически действовавших ценах; с учетом стоимости давальческого (неоплаченного) сырья), % к итогу

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

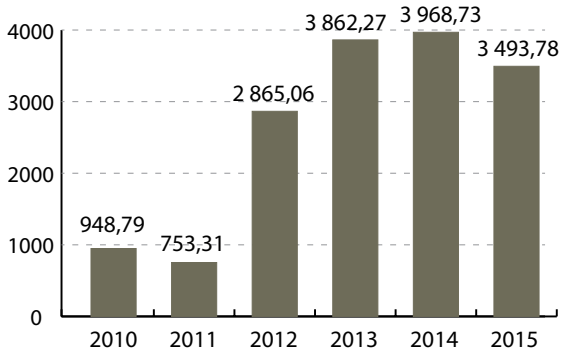

Рис. 2. Показатели выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь в сопоставимых ценах, млрд р.

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

• увеличение экспорта благодаря совместным маркетинговым программам;

• увеличение продаж, ускорение оборота благодаря созданию цепочек поставок.

Организации, развивающие сетевое сотрудничество и отношения коопетиции, формируют гибкую сетевую интеграционную структуру кластерного типа.

Для повышения конкурентоспособности субъектов интеграционных структур необходимо обеспечить сетевое сотрудничество стейкхолдеров в факторах конкурентоспособности – маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, персонал, инвестиции. В результате такого сотрудничества, согласно теории синергизма, образуется синергетический эффект, который является источником экономического эффекта.

На основе исследования институциональных теорий (сетевых теорий, теории трансакционных издержек, теории синергизма, теории отношений), а также теории конкурентных преимуществ М. Портера [12; 25] обоснованы следующие факторы конкурентоспособности субъектов кластерной структуры: маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, персонал, инвестиции.

Таким образом, предпосылками экономического эффекта в сетевых структурах кластерного типа являются сетевое сотрудничество и коопетиция.

СОСТОЯНИЕ ТЕКСТИЛЬНОГО И ШВЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Анализ текстильного и швейного производства в Республике Беларусь проводился по следующим группам показателей.

Первая группа – показатели оценки динамики производства и продаж продукции предприятий текстильного и швейного производства.

Негативной тенденцией является снижение удельного веса текстильного и швейного производства в обрабатывающей промышленности Республики Беларусь (рис. 1).

В структуре обрабатывающей промышленности Республики доля текстильного и швейного производства за период 2010–2015 гг. уменьшилась на 0,6% и в 2015 г. составила 2,8%.

Общая тенденция изменения выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг в сопоставимых ценах предприятий текстильного и швейного производства за 2010–2015 гг. положительная (рис. 2).

Однако в 2015 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается снижение данного показателя на 474,95 млрд р., или на 12%.

Для идентификации причин такого снижения рассчитан коэффициент реализации продукции, товаров, работ, услуг как отношение выручки от реализации к объему производства. Чем больше реализуемая продукция приближается к отгруженной, тем эффективнее работают службы предприятия. Результаты за 2010–2015 гг. представлены на рис. 3.

Рассчитанные значения свидетельствуют о проблемах со сбытом продукции предприятий текстильного и швейного производства – за анализируемый период коэффициент реализации снизился на 0,05.

Вторая группа – показатели оценки финансовой деятельности предприятий текстильного и швейного производства. Об ухудшении финансового состояния предприятий данного сектора Республики Беларусь свидетельствует факт снижения с 2012 г. объема чистой прибыли В 2015 г. по сравнению с предыдущим периодом годовой объем чистой прибыли уменьшился на 66,1 млрд р., или на 57,18% (рис. 4).

Следствием снижения чистой прибыли стала негативная тенденция увеличения доли убыточных организаций текстильного и швейного производства Республики Беларусь (рис. 5). За период 2010–2015 гг. доля убыточных предприятий увеличилась на 14,5%.

Анализ показателей платежеспособности организаций текстильного и швейного производства свидетельствует о неудовлетворительном их состоянии. Так, коэффициент текущей ликвидности имеет тенденцию к снижению, а в 2014–2015 гг. имеет значения ниже нормативного, равного 130%. Организации не располагают достаточными оборотными средствами для обеспечения своей деятельности.

Третья группа – обобщающие показатели эффективности предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь.

Анализ показателей рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции, товаров, работ, услуг выявил тенденцию к их снижению в 2015 г. по сравнению с 2011 г. (рис. 6).

Четвертая группа – показатели оценки инвестиционной и инновационной деятельности организаций.

За период 2010–2014 гг. наблюдается положительная тенденция роста инвестиций в основной капитал в действующих ценах предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь. Однако в 2015 г. произошло снижение объема инвестиций на 1069,5 млрд р.

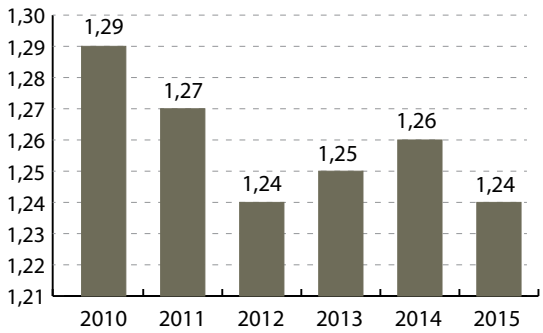

Рис. 3. Коэффициент реализации продукции, товаров, работ, услуг предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

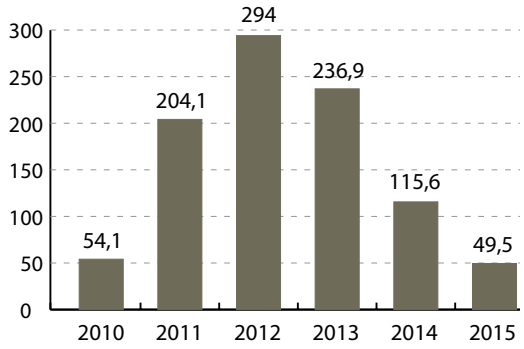

Рис. 4. Показатели годового объема чистой прибыли предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

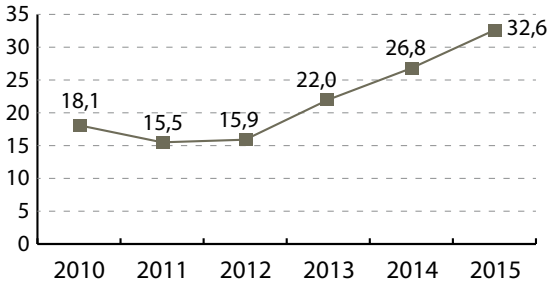

Рис. 5. Удельный вес убыточных организаций текстильного и швейного производства в общем числе организаций промышленности Республики Беларусь, %

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

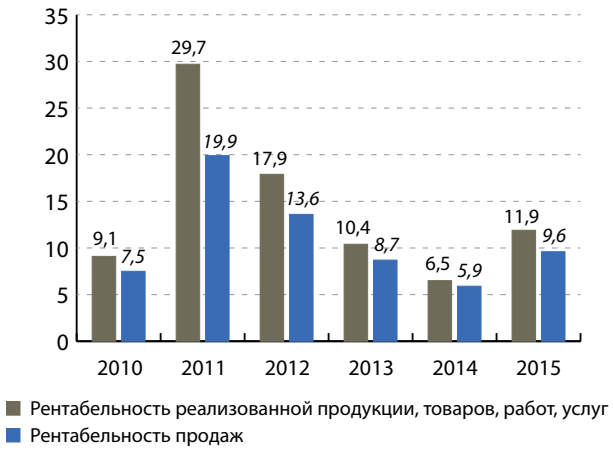

Рис. 6. Показатели рентабельности реализованной продукции и рентабельности продаж предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь, %

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

Инвестиции в экономику осуществляются с целью модернизации производства, создания инновационной продукции. Анализ показал, что удельный вес инновационной продукции, отгруженной предприятиями текстильного и швейного производства Республики Беларусь, невысок – 6,2% в 2015 г.

Негативным фактом является снижение удельного веса инновационной продукции, отгруженной предприятиями текстильного и швейного производства Республики – в 2015 г. на 2,1% меньше, чем в 2010 г.

Для сопоставления показателей – инвестиций в основной капитал организаций текстильного и швейного производства Республики Беларусь и объема отгруженной инновационной продукции – рассчитан объем инновационной продукции на 1 рубль инвестиций в основной капитал (рис. 7).

Пятая группа – показатели оценки конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности организаций показала, что 16 анализируемых предприятий текстильного и швейного производства Витебского региона в среднем имеют уровень конкурентоспособности 20,8% из максимально возможных 100%, что по качественной шкале является очень низким показателем.

На основе проведенного анализа выявлено негативное состояние текстильного и швейного производства Республики Беларусь, что подтверждается следующими фактами:

1) снижение показателей эффективности деятельности;
2) увеличение доли убыточных предприятий;
3) снижение инвестиционной и инновационной активности;
4) очень низкая конкурентоспособность предприятий.

Такое положение актуализирует задачу создания сетевых структур в текстильном производстве Республики Беларусь и развитие отношений сетевого сотрудничества.

Учитывая состояние институциональной среды, а также финансовые и ресурсные (менеджмента) возможности вида экономической деятельности предлагается создание переходной формы к кластеру – «гибридного» холдинга.

ОБОСНОВАНИЕ «ГИБРИДНОГО» ХОЛДИНГА КАК ФОРМЫ СЕТЕВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ТЕКСТИЛЬНОМ И ШВЕЙНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Одной из форм интеграционной структуры кластерного типа является «гибридный» холдинг, что обосновано автором в его статье [3].

Учитывая специфику социально-экономической модели Республики Беларусь (социальную направленность), особенно-

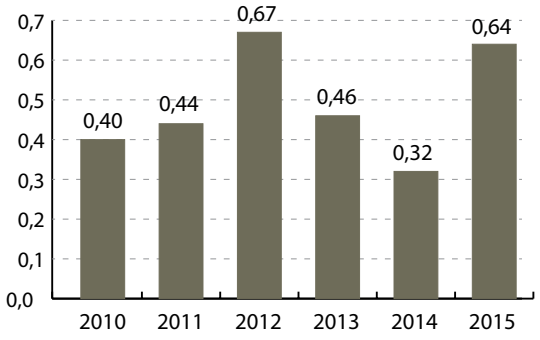

Рис. 7. Объем инновационной продукции на 1 рубль инвестиций в основной капитал для предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

сти институциональной среды (недостаточное количество профессиональных ассоциаций), а также приоритет промышленной политики – создание холдингов, представляется наиболее целесообразным в текстильном и швейном производстве создать смешанную форму интеграционной структуры, которая бы сочетала преимущества холдинга и кластера – «гибридный» холдинг.

«Гибридный» холдинг объединяет преимущества:

а) «жесткой» формы (холдинга): снижение затрат благодаря кооперации и специализации; минимизация отрицательного воздействия конкуренции за счет объединения рисков дочерних структур, входящих в холдинг; оптимизация финансирования дочерних компаний за счет перераспределения средств из централизованного фонда управляющей компании холдинга на научно-техническое развитие и модернизацию производства; конкурентное преимущество по цене за счет снижения себестоимости в холдинге;

б) «мягкой» формы (кластера): снижение трансакционных издержек; повышение конкурентоспособности за счет активизации внедрения инноваций; создание инновационных товаров с высокой потребительской ценностью за счет сетевого сотрудничества; получение синергетического эффекта за счет сетевого сотрудничества в маркетинговых исследованиях, сбыте, научных исследованиях и разработках.

Структура и состав «гибридного» текстильного холдинга определены в работе автора [3] и представлены на рис. 8.

Сетевое сотрудничество в «гибридном» текстильном холдинге будет регламентировано Гражданским кодексом Республики Беларусь[1], а также заключаемыми между субъектами договорами о сотрудничестве. С учетом зарубежного опыта для формирования сетевого сотрудничества в «гибридном» текстильном холдинге предлагаются следующие органы: Координационный совет и Рабочая группа.

Целью деятельности Координационного совета является обеспечение конкурентоспособности субъектов холдинга за счет интеграции и сетевого сотрудничества участников.

Для обеспечения сетевой работы холдинга предложено создать Рабочую группу, которая будет разрабатывать и реализовать направления сетевого взаимодействия стейкхолдеров.

Целью деятельности Рабочей группы является формирование и развитие сетевого сотрудничества в «гибридном» холдинге «Белорусский лен».

Основные направления деятельности Рабочей группы:

- координация текущей работы по сетевым связям;
- определение основных направлений сетевого сотрудничества холдинга (персонал, инновации, маркетинг);
- подготовка предложений по бюджету и календарному плану сетевого сотрудничества в «гибридном» холдинге;
- организация взаимодействий холдинга со стейкхолдерами.

МЕТОДЫ СЕТЕВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ФАКТОРАХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕКСТИЛЬНЫХ И ШВЕЙНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Преимущества кластерных структур в повышении инновационности и конкурентоспособности экономики доказаны опытом ряда стран[2].

Кластерный подход и создание инновационных сетей, сетей взаимодействия признан многими странами в качестве приоритетного в повышении конкурентоспособности экономики. Для развития интеграционных структур применяют различные меры государственной поддержки. В развитых зарубежных странах, принявших стратегию инновационного развития, экономические меры направлены на стимулирование активизации инноваций и сетевого сотрудничества. В частности, используют следующие методы [8]:

- прямое финансирование инноваций (Франция, США, Россия и др.);
- льготы по налогу на прибыль и доход, в том числе исключение из налогооблагаемых сумм затрат на НИОКР и списание инвестиций на НИОКР, льготное налогообложение университетов и НИИ (Япония);
- оплата субъектам пошлин на защиту интеллектуальной собственности и авторских прав;
- предоставление ссуд, в том числе без выплаты процентов (Швеция);
- целевые дотации на научно-исследовательские разработки (практически во всех развитых странах);
- создание фондов внедрения инноваций с учетом возможного коммерческого риска (Великобритания, Германия, Франция, Швейцария, Нидерланды, Россия);
- субсидирование создания инфраструктуры кластерного развития.

В Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь определены методы экономического стимулирования сотрудничества[3].

В настоящее время еще не разработаны инструменты и не определены источники финансирования мероприятий. Не разработана ни одна кластерная программа, не реализован кластерный проект в текстильном и швейном производстве.

В целях развития и стимулирования кластерных структур в текстильной и швейной промышленности предлагаются меры государственной поддержки гибридного холдинга, которые можно реализовать на уровне региона, концерна «Беллегпром» и страны в целом.

Основными факторами конкурентоспособности организаций, как было обосновано выше, являются: инновации, персонал, маркетинг. В целях развития

[1] Гражданский кодекс Республики Беларусь, с изм. и доп., вступившими в силу с 9 января 2017 г. URL: http://etalonline.by/?type=text&regnum=HK9800218#load_text_none_1_.

[2] Инновационные кластеры в Европе: статистический анализ и обзор существующей политической поддержки. URL: www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Tools_Resources/Cluster.pdf; Кластерная политика в Европе. Кластерная обсерватория. URL: www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=100146.

[3] Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятия по ее реализации: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 января 2014 г. №27. URL: cluster.by›images/koncepciya.doc.

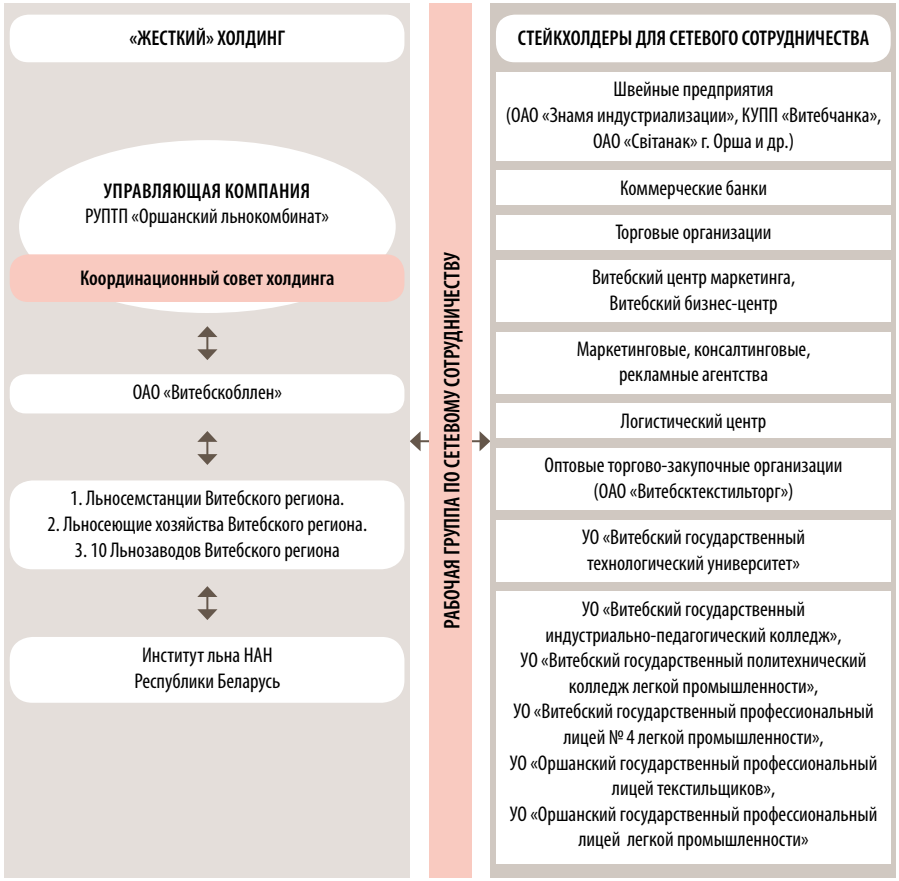

Рис. 8. Структурная схема «гибридного» холдинга «Белорусский лен»

отношений сетевого сотрудничества и коопетиции в кластерной структуре – «гибридном» текстильном холдинге – разработаны следующие формы сотрудничества.

Формы сотрудничества в сфере образования

Для сетевого сотрудничества в рамках «гибридного» текстильного холдинга в сфере образования предлагается создавать новые институциональные образовательные структуры:

1) совместные научно-исследовательские лаборатории (НИЛ) (субъекты «гибридного» холдинга и университет). Задачи совместной НИЛ: повышение качества подготовки специалистов и научно-педагогических кадров; рост квалификации профессорско-преподавательского состава университета и повышение квалификации научных работников университета; укрепление и развитие научно-интеллектуального потенциала университета; выполнение программ инновационного развития и хоздоговорных научных разработок; укрепление научных контактов в области текстильного производства между сотрудниками университета и научно-исследовательскими организациями; совместное выполнение научных разработок для предприятий;

2) создание научно-технических спин-офф предприятий, которые образуются путем ответвления от вузов и научных организаций для внедрения разработок и результатов исследований.

Открытые на базе университетов инновационные компании позволяют превратить результаты исследований и открытий в качественные образцы изделий с более высокими потребительскими, технологическими, техническими, экономическими и иными свойствами, чем существующие, а также обеспечивают вчерашних студентов дополнительными рабочими местами.

Направления сетевого сотрудничества в рамках научно-технического спин-офф предприятия:

- совместное (ученые регионального университета и специалисты предпринимательских структур) выполнение исследовательских работ;
- совместное конструирование и разработка инновационных продуктов (нанотекстиль, электронный текстиль);
- совместная разработка инновационных товаров из продуктов переработки (строительные плиты, утеплители, медицинские материалы);
- совершенствование дизайна продукта;
- внедрение инновационного оборудования.

Формы сотрудничества в сфере инноваций

Для обеспечения *сетевого* сотрудничества предлагается *создать технологическую платформу* «Инновационный текстиль». Технологическая платформа должна объединить усилия представителей «гибридного» текстильного холдинга и его стейкхолдеров.

Технологическая платформа – площадка, на которой будут собираться представители холдинга, стейкхолдеры и чиновники регионального уровня для обсуждения вопросов развития и повышения эффективности текстильного производства. Предлагается создать offline технологическую платформу на базе УО «Витебский государственный технологический университет» [4].

Формы сотрудничества в маркетинге

Ключевым фактором конкурентоспособности является маркетинг. Для стейкхолдеров текстильного и швейного производства предлагаются следующие *методы сотрудничества в факторе «маркетинг»*.

1) создание интернет-маркетинговой площадки для проведения совместных маркетинговых мероприятий, исследований;

2) реализация программ коопетиции льнозаводами, текстильными и швейными предприятиями, например:

- проведение маркетинговых исследований зарубежных рынков;
- совместные программы продвижения товаров на внешнем рынке;
- создание единых информационных сетей на основе CRM-технологий (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами);

3) внедрение внутриорганизационного маркетинга (внутреннего маркетинга) на предприятиях текстильного и швейного производства.

Предлагается в качестве инструмента внедрять на предприятиях «гибридного» холдинга Кодекс корпоративного поведения. В этом документе целесообразно закрепить отношения с клиентами и партнерами, отношения с подчиненными, отношения с конкурентами, отношение к исполнительной власти, правила работы с информацией, разрешения конфликтов, основы делового этикета.

Для развития сетевого сотрудничества в факторах конкурентоспособности между организациями текстильного

и швейного производства предлагаются следующие меры.

1. Просвещение и подготовка представителей государственного сектора и деловых кругов:

- проведение семинаров и тренингов о значении и направлениях сетевого сотрудничества;
- разработка методических материалов для предпринимателей и чиновников;
- подбор и обучение специалистов, призванных распространять идеи сетевого сотрудничества;
- трансляция через менеджмент, особенно первых лиц холдинга, важности сотрудничества и коопетиции;
- назначение ответственного лица в Рабочей группе «гибридного» холдинга, в функциональные обязанности которого входит внедрение направлений стимулирования сотрудничества.

2. Меры коммуникационного обеспечения сотрудничества:

- создание базы данных по субъектам в гибридном холдинге в рамках регионального статистического офиса;
- создание интернет-порталов (интернет-платформы обучения, нетворкинга и сотрудничества);
- организация бизнес-школы дистанционного образования для субъектов «гибридного» холдинга;
- регистрация социальной бизнес-сети («Лен»).

3. Экономическое стимулирование и финансовая поддержка сотрудничества субъектов в гибридном холдинге:

а) для «жесткой» формы интеграции – льготы по налогу на прибыль, льготы по кредитам, гранты на поддержку инвестиционных проектов;

б) для стейкхолдеров «мягкой» формы интеграции – экономические инструменты и методы стимулирования сетевого сотрудничества в факторах:

- «маркетинг» (льготы по налогу на прибыль за спонсорство субъектами холдинга участия стейкхолдеров в показах коллекций, международных выставках для продвижения товаров);
- «инновации» (налоговый кредит инновационным организациям; финансирование научно-исследовательских разработок в рамках совместных с университетом НИЛ, кафедр; льготные ставки НДС в отношении инновационной продукции; освобождение от уплаты НДС операций по НИОКР);
- «персонал» (льготы университетам по налогу на прибыль от внебюджетной деятельности; льготы по налогу на прибыль коммерческим организациям за спонсорство конференций, грантов на обучение; финансирование стипендий студентам из централизованного фонда холдинга).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характерной чертой новой экономики являются сетевые структуры – кластеры, инновационные сети, отраслевые сети (цепи поставок), «живые лаборатории», «гибридные» структуры.

Разработанные методы сетевого сотрудничества субъектов «гибридного» холдинга в ключевых факторах конкурентоспособности будут способствовать повышению конкурентоспособности и эффективности субъектов текстильного и швейного производства Республики Беларусь за счет снижения себестоимости продукции; повышения качества и конкурентоспособности продукции; роста производительности труда; активизации инвестиционной и инновационной деятельности. ■

Библиографическая ссылка: Вайлунова Ю.Г., Яшева Г.А. Формирование сетевых структур как источник конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь // Управленец. 2017. №4(68). С. 96–105.

For citation: Vaylunova Yu.G., Yasheva G.A. Network-Based Structures as a Source Enhancing Competitiveness of Organizations in the Republic of Belarus. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 96–105.

Источники

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
2. Богданов Г.Е. Интеграционные формы взаимодействия предприятий макаронной промышленности, 2008. Электронный архив ЮУрГУ. URL: http://dspace.susu.ac.ru/bitstream/handle/0001.74/1364/3.pdf?sequence=1.
3. Вайлунова Ю.Г. Институциональные методы стимулирования сетевого взаимодействия субъектов холдинга // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2016. № 1(30). С. 117–129.
4. Вайлунова Ю.Г., Яшева Г.А. и др. Механизмы повышения конкурентоспособности текстильного и швейного производства Республики Беларусь на основе создания интеграционных структур // Инновации в текстильной промышленности: монография / авт. кол.: А.С. Дягилев, Н.Н. Самутина, О.М. Катович и др. Витебск: Изд-во ВГТУ, 2016.
5. Вертакова Ю.В. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // ИнВестРегион. 2009. № 2. С. 36–43.
6. Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: автореф. дис. … д-ра экон. наук. Минск, 1993.
7. Дерябина М.А. Горизонтальные связи и сетевая координация в современной экономике // Общественные науки и современность. 2014. № 1. С. 65–76.
8. Казанцев А.К., Никитина И.А. Инновационные кластеры в региональных стратегиях. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2011.
9. Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 494–505.
10. Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний // Проблемы современной экономики. 2007. № 2(22). С. 24–32.
11. Попова Ю.Ф. Развитие сетевых форм межфирменной кооперации в российской экономике // Креативная экономика. 2008. № 9(21). С. 36–42.
12. Портер М. Конкуренция. М.: ИД «Вильямс», 2002.
13. Радаев В.В. Рынок как переплетение социальных сетей // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 47–54.
14. Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. М.: ИЭ РАН, 2015.
15. Шерешева М.Ю. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса. М.: ИД ВШЭ, 2014.
16. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2010.
17. Юлдашева О.У., Катенев В.И., Полонский С.Ю. Межфирменная кооперация: сетевые формы организации бизнеса // Новости электротехники, 2013. URL: http://news.elteh.ru/arh/ /2007/44/29.php.
18. Яшева Г.А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства: монография. Витебск: Изд-во ВГТУ, 2010.
19. Яшева Г.А., Костюченко Е.А. Методологические аспекты кластерного подхода к инновационному развитию и повышению конкурентоспособности национальной экономики // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2016. № 1(30). С. 188–208.
20. Яшева Г.А., Кунин В.А. Теоретико-методологические основы кластеров и их роль в повышении устойчивости национальных экономик // Региональная экономика и управление: электрон. науч. журн. 2014. № 1(37). URL: http://region.mcnip.ru.
21. Brandenburger A.M., Nalebuff J.B. Coopetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. N.Y.: Currency Doubleday, 1996.
22. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
23. Lado A.G., Boyd N.G. Hanlon S.C. Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model // The Academy of Management Review. 1997. № 22(1). P. 110–141.
24. Man A.-P. de. The Network Economy: Strategy, Structure and Management. Northampton: Edward Elgar, 2004.
25. Porter M.E. Clusters of Innovation Initiative. Cambridge, MA: Monitor Group, 2003. URL: http://www.isc.hbs.edu/pdf/COI_SanDiego.pdf.
26. Rud N.T., Marchuk O.I., Yasheva G.A. Cluster interaction mechanism in the formation of innovative model of region's economy // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. 2014. № 12(162). P. 281–289. URL: http://eco-science.net/archive2014/print:page,1,339--12162.html.

References

1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St Petersburg: Piter Publ., 1999.
2. Bogdanov G.Ye. *Integratsionnye formy vzaimodeystviya predpriyatiy makaronnoy promyshlennosti, 2008* [Integration forms of interaction between enterprises of the macaroni industry, 2008]. Elektronnyy arkhiv Yu-UrGU [Electronic archive of SUSU]. Available at: http://dspace.susu.ac.ru/bitstream/handle/0001.74/1364/3.pdf?sequence=1.
3. Vaylunova Yu.G. Institutsional'nye metody stimulirovaniya setevogo vzaimodeystviya sub'ektov kholdinga [Institutional methods of stimulating the network interaction of the holding's subjects]. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, 2016, no. 1(30), pp. 117–129.
4. Vaylunova Yu.G., Yasheva G.A. et al. Mekhanizmy povysheniya konkurentosposobnosti tekstil'nogo i shveynogo proizvodstva Respubliki Belarus' na osnove sozdaniya integratsionnykh struktur [Mechanisms for increasing the competitiveness of textile and clothing production in the Republic of Belarus on the basis of the creation of integration structures]. *Innovatsii v tekstil'noy promyshlennosti* [Innovations in the textile industry]. Vitebsk: VGTU Publ., 2016.
5. Vertakova Yu.V. Ispol'zovanie setevogo podkhoda dlya obespecheniya ustoychivosti razvitiya predprinimatel'skikh struktur v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa [Using the network approach to ensure the stability of the development of entrepreneurial structures in the conditions of the economic crisis]. *InVestRegion*, 2009, no. 2, pp. 36–43.
6. Gershteyn Ye.F. *Differentsiatsiya i integratsiya v promyshlennosti: teoriya i praktika razvitiya: avtoref. dis. d-ra ekon. nauk* [Differentiation and integration in manufacturing: theory and practice of development. Dr. econ. sci. diss.]. Minsk, 1993.
7. Deryabina M.A. Gorizontal'nye svyazi i setevaya koordinatsiya v sovremennoy ekonomike [Horizontal communications and network coordination in the modern economy]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2014, no. 1, pp. 65–76.
8. Kazantsev A.K., Nikitina I.A. *Innovatsionnye klastery v regional'nykh strategiyakh* [Innovative clusters in regional strategies]. St Petersburg: SPbSU Publ., 2011.
9. Kastel's M. Stanovlenie obshchestva setevykh struktur [The formation of a society of network structures]. *Novaya postindustrial'naya volna na Zapade. Antologiya* [A new post-industrial wave in the West. Anthology. V.L. Inozemtsev (ed.)]. Moscow: Academia Publ., 1999, pp. 494–505.
10. Katenev V.I. Perspektivy razvitiya setevoy ekonomiki v usloviyakh formiruyushchegosya obshchestva znaniy [Prospects for the development of the network economy in the conditions of the emerging knowledge society]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, 2007, no. 2(22), pp. 24–32.
11. Popova Yu.F. Razvitie setevykh form mezhfirmennoy kooperatsii v rossiyskoy ekonomike [Development of network-based forms of interfirm cooperation in the Russian economy]. *Kreativnaya ekonomika – Creative Economy*, 2008, no. 9(21), pp. 36–42.
12. Porter M. *Competition* (Russ. ed.: Porter M. Konkurentsiya. Moscow: Vil'yams Publ., 2002).
13. Radaev V.V. Rynok kak perepletenie sotsial'nykh setey [The market as a weave of social networks]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2008, vol. 6, no. 2, pp. 47–54.
14. Smorodinskaya N.V. *Globalizirovannaya ekonomika: ot ierarkhiy k setevomu ukladu* [The globalized economy: from hierarchies to a networked way of life]. Moscow: Institute of Economics of the RAS Publ., 2015.
15. Sheresheva M.Yu. *Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa* [Methodology of research of network-based forms of business organization]. Moscow: HSE Publishing house, 2014.
16. Sheresheva M.Yu. *Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy* [Forms of network-based interaction of companies]. Moscow: HSE Publishing house, 2010.
17. Yuldasheva O.U., Katenev V.I., Polonskiy S.Yu. Mezhfirmennaya kooperatsiya: setevye formy organizatsii biznesa [Interfirm cooperation: network-based forms of business organization]. *Novosti elektrotekhniki – News of Electrical Engineering*, 2013. Available at: http://news.elteh.ru/arh//2007/44/29.php.
18. Yasheva G.A. *Klasternaya kontseptsiya povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy v kontekste setevogo sotrudnichestva i gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [Cluster concept of increasing the competitiveness of enterprises in the context of network-based cooperation and public-private partnership]. Vitebsk: VGTU Publ., 2010.
19. Yasheva G.A., Kostyuchenko Ye.A. Metodologicheskie aspekty klasternogo podkhoda k innovatsionnomu razvitiyu i povysheniyu konkurentosposobnosti natsional'noy ekonomiki [Methodological aspects of the cluster approach to innovative development and increasing the competitiveness of the national economy]. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, 2016, no. 1(30), pp. 188–208.
20. Yasheva G.A., Kunin V.A. Teoretiko-metodologicheskie osnovy klasterov i ikh rol' v povyshenii ustoychivosti natsional'nykh ekonomik. *Regional'naya ekonomika i upravlenie – Regional Economics and Management*, 2014, no. 1(37). Available at: http://region.mcnip.ru.
21. Brandenburger A.M., Nalebuff J.B. *Coopetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*. N.Y.: Currency Doubleday, 1996.
22. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
23. Lado A.G., Boyd N.G. Hanlon S.C. Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *The Academy of Management Review*, 1997, no. 22(1), pp. 110–141.
24. Man A.-P. de. *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*. Northampton: Edward Elgar, 2004.
25. Porter M.E. *Clusters of Innovation Initiative*. Cambridge, MA: Monitor Group, 2003. Available at: www.isc.hbs.edu/pdf/COI_SanDiego.pdf.
26. Rud N.T., Marchuk O.I., Yasheva G.A. Cluster interaction mechanism in the formation of innovative model of region's economy. *Aktual'ni problemi ekonomiki: naukoviy ekonomichniy zhurnal – Topical Problems of Economy. Scientific Economic Journal*, 2014, no. 12(162), pp. 281–289. Available at: http://eco-science.net/archive2014/print:page,1,339--12162.html.

Научно-аналитический журнал
Управленец

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.

Материалы, представляемые авторами в редакцию

Материалы пересылаются в редакцию по электронной почте.

Заявка на публикацию включают 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 (100 –150 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.

3. Файлы с фотографиями авторов. Каждый файл должен быть озаглавлен фамилией автора. К публикации принимаются файлы в форматах JPEG или TIFF с разрешением 300 dpi (точек на дюйм), допускается 200 dpi.

* **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 20 000 до 40 000 знаков с пробелами 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.

Уравнения, рисунки и таблицы нумеруются в порядке их упоминания в тексте.

Цветовое оформление графических элементов (рисунков, схем) должно использоваться исключительно в практических, а не декоративных целях.

Требования к списку источников

Список источников оформляется в алфавитном порядке: сначала русскоязычные источники, затем источники на иностранном языке в порядке латинского алфавита. Ссылки на использованную литературу оформляются квадратными скобками с указанием страницы (опубликованные источники).

Список должен включать не менее 15 источников, большую часть из них должны составлять «литературные» источники (монографии, научные статьи в рецензируемых научных изданиях). Нормативно-правовые документы, статистические материалы в список источников не включаются, при необходимости упоминаются в тексте статьи или выносятся в подстрочное примечание.

Самоцитирование не должно превышать 10%.

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 заполненный лицензионный договор и экспертное заключение о возможности открытого опубликования. Бланк договора размещен на сайте журнала http://upravlenets.usue.ru.

Прием статей:
Баусова Юлия Сергеевна
Телефон: (343) 221-26-33
E-mail: bausova@usue.ru

Адрес редакции:
Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 355

ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ
МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,
ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН
В РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В НАУЧНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ
EBSCO PUBLISHING (USA)
ERIH PLUS

WWW.USUE.RU
SCIENCE.USUE.RU
UPRAVLENETS.USUE.RU

ISSN 2218-5003