

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



**Орехова Светлана Владимировна**

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ РЕСУРСНО-ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА**

Диссертация на соискание ученой степени

доктора экономических наук

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами – промышленность)

Научный консультант

доктор экономических наук, профессор

**В. Ж. Дубровский**

Екатеринбург – 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	18
1.1 Систематизация фундаментальных предпосылок и источников устойчивого развития промышленного предприятия.....	18
1.2 Влияние промышленной политики на устойчивое развитие металлургического предприятия: технологический и институциональный контексты .....	44
1.3 Ресурсно-институциональный подход как основа методологии устойчивого развития промышленного предприятия.....	66
2 НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	76
2.1 Критический анализ эволюции подходов к управлению ресурсами промышленного предприятия .....	76
2.2 Идентификация параметров ресурсного портфеля металлургического предприятия.....	98
2.3 Методический инструментарий оценки влияния ресурсов на устойчивое развитие металлургического предприятия.....	110
3 ИССЛЕДОВАНИЕ РЕСУРСНЫХ МОДЕЛЕЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	127
3.1 Факторы выбора ресурсных моделей промышленных предприятий.....	127
3.2 Состояние ресурсов и перспективы устойчивого развития металлургического комплекса России.....	141
3.3 Эмпирическая оценка влияния ресурсов на устойчивое развитие российских металлургических предприятий.....	158
4 ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ КАК ИНДИКАТОР ВЫБОРА МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	170
4.1 Содержательный фундамент институциональной организации отраслевых рынков в промышленности .....	170
4.2 Методика конструирования институциональной карты отраслевых рынков в промышленности .....	181
4.3 Анализ уровня сложности институциональной организации отраслевых рынков металлургического комплекса России.....	201
5 РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ.....	215

5.1 Механизмы развития металлургического предприятия в условиях неоиндустриализации .....	215
5.2 Структура механизма технологической платформы металлургического предприятия (на примере ООО «УГМК-Холдинг») .....	229
5.3 Технологическая платформа как объект промышленной политики .....	243
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	264
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	279
Приложение А – Факторы, обусловившие трансформацию подходов к устойчивому развитию предприятия .....	336
Приложение Б – Классификация видов промышленной политики .....	338
Приложение В – Этапы развития и содержание мировой промышленной политики в XX – начале XXI века .....	342
Приложение Г – Этапы российской промышленной политики 2000-х годов .....	343
Приложение Д – Генезис промышленной политики металлургического комплекса России в новейшей истории.....	344
Приложение Е – Модель VRIO (value, rarity, imitability, organization).....	348
Приложение Ж – Факторы, определяющие уникальность ресурсного портфеля предприятия .....	349
Приложение И – Структура динамических способностей предприятия.....	351
Приложение К – Подходы и модели оценки устойчивого роста предприятия ....	352
Приложение Л – Динамика производства основных видов продукции металлургического комплекса в натуральном выражении за 2000–2015 гг. ....	356
Приложение М – Средняя доля трудовых затрат в себестоимости продукции металлургических предприятий России, % .....	357
Приложение Н – Парные регрессии влияния инвестиций в ресурсы на прирост рентабельности продаж металлургических предприятий.....	358
Приложение П – Содержание экономико-социальных концепций рынка XX–XXI веков.....	373
Приложение Р – Факторы эффективности институциональной организации отраслевого рынка.....	377
Приложение С – Типы рынков по специфике институциональных взаимодействий .....	379
Приложение Т – Паспорт отраслей металлургического комплекса .....	381
Приложение У – Оценка устойчивости роста ООО «УГМК-Холдинг» .....	385

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Мировая экономика демонстрирует противоречивые тенденции, обусловленные, с одной стороны, глобализацией, информационной транспарентностью, смешением отраслей и появлением новых механизмов ведения бизнеса, а с другой – отраслевыми структурными сдвигами, смещением баланса между экономическими центрами Запад – Восток, поиском национальной идентичности, увеличением важности роли региональных союзов и пониманием значимости индустриального развития.

Макроэкономические шоки, кризисные явления в национальной экономике, смена вектора научно-технического развития заставляют также пересмотреть прежние ориентиры управления промышленностью в России. Тяжелая промышленность составляет основу отечественного реального сектора экономики. Активное использование экспортно-сырьевой базы препятствует становлению инновационных видов бизнеса, но в то же время без развития отраслей тяжелой промышленности осуществление полноценных инвестиций в новые высокотехнологичные производства невозможно.

Разработка методологического каркаса устойчивого развития металлургического предприятия является нетривиальной научно-исследовательской задачей. Металлургия выступает одним из локомотивов реального сектора экономики, обладает мощной производственной базой, но вместе с тем использует традиционные подходы и механизмы управления ресурсным портфелем.

Определение ресурсной стратегии, в свою очередь, ставит задачу изучения структуры ресурсов, их значимости в развитии предприятия, дифференциации инвестиционных моделей. Критерием для выбора ресурсных инвестиционных моделей и обоснования механизма устойчивого развития металлургического предприятия может служить институциональное окружение, включающее отраслевые институты и институциональную среду.

Функционирование предприятия металлургии, таким образом, обусловлено его отраслевой спецификой и зависит от соответствия его ресурсов технологическому и институциональному контексту. Трансформация ресурсных стратегий предприятий комплекса и институциональных условий их деятельности делает значимым поиск новых инструментов для их устойчивого развития на национальном и мировом рынках.

Изучение палитры новых возможностей для устойчивого развития металлургического предприятия также является одной из приоритетных задач промышленной политики России и делает своевременным предлагаемое исследование.

Итак, актуальность диссертации определяется потребностями в методологической разработке, теоретическом обосновании и методическом обеспечении механизма устойчивого развития металлургического предприятия на основе анализа и оценки альтернатив управления его ресурсами и институциональным окружением.

**Степень разработанности проблемы.** Проблематика ресурсно-институционального подхода к методологии устойчивого развития предприятия промышленности находится в ареале научных интересов исследователей различных экономических концепций и теорий управления.

Фундаментальное решение вопросов устойчивого развития и экономического роста как его результата представлено в классических работах Е. Домара, Е. Р. Линдаля, Р. Э. Лукаса, Т. Пэлли, Р. Солоу, Т. Сэндлера, И. М. Тенякова, Г. А. Фельдмана, Р. Харрода, Э. Хелпмана, Д. Р. Хикса. Методическое оценивание устойчивого развития предприятия через призму параметров устойчивости экономического роста осуществлено П. Вигери, П. Дэвидссоном, И. В. Ивашковской, М. А. Лимитовским, Э. Пенроуз, Б. Стюартом, Р. Хиггинсом, Дж. Ван Хорном, Г. И. Хотинской и многими другими. Изучению источников формирования устойчивого развития предприятий посвящены труды И. А. Баева, Дж. Барни, Р. Гранта, Дж. Дайера и Г. Сингха, Т. Г. Долгопятовой, В. С. Катькало, Д. Коллис, С. Монтгомери, В. И. Некрасова, М. Портера, Р. Рамелта, О. С. Сухарева, В. Л. Тамбовцева, Д. Тиса, Г. Хемела и ряда других авторов.

В основе устойчивого развития промышленного предприятия лежит управление его ресурсным портфелем. Существенный вклад в разработку концептуальных основ экономической природы ресурсов предприятия внесли Р. Амит, Дж. Барни, О. Бем-Баверк, Б. Вернерфелт, Ф. Визер, В. С. Катъкало, К. Маркс, М. Петераф, Р. Рамелт, Дж. Саланчик, Т. Пикетти, Д. Тис, П. Шумаер и ряд других авторов. Взаимосвязь ресурсов и устойчивого развития предприятия изучена в эмпирических исследованиях В. Ж. Дубровского, А. Кармели, А. В. Куликовой, Д. Миллера и Дж. Шамзи, Й. Рууса с соавторами, И. Н. Ткаченко, Дж. Хи и Х. Ванга, Г. В. Широковой.

Анализ влияния промышленной политики на развитие предприятия был предпринят в трудах Л. И. Абалкина, С. Д. Бодрунова, Г. Б. Клейнера, П. Кругмана, Б. В. Кузнецова, Дж. Лина, В. М. Полтеровича, Б. Родрика, М. Ротбарда, Ю. В. Симачева, А. А. Яковлева, Е. Г. Ясина и др. Вопросы оценки эффективности промышленной политики затронуты учеными, среди которых С. Анселл, Х. Вольманн и С. Кульманн, К. М. Радаелли, Ф. Де Франческо, Д. Б. Цыганков, Е. Г. Шитвак.

Широкое признание в академическом сообществе в изучении аспектов управления индустриальными отношениями и трансформации традиционных промышленных отраслей в России получила Уральская школа, в рамках которой особо значимыми представляются труды В. В. Акбердиной, Е. Г. Анимицы, И. А. Баева, Е. Б. Дворянкиной, Ю. Г. Лавриковой, А. А. Мальцева, О. А. Романовой, Н. В. Новиковой, Я. П. Силина, А. И. Татаркина, Л. Ф. Шайбаковой. Вопросы развития российского металлургического комплекса изучены И. А. Будановым, Н. Р. Кельчевской, В. Б. Кондратьевым, А. А. Козицыным, Д. А. Пумпянским, О. А. Романовой и некоторыми другими авторами.

Зависимость экономического развития от технологических укладов уточняется в работах Л. И. Абалкина, Е. Г. Анимицы, Б. Берри, С. Д. Бодрунова, С. Ю. Глазьева, А. А. Дынкина, В. Л. Иноземцева, Н. Д. Кондратьева, Д. С. Львова, К. Маркса, Н. В. Новиковой, К. Перес, Д. Рикардо, У. Ростоу, А. Смита, Й. Шумпетера.

Проблемами влияния институциональных факторов на деятельность предприятий занимались такие исследователи, как А. Алчиан, А. А. Аузан, Г. Демсец, Г. Б. Клейнер, Р. Коуз, Д. Норт, А. Н. Олейник, В. М. Полтерович, Е. В. Попов, О. С. Сухарев, В. Л. Тамбовцев, О. Уильямсон, Д. Ходжсон, Э. Г. Фуруботн и Р. Рихтер, А. Е. Шаститко, Т. Эггертссон. Специфику российской институциональной среды и институтов отраслевых рынков отражают исследования С. Б. Авдашевой, Т. Г. Долгопятовой, Е. В. Попова, В. В. Радаева, О. С. Сухарева, А. Е. Шаститко, Г. В. Широковой и др.

Развитие экономики через призму теории механизмов рассматривается в работах А. Н. Бычковой, Л. Гурвица, Дж. Дэвиса и К. Мариса, С. Б. Измалкова, А. Кульмана, Р. Майерсона, Э. Маскина, К. И. Сониной, М. М. Юдкевич и др. Аспекты конструирования механизма (модели) устойчивого развития предприятия отражены в работах М. Ван Альстина, Р. Амита, Ц. Баден-Фуллера, Б. Демила и Х. Лекокка, К. Зотта, Д. Климанова и О. Третьяк, М. С. Моргана, Р. Розенблюма, П. Тиммерса, Д. Тиса, Г. Чезбро. Описание платформ как особой бизнес-модели представлено в трудах М. Ван Альстина и С. Чаудари, А. Гавье и М. Кусумано, Дж. Паркера.

Несмотря на существенный фундаментальный и методологический вклад в экономическую науку ранее опубликованных работ, посвященных различным аспектам устойчивого развития, проблема выбора металлургическим предприятием механизма устойчивого развития на основе двуединого воздействия на ресурсный портфель и институциональное окружение является исследовательской лакуной. Представляется, что разработка методологии на основе ресурсно-институционального подхода расширит границы научного знания о функционировании промышленных предприятий. По-прежнему недостаточно освещенными остаются вопросы теоретического обоснования ресурсных стратегий и методические аспекты оценки влияния параметров ресурсного портфеля на устойчивое развитие металлургического предприятия.

Актуальность обозначенной научной проблемы, высокая практическая значимость, недостаточная методолого-теоретическая обоснованность и практиче-

ская разработанность определили выбор темы диссертационной работы, ее объект, предмет, цель, задачи и структуру.

**Объектом диссертационного исследования** являются металлургические предприятия Российской Федерации.

**Предметом исследования диссертации** выступают экономические отношения, возникающие при формировании механизма устойчивого развития металлургического предприятия.

**Цель диссертации** состоит в разработке теоретико-методологических положений ресурсно-институционального подхода, направленного на совершенствование механизма устойчивого развития промышленного предприятия (на примере металлургических предприятий).

Данная цель реализована посредством постановки и решения следующих **задач**:

1) разработать новую методологию исследования устойчивого развития как двуединую систему управления ресурсным портфелем и институциональным окружением промышленного предприятия на основе консолидации постулатов концепции устойчивого развития, проблемно-ориентированного подхода, неoinституциональных экономических теорий, ресурсной и сетевой концепций стратегического управления;

2) предложить на основе идентификации параметров ресурсного портфеля промышленного предприятия авторский методический подход к оценке влияния ресурсного портфеля на устойчивое развитие металлургического предприятия;

3) уточнить и эмпирически доказать выбор модели управления ресурсами, определяющей тип ресурсной инвестиционной стратегии, ее влияние на устойчивое развитие российских металлургических предприятий;

4) определить и верифицировать на примере отраслей металлургического комплекса авторскую методику конструирования институциональной карты для обоснования механизма устойчивого развития металлургического предприятия;

5) установить необходимость применения технологической платформы как базового механизма устойчивого развития металлургического предприятия, на

основе чего выявить приоритетные направления и перспективные векторы промышленной политики металлургического комплекса.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует пунктам 1.1.2 «Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий»; 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»; 1.1.20 «Состояние и перспективы развития отраслей топливно-энергетического, машиностроительного, металлургического комплексов» и 1.1.24 «Тарифная политика в отраслях топливно-энергетического комплекса. Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями металлургического комплекса» паспорта ВАК по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили фундаментальные положения концепции устойчивого развития и теории экономического роста, ресурсная теория и теория динамических способностей, теория организации, теория отраслевых рынков, теория механизмов, отношенческий (сетевой) подход, неинституциональный подход в части теорий прав собственности и трансакционных издержек. Многообразие используемых подходов, теорий и субтеорий объясняется сложностью характеристик объекта исследования.

В диссертации использованы **научно-методические подходы** системного, неинституционального и стратегического анализа, базовые научные методы (синтез, индукция, дедукция, сравнение, обобщение, аналогия), а также методы технико-экономического, статистического, структурно-логического анализа, матрицирования, эконометрического оценивания, включая методы наименьших квадратов и парной регрессии.

**Информационную основу диссертационного исследования** составили нормативно-правовые акты государственных органов законодательной и исполнительной власти Российской Федерации в сфере социально-экономического развития, отраслевой и промышленной политики; данные Федеральной службы госу-

дарственной статистики о результатах социально-экономического развития Российской Федерации и отраслей металлургии; Стратегия развития черной и цветной металлургии до 2030 г.; данные о металлургических предприятиях РФ, вошедшие в базу данных «СПАРК Интерфакс» (согласно ОКВЭД). Источниками анализа также послужила информация об отраслевых стандартах и внутренняя отчетность металлургических предприятий; методическая и научная литература по проблемам устойчивого развития предприятий, ресурсным стратегиям, влиянию институциональных факторов на функционирование бизнеса; диссертационные исследования по проблемам устойчивого развития промышленных предприятий; информационные ресурсы сети Интернет; материалы, содержащиеся в монографических и эмпирических исследованиях зарубежных и отечественных ученых.

**Достоверность** и глубина научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертации, подтверждаются применением обоснованного методического инструментария; корректной обработкой большого объема статистического и фактологического материала; достаточным объемом и результатами аналитических исследований; использованием методов структурного, ретроспективного, экономико-статистического и эконометрического анализа, а также положительной оценкой полученных результатов исследования на научных конференциях и внедрением данных результатов в практику управления металлургических предприятий.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке методологии ресурсно-институционального подхода для обоснования механизма устойчивого развития металлургического предприятия.

В диссертации получены и вынесены на защиту следующие **научные положения и результаты, определяющие новизну исследования.**

1. Сформулированы теоретические положения исследования устойчивого развития промышленного предприятия на основе анализа и обобщения фундаментальных постулатов концепции устойчивого развития, ресурсной теории и неинституциональной экономической теории, давших возможность предложить и раскрыть логическую структуру и сущность нового методологического ре-

сурсно-институционального подхода, обосновывающего в качестве равнозначных факторов устойчивого развития ресурсы и институциональное окружение промышленного предприятия; ввести в научный оборот понятие «институциональная рента предприятия», представляющее собой совокупность дополнительных выгод предприятия от совпадения его ресурсной стратегии и технологического и институционального контекстов, выражающихся в приоритетах государственной промышленной политики (п. 1.1.24 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05) (гл. 1, § 1.1–1.3).

2. Разработана методология управления ресурсами промышленного предприятия, базирующаяся на определении структуры и специфических черт ресурсного портфеля, последовательности формирования ресурсной стратегии промышленного предприятия в контексте ресурсно-институционального подхода, что позволило предложить авторскую классификацию ресурсов, обеспечивающих устойчивое развитие промышленного предприятия, и трехэтапную методику измерения влияния ресурсов на устойчивое развитие металлургического предприятия, оригинальность которой заключается в комплексном оценивании макроэкономического, микроэкономического и внутрифирменного уровней зависимости устойчивого развития от ресурсов (п. 1.1.13 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05) (гл. 2, § 2.1–2.3).

3. Теоретически обосновано и эмпирически доказано, что российские металлургические предприятия используют особую промежуточную модель управления ресурсами, основанную на сетевой (гибридной) форме организации бизнеса с жесткими границами и преимущественным использованием институциональных механизмов координации, что затрудняет формирование и реализацию долгосрочных ресурсных инвестиционных стратегий и приводит к отрицательному влиянию инвестиций в ресурсный портфель на устойчивый рост металлургического предприятия (п. 1.1.20 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05) (гл. 3, § 3.1–3.3).

4. Раскрыты концептуальные положения теоретической модели и предложена авторская методика конструирования институциональной карты отраслевых

рынков в промышленности, представляющая собой систему двух проекций: уровня сложности институциональной среды отраслевого рынка и уровня сложности институтов отраслевого рынка. Проведено эмпирическое исследование институционального окружения металлургических предприятий России, в результате которого выявлен высокий уровень институциональной сложности во всех исследуемых отраслях металлургии и низкая эффективность использования отраслевого подхода в формировании и регулировании институциональной среды (п. 1.1.20 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05) (гл. 4, § 4.1–4.3).

5. Разработан авторский подход к использованию технологической платформы как механизма устойчивого развития металлургического предприятия, основанного на сетевой концепции использования ресурсов, едином технологическом стандарте и межотраслевым воздействием на институциональное окружение; описаны структура и типы технологических платформ для металлургических предприятий; выявлены перспективные направления реализации промышленной политики металлургического комплекса, основанные, в отличие от имеющихся, на мультипроектном управлении технологическими платформами и с учетом сценариев научно-технического развития России (п. 1.1.2 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05) (гл. 5, § 5.1–5.3).

**Теоретическая значимость результатов исследования** обусловлена разработкой методологии устойчивого развития промышленного предприятия на основе ресурсно-институционального подхода, вносящей вклад в расширение научных представлений о специфике функционирования и механизме устойчивого развития металлургического предприятия, об экономической природе его ресурсного портфеля, о влиянии отраслевой институциональной среды и институтов отраслевого рынка на его развитие.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в применении технологической платформы как инструмента промышленной политики и метода управления институциональной структурой отраслевых рынков. Основные идеи, заложенные в механизме технологической платформы, могут полностью или частично использоваться металлургическими предприятиями для

реализации стратегий долгосрочного развития. Разработанные методики оценки влияния ресурсов на устойчивое развитие предприятия и построения институциональной карты могут самостоятельно применяться металлургическим предприятием для мониторинга его институционального окружения. Положения диссертации могут служить основой для эмпирических исследований уровня институциональной сложности любого отраслевого рынка.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Материалы диссертационного исследования использованы при выполнении:

– проекта Российского фонда фундаментальных исследований «Теоретико-эмпирическая модель институционального взаимодействия на отраслевых рынках в России» (номер регистрации № 17-32-01063);

– проекта Российского гуманитарного научного фонда «Эмпирическое исследование корпоративной демографии в России: структурные изменения, кризисы и жизненный цикл» (номер регистрации № 16-02-18009);

– договора на создание (передачу) научно-технической продукции с ООО «УГМК-Холдинг» по теме «Состояние и перспективы развития холдинговых структур в металлургии».

Научные разработки, а также практические рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, были использованы:

– Министерством промышленности и науки Свердловской области при корректировке принципов реализации и инструментов промышленной и научно-технической политики;

– Торгово-промышленной палатой Свердловской области при формировании системы взаимодействия государства и бизнеса на основе технологической платформы;

– ПАО «Северский трубный завод» при анализе институционального окружения предприятия за период 2005–2015 гг.;

– Горно-металлургическим профсоюзом Свердловской области при конструировании системы управления социально-экономическими отношениями на предприятиях горно-металлургического профиля;

– Федерацией профсоюзов Свердловской области при исследовании специфики управления человеческим капиталом как элемента ресурсных стратегий промышленных предприятий с 2008 по 2017 г.;

– Некоммерческой организацией «Рефтинский муниципальный фонд поддержки малого и среднего предпринимательства» при разработке методики формирования и развития ресурсной стратегии;

– ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» в образовательном процессе при проведении ряда дисциплин для студентов бакалавриата и магистратуры.

Внедрение результатов диссертационной работы документально подтверждено соответствующими документами.

Теоретические и практические положения, содержащиеся в диссертационном исследовании, послужили материалом при составлении курсов лекций по дисциплинам «Экономика предприятия (продвинутый уровень)», «Институциональная экономика», «Антикризисное управление предприятием», «Реинжиниринг бизнес-процессов».

Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на XII Годичной научной конференции РАУ (Армения, Ереван, 2017); Международной научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса» (Екатеринбург, 2017); Международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы развития предпринимательства в условиях ЕАЭС» (Киргизия, Бишкек, 2017); II Международной конференции «Трансграничные рынки товаров и услуг: проблемы исследования» (о. Русский, 2017); X Международной научно-практической конференции «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2017); Международной научно-практической конференции «Урал – XXI век: регион инновационного развития» (Екатеринбург, 2016, 2017); Международной научной конференции «GSOM Emerging Markets Conference» (Санкт-Петербург, 2016); IX Всероссийской научно-практической конференции «Развитие стратегического и проектного управления сетевыми тер-

риториально-отраслевыми системами – ключевое направление неоиндустриальной модернизации современной российской экономики» (Пермь, 2016); Всероссийском круглом столе с международным участием «Финансы России в условиях глобализации» (Воронеж, 2016); Международной научно-практической конференции «Новая индустриализация: мировое, национальное, региональное измерение» (Екатеринбург, 2016); Всероссийской конференции по экономической теории (Екатеринбург, 2016, 2017); Летней школе по экономике труда (Москва, 2016); XII Международной научной конференции «Устойчивое развитие российских регионов» (Екатеринбург, 2015); Международной конференции «CSR: University Builds Country» (Прага, 2015); Всероссийском форуме молодых ученых «Конкурентоспособность территорий и предприятий в формирующейся новой экономике» (Екатеринбург, 2014, 2015) и др.

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы представлены в 55 научных публикациях общим объемом более 50 печатных листов, в том числе в 34 статьях в изданиях, рекомендованных ВАК для публикации результатов диссертационных исследований, и 4 монографиях общим объемом 19,5 авторских печатных листов.

**Структура и объем диссертационной работы** обусловлены предметом, основной целью, задачами, логикой исследования. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы из 571 наименования, в том числе 297 англоязычных, и 17 приложений. Основное содержание работы изложено на 355 страницах, включает 51 таблицу и 33 рисунка.

Во **введении** раскрывается актуальность темы, оценивается степень ее разработанности, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, его научная новизна и научные результаты, теоретическая и практическая значимость.

В **первой главе** «Теоретико-методологические детерминанты устойчивого развития промышленного предприятия» раскрыты теоретические положения и генезис исследования устойчивого развития предприятия промышленности, определено влияние промышленной политики на устойчивое развитие металлургических

предприятий в технологическом и институциональном контекстах, предложена авторская трактовка методологии ресурсно-институционального подхода.

*Вторая глава* «Научно-методическое обеспечение управления ресурсами промышленного предприятия» посвящена систематизации подходов к изучению феномена «ресурсы промышленного предприятия»; обоснованию авторской классификации ресурсов предприятия металлургии; критическому анализу подходов к измерению ресурсов и динамических способностей, их влияния на развитие предприятия; разработке комплексной методики, позволяющей оценить зависимость устойчивого развития металлургического предприятия от ресурсного портфеля.

В *третьей главе* «Исследование ресурсных моделей металлургических предприятий» установлена взаимосвязь между специфическими факторами институциональной среды и выбором инвестиционной ресурсной стратегии предприятий промышленности; выделены две стратегии (модели) привлечения ресурсов: модель, ориентированная на приобретение активов в собственность, и модель, ориентированная на временное привлечение ресурсов, находящихся в сети; проведен динамический и структурный анализ состояния ресурсов и перспектив устойчивого развития металлургического комплекса; с помощью эконометрического оценивания верифицирован ряд гипотез относительно влияния инвестиций в ресурсы на устойчивое развитие металлургического предприятия.

*Четвертая глава* «Институциональное окружение как индикатор выбора механизма устойчивого развития металлургического предприятия» направлена на изучение существующих подходов к измерению параметров институционального окружения предприятия; описание специфики отраслевых рынков тяжелой промышленности; научное обоснование введения в оборот понятия «сложность институциональной организации отраслевого рынка»; разработку и эмпирическую апробацию методики конструирования институциональной карты отраслей металлургического комплекса.

В *пятой главе* «Разработка механизма устойчивого развития металлургического предприятия на основе технологической платформы» методология ресурсно-институционального подхода была использована для подготовки предложений по

формированию технологической платформы как особого механизма устойчивого развития металлургического предприятия; выявления направлений промышленной политики в области регулирования технологических платформ, включающих металлургические предприятия.

В *заключении* сформулированы основные выводы, полученные в результате диссертационного исследования.

*Приложения* к диссертационному исследованию включают исходные данные и развернутые расчеты, промежуточные научные результаты и другие материалы, необходимые для детализации пунктов научной новизны.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Систематизация фундаментальных предпосылок и источников устойчивого развития промышленного предприятия

Изучение детерминант и закономерностей развития рынка и отдельных его субъектов является одной из ключевых проблем современной экономической науки. Глобальные и региональные изменения определяют необходимость трансформации механизмов развития предприятий, смещают их целеполагание от максимизации прибыли к поиску долгосрочных стратегий.

Несмотря на значительный массив исследований, посвященных устойчивому развитию, до сих пор отсутствует системное представление о способах его достижения и факторах устойчивости. Нет единого мнения в интерпретации и соотношении терминов «устойчивое развитие», «устойчивые конкурентные преимущества», «устойчивый рост».

Основы концепции устойчивого развития были заложены еще в работах Е. Р. Линдаля и Д. Р. Хикса<sup>1</sup>, а базовые принципы введены в докладе Г. Х. Брундтланд в 1987 г.<sup>2</sup> Сама концепция, нередко именуемая «всемирной моделью будущего цивилизации», принята на Конференции ООН по развитию и окружающей среде в Рио-де-Жанейро в 1992 г. Вопрос устойчивого развития на глобальном уровне по-прежнему остается одним из самых важных. 1 января 2016 г. вступили в силу 17 целей, изложенные в Повестке дня в области устойчивого развития на период

---

<sup>1</sup> Lindahl E. R. Studies in the theory of money and capital. – L., 1939. – 391 p.; Hicks J. R. Value and Capital: An Inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory. – Oxford: Clarendon Press, 1939.

<sup>2</sup> Брундтланд Г. Х. Наше общее будущее. Доклад Комиссии ООН по окружающей среде и развитию. 1987. – М.: Прогресс, 1988.

до 2030 г., которая была принята мировыми лидерами в сентябре 2015 г. на саммите ООН<sup>1</sup>.

Идея устойчивого развития заключается в одновременном развитии трех направлений: экономического (эффективность и устойчивость роста), социального (инвестиции в человеческий капитал, сохранение культурных традиций и достижение социального равенства) и экологического (равенство различных поколений в удовлетворении потребностей за счет всего многообразия объектов окружающей среды). Таким образом, устойчивое развитие представляет собой сбалансированный процесс преобразований, в котором использование ресурсов, инвестиций, социальное развитие и трансформация общественных институтов направлены на рациональное удовлетворение нужд и целей человека<sup>2</sup>.

Необходимо отметить (в этом мы согласны с В. Е. Рохчиным, А. Г. Комаровым, А. Э. Далгатовой<sup>3</sup>), что существует путаница в трактовке самого термина «устойчивый». Видимо, поэтому в некоторых отечественных исследованиях отождествляются категории «устойчивость предприятия» и «устойчивое развитие предприятия»<sup>4</sup>. Перевод слова «sustainable» означает «длительный, непрерывный», в контексте чего становится понятным, что речь идет не о фиксированном, неизменном состоянии объекта, а, наоборот, о его динамике<sup>5</sup>, инновациях и адаптации к меняющимся условиям внешнего и внутреннего характера. Таким образом, главные *признаки устойчивого развития предприятия* – это адаптивность, длитель-

---

<sup>1</sup> Повестка дня в области устойчивого развития. – URL : <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda>.

<sup>2</sup> Блохин В. Н. Основы устойчивого развития предприятия и его финансовой системы в современных условиях // Устойчивое развитие экономики промышленных предприятий: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. 25 ноября 2015 г. – Н. Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2015. – С. 5.

<sup>3</sup> Рохчин В. Е., Комаров А. Г., Далгатова А. Э. Проблемы экономического развития российских промышленных предприятий // Известия СПбГЭУ. – 2013. – № 1(103). – С. 28.

<sup>4</sup> См., например: Батырмуршаева З. М. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе адаптивной системы управления (на примере нефтегазодобывающей отрасли Республики Дагестан): автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2015. – С. 6; Шаймарданова Е. П. Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий // Российское предпринимательство. 2010. – № 11(10). – С. 48.

<sup>5</sup> В связи с чем работы, где устойчивость трактуется как неизменность показателей, мы рассматриваем как незначимые для целей нашего исследования.

ность конкурентных преимуществ предприятия, непротиворечивость текущих и будущих целей деятельности, учет интересов всех акторов и общества в целом.

Принимаемые на микроуровне стратегии и решения являются производными от параметров институциональной среды, инновационных экстерналий и многих других факторов внешнего окружения<sup>1</sup>. Следовательно, обеспечение устойчивого развития – функция не только предприятия, но и государства в целом.

Авторы зарубежных микроэкономических исследований по микроэкономике придерживаются подобной логики в понимании устойчивого развития, т. е. учитывают набор экономических, социальных и экологических переменных. Откликом на макроэкономическую парадигму, принятую в 1992 г. в Рио-де-Жанейро, послужило формирование в 1990-х годах новых направлений менеджмента. Среди них наибольшую популярность получили экологический менеджмент (Environmental Management)<sup>2</sup> и концепция корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility Theory)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Хотинская Г. И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности // *Управленец*. – 2015. – № 4(56). – С. 12.

<sup>2</sup> См., например, работы: Irwin A., Hooper P. D. Clean Technology, Successful Innovation and the Greening of Industry: A Case Study Analysis // *Business Strategy and the Environment*. – 1992. – No. 1 (2); Norcia V. Environmental Performance and Competitive Advantage in Canada's Paper Industry // *Business Strategy and the Environment*. – 1993. – No. 2(4). – P. 1–9; Roome N. Business Strategy, R&D Management and Environmental Imperatives // *R&D Management*. – 1994. – No. 24. – P. 65–82; Welford R. J. Environmental Strategy and Sustainable Development: The Corporate Challenge of the 21<sup>st</sup> Century. – L.: Routledge, 1995; Callens I., Tyteca D. Towards indicators of sustainable development for firms: A productive efficiency perspective // *Ecological Economics*. – 1999. – No. 28(1). – P. 41–53; Van Someren T. Sustainable development and the firm: Organizational innovations and Environmental strategy // *Business Strategy and the Environment*. – 1995. – No. 4. – P. 23–33; Bansal P. The corporate challenges of sustainable development // *Academy of Management Executive*. – 2002. – No. 16(2). – P. 122–131; Atkinson G. Measuring corporate sustainability // *Journal of Environmental Planning and Management*. – 2000. – No. 43(2). – P. 235–252.

<sup>3</sup> Например: Chakravorti B. How Companies Can Champion Sustainable Development // *Harvard Business Review*. – 2017. – No. 3. – URL: <https://hbr.org/2017/03/how-companies-can-champion-sustainable-development>; Gladwin T., Krause T. S., Kennelly J. Beyond eco-efficiency: towards socially sustainable business // *Sustainable Development*. – 1995. – No. 3. – P. 35–43; McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? // *Strategic Management Journal*. – 2000. – No. 21(5). – P. 603–609; Porter M. E., Kramer M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility // *Harvard Business Review*. – 2006. – No. 84(12). – P. 78–92; Ткаченко И. Н., Раменская Л. А. Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) // *Управленческие науки*. – 2016. – № 3. – С. 85–94.

Российская экономическая действительность по-прежнему далека от повестки «учета потребностей будущих поколений»<sup>1</sup>, а корреляция показателей «капитализация бизнеса – затраты на экологию» на российских предприятиях слабо определена<sup>2</sup>. Видимо, поэтому отечественные авторы предлагают свои многочисленные и содержательно разнообразные трактовки понятия «устойчивое развитие предприятия». Они считают, что развитие предприятия должно основываться на принципах целенаправленности, комплексности, динамизма, экономичности и инновационности, и, соответственно, трактуют данный термин как поддержание целостности<sup>3</sup>, совокупность процессов<sup>4</sup>, совокупность методов преодоления проблем эффективного функционирования предприятия<sup>5</sup>, состояние гармонии с внешней средой<sup>6</sup>, непрерывный рост стоимости бизнеса для акционеров (собственников)<sup>7</sup>, качественное обновление процессов, явлений, структур, форм предприятия для обеспечения результативных целей<sup>8</sup> и пр.

В самом широком смысле под устойчивым развитием предприятия понимаются его внутренние изменения, вызванные улучшением приспособленности предприятия к изменению внешних условий и факторов, ростом количественных показателей деятельности предприятия, качественными изменениями в структуре,

---

<sup>1</sup> Брундтланд Г. Х. Наше общее будущее. Доклад Комиссии ООН по окружающей среде и развитию. 1987. – М.: Прогресс, 1988. – С. 5.

<sup>2</sup> Ткаченко И. Н., Раменская Л. А. Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) // *Управленческие науки*. – 2016. – № 3. – С. 92.

<sup>3</sup> Анпилов С. М. Современный подход к устойчивому развитию предприятия // *Основы экономики, управления и права*. – 2012. – № 1. – С. 57–60; Печаткина Е. Ю., Меньшикова Н. В. Рефлексивное управление устойчивым развитием акционерного предприятия // *Вестник Челябинского государственного университета*. – 2011. – № 36. – С. 137–142.

<sup>4</sup> Бирюков С. Е. Формирование механизмов устойчивого развития промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск, 2005.

<sup>5</sup> Бязров В. Г. Управление устойчивым развитием экономики предприятий промышленного комплекса // *Тerra economica*. – 2008. – № 1-2 (6). – С. 57–60.

<sup>6</sup> Колосова Т. В. Обеспечение устойчивого развития предприятия на основе повышения его инновационного потенциала: дис. ... д-ра экон. наук. – Н. Новгород, 2011; Авакян Э. В. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе инфраструктурных факторов: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2013. – С. 10.

<sup>7</sup> Шестаков А. Б. Механизм планирования устойчивого развития промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009. – С. 5.

<sup>8</sup> Некрасов В. И. Выбор концепции управления устойчивым развитием промышленных предприятий // *Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право*. – 2015. – № 2–3. – С. 47.

поступательным увеличением сложности техники и технологии<sup>1</sup>. При этом каждый автор по-своему характеризует сам процесс изменения. Например, Э. В. Бардасова, М. А. Зотов и А. С. Поникарова определяют устойчивое развитие как поступательное качественное изменение<sup>2</sup>. В других работах изменение трактуется как равновесное, сбалансированное<sup>3</sup> или динамическое<sup>4</sup>.

Проблема устойчивого развития часто отождествляется с вопросом обеспечения устойчивого экономического роста. Большинство экономических школ сосредоточивает внимание на макроэкономическом росте<sup>5</sup>, который, в свою очередь, интерпретируется как «процесс агрегирования индивидуальных решений и результатов на микроуровне»<sup>6</sup>. С другой точки зрения, показатели роста являются количественными индикаторами устойчивого развития. Согласно такому мнению, устойчивое развитие предприятия трактуется как «увеличение в динамике показателей устойчивости»<sup>7</sup> или как «равновесное состояние показателей деятельности»<sup>8</sup>, при этом в качестве данных показателей часто используются коэффициенты

---

<sup>1</sup> Блохин В. Н. Основы устойчивого развития предприятия и его финансовой системы в современных условиях // Устойчивое развитие экономики промышленных предприятий: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. 25 ноября 2015 г. – Н. Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2015. – С. 5.

<sup>2</sup> Бардасова Э. В., Зотов М. А., Поникарова А. С. Управление развитием кадрового потенциала предприятия как инструмент достижения его устойчивого развития в инновационной экономике // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 1(15). – С. 197.

<sup>3</sup> Калабаева А. О. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленного предприятия // Экономинфо. 2011. № 15. С. 54; Колочева В. В., Титова В. А. Устойчивое развитие предприятий на основе процессного подхода // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Экономика и менеджмент. – 2010. – № 37(183). – С. 24.

<sup>4</sup> Игнатов Е. С. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Тюмень, 2003.

<sup>5</sup> См., например: Domar E. D. Expansion and Employment // The American Economic Review. – 1947. – No. 37(1). – P. 34–55; Towards a dynamic economics: some recent developments of economic theory and their application to policy / ed. by R. F. Harrod. – L.: Macmillan, 1948; Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth // The Quarterly Journal of Economics. – 1956. – No. 70(1). – P. 65–94; Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. W. The Limits to Growth. – L.: Pan Books Ltd, 1979; Palley T. I. Growth Theory in a Keynesian Mode: Some Keynesian Foundations for New Endogenous Growth Theory // Journal of Post-Keynesian Economics. – 1996. – No. 19(1). – P. 113–135; North D. C. Institutions and Economic Growth: An Historical Introduction // World Development. – 1989. – No. 17(9). – P. 1319–1332; Хелпман Э. Загадка экономического роста. – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2011; Лукас Р. Э. Лекции по экономическому росту. – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2013.

<sup>6</sup> Сэндлер Т. Экономические концепции для общественных наук. – М.: Весь мир, 2006. – С. 324.

<sup>7</sup> Кучерова Е. Н. Современный подход к устойчивому развитию предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007. – № 9. – С. 79.

<sup>8</sup> Колочева В. В., Титова В. А. Устойчивое развитие предприятий на основе процессного подхода // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Экономика и менеджмент. – 2010. – № 7(183). – С. 24.

финансового состояния<sup>1</sup>. Ряд методик предлагает комплексную оценку экономического роста предприятия, основанную на балансировке его ресурсов и финансовых результатов (подробнее об этом – в п. 2.3 диссертационного исследования). Поскольку такое мнение все чаще используется в отечественных и зарубежных исследованиях последних лет<sup>2</sup>, мы также считаем правомерным утверждать, что *устойчивый рост предприятия есть результат его устойчивого развития*.

**Первопричиной устойчивого развития являются конкурентные преимущества.** Деятельность предприятия обусловлена воспроизводством двух функций: развитием (созданием конкурентных преимуществ) и реализацией целей (использованием конкурентных преимуществ). Генерирование конкурентных преимуществ, таким образом, составляет содержательный фундамент устойчивого развития любого бизнеса.

В широком смысле *конкурентное преимущество* представляет собой систему действий относительно какого-либо объекта (предприятия, продукта, отрасли, государства и пр.), которая дает превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности в связи с возможностью и способностью распоряжаться имеющимися ресурсами более эффективно. *Конкурентоспособность* – это результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, который в долгосрочной перспективе выражается в получении предприятием сверхнормальной для данного рынка прибыли – ренты. В краткосрочной перспективе не всегда можно ставить знак равенства между конкурентным преимуществом и конкурентоспособностью, так как предприятие «... вполне может отказаться от получения прибыли в текущий момент ради инвестиций в долю

---

<sup>1</sup> См., например: Терентьев Д. В. Формирование стратегии управления устойчивого развития промышленного предприятия и механизмы ее реализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Орел, 2005; Коробкова З. В. Устойчивое развитие промышленных предприятий в глобализированной экономике // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности: сб. науч. тр. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2005. – С. 90–101; Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 12.

<sup>2</sup> См., например: Родионова Л. Н., Абдуллина Л. Р. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения // Нефтегазовое дело. 2007. – № 1. – С. 2–13; Lerskullawat P., Prukumpai S. Sustainable Development and Firm Performance: Evidence from Thailand. January 20. 2017. – URL: <https://ssrn.com/abstract=2902535>.

рынка, технологии, лояльность клиентов или дополнительных выплат служащим»<sup>1</sup>.

Экономическую природу конкурентных преимуществ объясняют рядом внешних и внутренних факторов (таблица 1), среди которых магистральными являются: создание ценности<sup>2</sup>; входные барьеры и ситуация в отрасли<sup>3</sup>; способности к инновациям<sup>4</sup>; чувствительность к изменениям (скорость реагирования)<sup>5</sup>; уникальные ресурсы<sup>6</sup>; наличие «изолирующих механизмов»<sup>7</sup>; неполнота информации и размер трансакционных издержек<sup>8</sup>; структурное соответствие<sup>9</sup>; особые знания<sup>10</sup> и ключевые компетенции<sup>11</sup>.

Характер конкурентных преимуществ определяет, **должно ли предприятие адаптироваться к окружающей среде или нужно сосредоточить усилия на изменении внешних условий**, и обуславливает два основных риска для результатов его функционирования:

1) конкурентные преимущества, основанные на адаптации к внешней среде, не контролируются предприятием и могут быть легко утрачены. Кроме того, они часто ограничены конкретным рынком (географическим, продуктовым, отраслевым) и не учитывают действий потенциальных конкурентов. Скорость разруше-

<sup>1</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 228.

<sup>2</sup> Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

<sup>3</sup> Schmalensee R. Do markets differ much? // American Economic Review. – 1985. – No. 75 (3). – P. 341–351.

<sup>4</sup> Hamel G. Leading the Revolution. – Boston: Harvard Business School Press, 2000.

<sup>5</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2011. – С. 228.

<sup>6</sup> Коллис Д., Монтгомери С. Создание корпоративных преимуществ // Корпоративная стратегия: сб. ст. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 9–40.

<sup>7</sup> Rumelt R. P. Toward a Strategic Theory of the Firm // Competitive Strategic Management. – N. Y.: Englewood Cliffs, 1984. – P. 556–570.

<sup>8</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». – СПб.: Лениздат, 1996.

<sup>9</sup> Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice // Sociology. – 1972. – No. 6. – P. 1–22; Donaldson L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory // Journal of Management Studies. – 1987. – No. 24(1). – P. 1–24.

<sup>10</sup> Арготэй Л., Инграм П. Передача знаний как основа конкурентного преимуществ компании // Управление знаниями: хрестоматия. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. С. 83–108; Нонака И. Компания – создатель знания // Управление знаниями: хрестоматия. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 66–82.

<sup>11</sup> Rumelt R. P. What in the World is Competitive Advantage? // Policy Working Paper. – 2003. – No. 105. – The Anderson School, UCLA; Прахалад К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2003. – Вып. 3, № 24. – С. 23–46.

ния конкурентного преимущества также зависит «от способности конкурентов пойти по пути имитации или инновации»<sup>1</sup>;

Таблица 1 – Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия

Группа факторов	Факторы
<b>Внешние по отношению к предприятию</b>	
Институциональные	Изменение стимулирующей политики государства (инвестиционной, кредитной, налоговой). Развитие институтов рынка. Изменение институциональной среды в целом или отдельных рынков
Научно-технические	Научные открытия. Создание прорывных инноваций
Природно-географические	Открытие новых месторождений. Изменение местоположения контрагентов. Изменения природного ландшафта и климата
Инфраструктурные	Перспективы развития средств коммуникации и транспорта. Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в странах и регионах. Развитие дистрибьюторской сети. Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.). Развитие межфирменной кооперации
Социально-культурные	Изменение культурного и субкультурного уровня населения стран и регионов. Демографические и расовые изменения. Использование модных тенденций
Экономические	Изменение уровня доходов и качества жизни населения отдельных стран и регионов. Изменение макроэкономических показателей. Изменение экономической структуры отдельных территорий и рынков
<b>Внутренние по отношению к предприятию</b>	
Структурно-организационные	Изменение уровня издержек за счет эффекта масштаба. Интеграция бизнеса. Изменение используемых организационно-правовых форм
Ресурсные	Изменение уровня асимметрии информации. Узнаваемость бренда. Развитие отношений и информационных сетей. Изменение способов привлечения и удержания человеческого капитала. Развитие уникальных физических активов. Развитие комплементарности активов. Рост физического объема активов.
Стратегические	Достижение результатов за счет эффекта траектории предшествующего развития. Достижение результатов за счет эффекта кривой опыта
Примечание. Составлено автором.	

<sup>1</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 234.

2) природа конкурентных преимуществ динамична, так как их источником часто выступает бифуркация рыночной системы. Масштабы, сила и скорость этих изменений в совокупности с количеством и длительностью жизненного цикла преимуществ самого предприятия определяют его рыночные позиции. Если устойчивое развитие обеспечивается целой совокупностью факторов, а нарушается выходом за рамки «коридора безопасности» любого из них, то такое состояние предприятия характеризуется как квазиустойчивое<sup>1</sup>.

Таким образом, преимущества предприятия отличаются по значимости и имеют различную степень устойчивости. Устойчивое конкурентное преимущество имеет место (и здесь мы согласны с Дж. Барни<sup>2</sup>), когда предприятие использует такую бизнес-модель создания ценности и присвоения рента, используя свои ценные и редкие ресурсы и организационные способности, которая одновременно не может быть реализована никем из ее нынешних и потенциальных конкурентов.

Иными словами, *устойчивое конкурентное преимущество* – это долгосрочная значимая выгода от осуществления уникальной стратегии, которая не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами, не может быть ими скопирована и подвержена сильному влиянию со стороны внешней среды.

Научные экономические школы, изучающие проблемное поле стратегического управления, выдвигают разнообразные объяснения тому, каковы **источники устойчивого развития** предприятия. При этом существует две особенности в развитии научных концепций:

1) «эффект маятника» в отношении роли внешней или внутренней среды в достижении конкурентных преимуществ предприятия<sup>3</sup>;

2) «эффект матрешки», когда каждая последующая концепция не отрицает достижений предыдущих, а вбирает в себя наиболее значимые их положения.

---

<sup>1</sup> Рохчин В. Е., Комаров А. Г., Далгатова А. Э. Проблемы экономического развития российских промышленных предприятий // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(103). – С. 32.

<sup>2</sup> Burney J. B. Firm recourses and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – No. 17 (1). – P. 99–120.

<sup>3</sup> Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D. Theory and Research in strategic management: Swings of the Pendulum // Journal of Management. – 1999. – No. 25(3). – P. 421.

Начиная с 1960-х годов достаточно прочные позиции в экономике занимали два подхода к управлению предприятием – функциональный и процессный. Функциональный подход, представленный в работе А. Чандлера<sup>1</sup>, был ориентирован на изучение элементов фирмы, таких как целеполагание, организационная структура, стратегия и корпоративная культура. Последователи функционального принципа управления связывали результативность бизнеса с эффективностью организации этих элементов.

Процессный подход (BPM – Business Process Management) истоками уходит в исследования А. Смита, Ф. Тейлора и А. Файоля и наиболее полно представлен в работе М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе»<sup>2</sup>. Согласно концепции BPM, результативность предприятия зависит от согласованности и эффективности его бизнес-процессов. Детализация процессного подхода прослеживается в теории всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management), развитой У. Э. Демингом<sup>3</sup>.

Индустриализация 1960–1970-х годов вызвала мощный всплеск конкурентной борьбы, появление новых отраслей и рынков, эволюцию (а иногда и революцию) рыночных институтов. Ответом на столь серьезные изменения внешней среды послужил отраслевой подход (или концепция пяти сил конкуренции), представленный в работе М. Портера «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов»<sup>4</sup> в 1980 г.

Эффективность бизнеса здесь связана с двумя факторами: позиционированием предприятия и привлекательностью отрасли. Однако стремительная трансформация институциональной среды и структуры рынков в конце XX века затруднили использование отраслевого подхода. Во-первых, выявление прямых конкурентов стало невозможным из-за размывания границ отраслей. Согласно

---

<sup>1</sup> Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

<sup>2</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997.

<sup>3</sup> Deming W. E. Quality, productivity and competitive position. – Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, 1982.

<sup>4</sup> Русский перевод: Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

данным компании McKinsey, до 50 % проблем, встающих перед международными корпорациями, не отвечали предпосылкам школы позиционирования<sup>1</sup>. Кроме того, выгоды от быстро растущего рынка появляются одновременно у всех предприятий этой отрасли, что снижает их сравнительные конкурентные преимущества<sup>2</sup>. Во-вторых, эмпирически удалось подтвердить преобладание организационных, а не отраслевых факторов среди причин, объясняющих различия в эффективности предприятий<sup>3</sup>. В связи с этим привлекательность конкретных рынков стала не так очевидна. Наконец, в-третьих, экономические реалии конца XX – начала XXI века поставили проблему адаптации предприятия к внешним изменениям. Скорость изменений настолько возросла, что столь же быстро трансформировать мощности, ресурсы и бизнес-процессы стало невозможно.

Доказательства несостоятельности отраслевого подхода сместили акценты стратегического управления от нейтрализации угроз и использования рыночных возможностей к созданию и укреплению сильных сторон деятельности предприятия. Концептуализация этой идеи отражена в теориях «совершенной» организации Т. Питерса и Б. Уотермана<sup>4</sup>, ключевых компетенций К. Прахалада и Г. Хемела<sup>5</sup>, обучающейся организации<sup>6</sup>. Анализ внутренней среды предприятия в этот период был связан с решением проблем реализации стратегии и эффективности организационных процессов.

Наиболее системной и детально проработанной теорией того периода была ресурсная теория (RBV – Resource-based View of a Firm), основоположниками ко-

---

<sup>1</sup> Койн К., Субраманиам С. Дисциплина стратегии // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 33–45.

<sup>2</sup> Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – С. 255.

<sup>3</sup> Buzzel R. D., Gale B. T. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. – N. Y.: Free Press, 1987; Rumelt R. P. How much does industry matter? // Strategic Management Journal. – 1991. – No. 12(3). – P. 167–185; Rumelt R. P. What in the World is Competitive Advantage? // Policy Working Paper. – 2003. – No. 105. – The Anderson School, UCLA.

<sup>4</sup> Питерс Т., Уотерман Б. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986.

<sup>5</sup> Прахалад К., Хемел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2003. – Вып. 3, № 24. – С. 23–46.

<sup>6</sup> Argyris C., Schon D. Organizational Learning: A Theory Action Perspective. – San Francisco: Jossey-Bass, 1978; Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

торой стали Э. Пенроуз и Б. Вернерфелт<sup>1</sup>. Ключевая идея ресурсной теории состоит в том, что источником устойчивых конкурентных преимуществ является неоднородность ресурсов.

В широком смысле ресурсный подход включает в себя теорию бизнес-процессов. Многие исследователи<sup>2</sup> выделяют в структуре ресурсов организационный капитал, размер которого обусловлен качеством корпоративной культуры, организационной структуры и систем контроля качества. Бизнес-процессы можно рассматривать как способ собирания ресурсов в конкретные портфели, в конкретной последовательности и с конкретным результатом. Однако, в отличие от процессной школы, ресурсный подход не снижает значимости влияния внешней среды, а «объясняет, как ресурсы компании определяют ее эффективность в динамичных условиях конкуренции»<sup>3</sup>.

Почти синхронно с формированием ресурсной концепции в первой половине 1990-х годов зарождается подход, основанный на знаниях, хедлайнерами которого являются Б. Когут, У. Зандер и И. Нонака<sup>4</sup>. Принципы этой научной школы базируются на понимании значимости уникальных знаний в ресурсном портфеле предприятия и во многом совпадают с основными положениями RBV. В то же время единицей анализа здесь выступает рутина, трактуемая как «запоминание через действие» (remember by doing), что уже коррелирует с постулатами процессного подхода.

Привлекательность ресурсного подхода обусловлена близостью предмета теории к экономической действительности, так как «...фирма как пучок ресурсов несопоставимо ближе к практике управления, чем фирма как совокупность кон-

---

<sup>1</sup> Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. – N. Y.: John Wiley, 1959; Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. – 1984. – No. 2(2). – P. 171–180.

<sup>2</sup> См., например: Hofer C. W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. – St. Paul, MN: West Publishing, 1978; Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом С.-Петербург. ун-та, 2007.

<sup>3</sup> Коллис Д., Монтгомери С. Стратегии 1990-х // Корпоративная стратегия: сб. ст. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 43.

<sup>4</sup> В русском переводе: Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2. – С. 121–140; Нонака И. Компания – создатель знания // Управление знаниями: хрестоматия. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 66–82.

трактов»<sup>1</sup>. По мнению В. С. Катъкало, особенно «важен вклад ресурсной концепции в понимание проблемы устойчивости конкурентных преимуществ ввиду трудности копирования их конкурентами»<sup>2</sup>.

Вместе с тем ряд положений RBV подвергается критике. Некоторые понятия концепции (например, «причинная неоднозначность», «компетенции» или «способности») трудно поддаются эмпирической оценке. Взаимосвязь между определенными видами ресурсов и эффективностью бизнеса может быть не ясна не только конкурентам, но и руководству самого предприятия. Эти проблемы являются главным «камнем преткновения» для развития и операционализации ресурсного подхода. В качестве одной из теорий фирмы ресурсная концепция также слаба, так как не объясняет ее природу и причины возникновения, а сосредоточивается исключительно на формировании устойчивых конкурентных преимуществ<sup>3</sup>.

Наиболее признанной классификацией RBV является выделение двух ее направлений: традиционной теории и теории динамических способностей (*dynamic capabilities theory*). Общим для них является понимание того, какими качествами должно обладать предприятие для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества; расходятся же они в определении способов достижения этого<sup>4</sup>. Так, традиционная теория сосредоточивает внимание на ресурсах, неоднородность которых связана с трансформацией предприятиями имеющихся на рынках факторов производства. То есть источником выгод и рент могут служить сами рынки, их «неэффективность» и диспропорции (например, выгодное местоположение, дешевая рабочая сила, доступность и дешевизна финансовых ресурсов и пр.). Согласно теории динамических способностей, конкурентные преимущества создаются путем управленческих действий и характеристик, «использования ор-

---

<sup>1</sup> Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 31. – С. 12.

<sup>2</sup> Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2006. – С. 74.

<sup>3</sup> Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 31. – С. 12.

<sup>4</sup> Schulze W. S. The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research // *Advances in Strategic Management*. 10A. – Greenwich: JAI Press, 1994. – P. 127–151; Makadok R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation // *Strategic Management Journal*. – 2001. – No. 22(5). – P. 387–401.

ганизационных и управленческих процессов, ...активов всех типов, а также... рутин, ограничивающих будущее поведение»<sup>1</sup>, которые создают и поддерживают ресурсную неоднородность (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ традиционного и динамического направлений ресурсной теории

Критерий сравнения	Традиционная теория	Динамическая теория
1. Авторы	Дж. Барни, Б. Вернерфелт, К. Коннер, С. Монтгомери, М. Пейтераф	И. Дирекс, Кул, Б. Когут, Дж. Махони, Д. Тис, П. Шумаер
2. Предмет исследования	Любые ресурсы	Ресурсы и способности, которые не могут быть предметом купли-продажи (блокируются транзакциями)
3. Приоритеты исследования	Содержательные аспекты	Процессные аспекты
4. Природа создания экономических рент	Рикардианские и монопольные ренты, когда фирмы эффективнее других в отборе ресурсов и выстраивании барьеров по их доступности	Шумпетерианские ренты, когда фирмы эффективнее других ввиду большей эффективности размещения ресурсов благодаря развитию организационных способностей
5. Природа рынков	Изучаются рынки в состоянии рыночного равновесия (эффективные). В процессе деформации рынка изменяется набор ресурсов, способных генерировать ренты	Рынки имеют динамический характер, акцент смещается на условия и процессы, посредством которых ресурсы генерируют ренты
6. Роль менеджеров	Отследить рыночные сигналы для отбора ресурсов, способных генерировать ренты (реактивная деятельность), поэтому главная задача – владеть информацией	Создавать способности для поддержания неоднородности ресурсов фирмы (проактивная деятельность), задача – сконструировать деятельность, акцент на обучении создания ресурсов
7. Методы исследований	Количественные (эконометрические в том числе)	В большинстве случаев – качественные
8. Вопрос приоритета внутренней и внешней среды	Внутренняя среда сопоставляется с внешней, аллокативное предпринимательство	Проактивная подстройка внутренней среды к внешней, креативное предпринимательство
9. Учет фактора неопределенности	Не учитываются, ценность ресурсов является константой	Учитываются, и с точки зрения времени, и точки зрения постоянных изменений
Примечание. Составлено автором по: Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2006. – С. 352–365.		

<sup>1</sup> Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 31. – С. 17.

Теория динамических способностей еще менее проработана, чем традиционная. В числе ее недостатков отмечают слабую эмпирическую верификацию формулируемых положений; неясность практической применимости; сосредоточение на понятийном аппарате; отсутствие понимания того, какие способности являются «успехообразующими». Кроме того, способности становятся конкурентным преимуществом только в динамично развивающихся отраслях, а на статичных рынках по-прежнему важно правильное позиционирование и фокусирование на целевых сегментах. Но, как отмечает Р. М. Грант, «чем сильнее изменения во внешней среде, тем выше вероятность того, что именно внутренние ресурсы и способности предприятия станут фундаментом для долгосрочной стратегии»<sup>1</sup>.

В других концепциях рубежа XX–XXI веков устойчивое развитие предприятия основывается на умении быстрее, чем конкуренты, распознавать и применять инновации. Данный факт связывался со способностью привлекать и удерживать «интеллектуальных работников»<sup>2</sup> и создавать «самообучающиеся» организации<sup>3</sup>. В концепции структурного соответствия стратегический выбор предприятия увязывается с ситуационными факторами внешнего окружения<sup>4</sup>. Теория организационных изменений<sup>5</sup> перекликается с теорией динамических способностей и обуславливает конкурентные преимущества умением перестроить предприятие в зависимости от этапа его жизненного цикла и трансформации внешней среды.

Начало XXI века характеризуется новой волной перемен, когда за счет уникальных ресурсов стало невозможно добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, они слишком быстро устаревают и обесцениваются. А если технология является главным конкурентным преимуществом предприятия, то оно стремится

---

<sup>1</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 228.

<sup>2</sup> См., например: Друкер П. Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000.

<sup>3</sup> См., например: Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

<sup>4</sup> Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice // *Sociology*. – 1972. – No. 6. – P. 1–22; Donaldson L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory // *Journal of Management Studies*. – 1987. – No. 24(1). – P. 1–24.

<sup>5</sup> См., например: Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент*. – 2002. – Вып. 4. – С. 76–92; Adizes I. *Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at the top*. – Santa Barbara, California: Adizes Institute Publications, 1999.

разделить издержки модернизации с партнерами. Поэтому теперь «...отношения между экономическими субъектами... характеризуются взаимосвязями кооперационного, а не конкурентного типа»<sup>1</sup>. Кастомизация, ужесточение экологических и социальных стандартов также приводят к росту затрат и требуют объединения усилий. В результате рынки демонстрируют рост концентрации и количества внутри- и межотраслевых альянсов.

Использование сетевых (гибридных) форм организации бизнеса становится общепринятой практикой. Необходимость научного обоснования данного феномена породила так называемый отношенческий (сетевой) подход (RV – Relational View), основателями которого являются Дж. Х. Дайер и Г. Сингх<sup>2</sup>. Сеть можно определить как «механизм координации действий фирм по изменению ресурсов и обмену результатами посредством заключения и выполнения длительных отношенческих контрактов»<sup>3</sup>. Главное преимущество подхода связано со способностью предприятия выходить за формальные границы бизнеса и с умением привлекать ресурсы других участников рынка.

Сотрудничество предприятий в межфирменной сети может быть мотивировано с точки зрения как отраслевого, так и ресурсного подходов. Часть исследователей<sup>4</sup> фокусирует внимание на потенциале межорганизационных связей по созда-

---

<sup>1</sup> Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. – 2011. – № 3. – С. 8–9.

<sup>2</sup> Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of Management Review*. – 1998. – No. 23(4). – P. 660–679.

<sup>3</sup> Методология исследования сетевых форм организации бизнеса // под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. – С. 76.

<sup>4</sup> См., например: Hamel G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 21. – P. 83–103; Poppo L., Zenger T. Opportunism, Routines and Boundary Choices: A Comparative Test of Transaction Cost and Resource-Based Explanations for Make-or-Buy Decisions // *Academy of Management Journal*. Best-Paper Proceeding. – 1995. – P. 42–46; Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Explanations in Entrepreneurial Firms // *Organization Science*. – 1996. – No. 7 (2). – P. 136–150; Hitt M. A., Dancin M. T., Levitas E., Arregle J. L., Borza A. Partner Selection in Emerging and Developed Context: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives // *Academy of Management Journal*. – 2000. – Vol. 43. – P. 449–467; Harrison H. M., Hoskinsson R. E., Ireland R. D. Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances // *Journal of Management*. – 2001. – No. 6. – P. 679–690.

нию ценности (value creation). Другие авторы<sup>1</sup> рассматривают формирование сети как способ достижения экономии издержек (cost savings). Оба этих научных направления могут быть интегрированы в единую парадигму. Вступление фирмы в сеть позволяет снизить издержки (в первую очередь транзакционные), обеспечить быстрый вход на рынок, сократить финансовые и прочие риски, а также получить доступ к знаниям, репутации и прочим ресурсам, ценным для конкуренции<sup>2</sup>.

В то же время некоторые авторы<sup>3</sup> выражают опасение относительно эффективности межфирменных отношений в долгосрочном периоде. Г. Чезбро и Д. Тис выделяют проблему «соответствия организационной формы и типа инноваций»<sup>4</sup>, потому что некоторые инновации требуют большого контроля и координации, чем это возможно в рамках сети. При договоренности получить фиксированную ренту, когда инвестору нет смысла вкладываться в ресурс, в сети также может возникнуть «проблема безбилетника». А инвестирование в специфические активы, особенно в случае неконтрактируемости ресурса<sup>5</sup>, сопряжено с «проблемой вымогательства» со стороны партнеров, что негативно влияет на взаимодействие в сети и ее общую эффективность. Как и теория динамических способностей, сетевой подход достаточно молод и на практике развивается гораздо быстрее, чем в теории.

Анализ эволюционных процессов научного познания источников устойчивых конкурентных преимуществ показывает, что наиболее целостными и системными являются четыре подхода: процессный, отраслевой, ресурсный и отношенческий. Сравнительный анализ этих подходов представлен в таблице 3.

---

<sup>1</sup> См., например: Jarillo J. C. On Strategic Networks // *Strategic Management Journal*. – 1988. – Vol. 9, no. 1. – P. 31–41; Williamson O. Comparative Economic organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // *Administrative Science Quarterly*. – 1991. – Vol. 36, no. 2. – P. 269–296; Clemons E. K., Row M. C. Information Technology and Industrial Cooperation // *Journal of Management Information Systems*. – 1992. – No. 9(2). – P. 9–28; Gerybadze A. *Strategic Alliance and Process Design*. – Berlin; N. Y.: Walter De Grueter Press, 1995.

<sup>2</sup> Третьяк О. А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению // *Российский журнал менеджмента*. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 61–64.

<sup>3</sup> См., например: Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2006. – С. 460.

<sup>4</sup> Чезборо Г., Тис Д. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? // *Российский журнал менеджмента*. – 2003. – № 1. – С. 130.

<sup>5</sup> Под неконтрактируемостью понимается невозможность подтвердить объем инвестиций в суде (термин из: Дзагурова Н. Б. Кооперативные инвестиции и причины недоинвестирования в специфические активы // *Российский журнал менеджмента*. – 2012. – № 10(4). – С. 39–40).

Таблица 3 – Сравнительный анализ основных подходов к формированию устойчивых конкурентных преимуществ предприятия

Сравнительный признак	Основные подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ предприятия				
	1. Процессный	2. Отраслевой (рыночный)	3А. Ресурсный традиционный	3Б. Ресурсный – концепция динамических способностей	4. Отношенческий
Период возникновения	Середина 1970-х годов	Начало 1980-х	Середина 1980-х	Середина 1990-х	Конец 1990-х
Авторы-основоположники	М. Хаммер, Дж. Чампи	М. Портер, Ж. Тироль	Б. Вернерфелт, Э. Пенроуз, Дж. Барни, К. Прахалад, Г. Хемел	Д. Тис, Б. Когут, Дж. Махони	Дж. Дайер, Х. Сингх
Источник преимуществ	Внутренняя среда	Внешняя среда	Внутренняя среда	Внутренняя среда	Внешняя среда
Сущность подхода	Акцент на действиях и организационных механизмах фирмы	Акцент на анализе окружающей среды и конкурентной позиции фирмы	Акцент на формировании портфеля труднокопируемых ресурсов	Акцент на создании способностей модифицировать ресурсы в соответствии с изменениями внешней среды	Акцент на формировании межорганизационных сетей
Определение предприятия (фирмы)	Фирма – совокупность процессов	Фирма – обособленная часть рынка	Фирма – пучок ресурсов	Фирма – пучок ресурсов и способностей	Фирма – часть сети, обладающая ресурсами
Источник получения прибыли	Шумпетерианские (предпринимательские) ренты – эффект от размещения ресурсов, их встроенности в бизнес-процессы	Чемберлианские (портеровские) ренты – эффект зависит от уровня рыночной силы фирмы и специфики (привлекательности) отраслевого рынка	Рикардианские ренты – эффект зависит от умений собирать и отбирать ресурсы на рынке	Шумпетерианские ренты – эффект от размещения ресурсов благодаря развитию организационных способностей	Отношенческие ренты – сверхприбыль, извлекаемая в результате взаимоотношений обмена внутри межорганизационной сети
Взаимодействие с конкурентами	Не рассматривается	Борьба	Непрямая борьба, поиск возможностей	Сотрудничество	

Продолжение таблицы 3

Сравнительный признак	Основные подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ предприятия				
	1. Процессный	2. Отраслевой (рыночный)	3А. Ресурсный традиционный	3Б. Ресурсный – концепция динамических способностей	4. Отношенческий
Преимущества подхода	<p>Детально выстроен в части терминологии; увязывает эффективность бизнес-процессов с конечными результатами деятельности фирмы; основан на методе кроссфункционального решения проблем</p>	<p>Введение в научный оборот понятий «цепочка создания ценности», «типовые стратегии», «позиционирование» и др.; увязка стратегии предприятия и динамики развития внешней среды; теоретическая и эмпирическая проработанность</p>	<p>Объясняет, как ресурсы предприятия определяют его эффективность; ресурсы – самая понятная единица управления; обеспечивает максимальную устойчивость конкурентных преимуществ</p>	<p>Увязывают ресурсы предприятия и его эффективность в динамических условиях конкуренции; вводит в научный оборот категорию «способности»</p>	<p>Основан на сотрудничестве; предполагает использование коллективных активов нескольких фирм</p>
Недостатки подхода	<p>Нет взаимосвязи с внешней средой предприятия; совершенствование бизнес-процессов не приносит значимых быстрых результатов; практические результаты реинжиниринга предприятий не всегда эффективны</p>	<p>Учет только прямой конкуренции; адаптация предприятия к внешним изменениям ввиду быстрой скорости этих изменений проблематична.</p>	<p>Ряд категорий трудно измерить; сосредоточение на понятийном аппарате; не объясняет причины возникновения и природу предприятия; слабая эмпирическая верификация формулируемых положений</p>	<p>Не объясняет природу динамических способностей; подход имеет смысл только в динамично развивающихся отраслях</p>	<p>Слабая эмпирическая верификация формулируемых положений; сосредоточение на понятийном аппарате; сеть имеет низкий уровень адаптивности; эффективность сети в долгосрочном периоде не доказана; «проблема безбилетника» и риск вымогательства</p>
Примечание. Составлено автором.					

Обобщая представления относительно источников конкурентных преимуществ предприятия, отметим, что важнейшими факторами их устойчивого развития выступают два – конкурентная защищенность и гармония с окружающей средой<sup>1</sup>. Свойство конкурентной защищенности предполагает, что преимущества должны базироваться на внутренних источниках, так как их легче защитить ввиду трудного копирования. Свойство гармонии основано на постоянной синхронизации стратегии предприятия с окружающей средой.

На фоне роста значимости институциональной составляющей в организации рынков, важности нематериальных активов и все более увеличивающегося сетевого взаимоотношений (подробнее – в приложении А) очевидным становится **наличие у имеющихся подходов «узких мест»**. Каждый подход по отдельности не позволяет учитывать весь спектр источников и условий устойчивого развития предприятия по трем основным причинам: 1) из-за сосредоточения на одной группе факторов: внешних или внутренних; 2) отсутствия учета институционального окружения; 3) отсутствия проблемной ориентации, т. е. слабой корректировкой представленных методологических подходов относительно специфики функционирования объекта исследования.

Концепция устойчивого развития и отдельные ее дефиниции постулируют единство методологии, иными словами, они основаны на так называемой парадигмо-ориентированной идеологии. Вместе с тем в ставшей уже классической работе Дж. Дэвиса и К. Маркуса<sup>2</sup> установлено, что этот подход не отвечает запросам современных исследований. А переход в научных изысканиях на рельсы **проблемно-ориентированной идеологии** предполагает **четкое понимание специфики изучаемых объектов и контекста, в которых они функционируют**.

---

<sup>1</sup> Термины из: Хачатурян А. Х. Подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ компании с позиции рынков и ресурсов // Российское предпринимательство. – 2007. – Вып. 1(93), № 7. – С. 111–116.

<sup>2</sup> Davis G., Marquis C. Prospect for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms // Organizational Science. – 2005. – No. 16(4). – P. 340.

Исследуя стратегии и механизмы развития промышленных предприятий, авторы сосредотачивают внимание на мультинациональных корпорациях<sup>1</sup> либо описывают деятельность компаний одного из промышленных секторов<sup>2</sup>. Вместе с тем специфика некоторых российских отраслевых рынков такова, что предприятия обрабатывающей и добывающей отраслей промышленности сложно дифференцировать в силу использования ими холдинговых структур.

Трактовка понятия «промышленность» была неоднозначной на протяжении всего времени его существования. Это связано как с неоднородностью определяемого объекта и его усложнением в ходе общественно-исторического развития, так и с влиянием, оказываемым на научную деятельность иными факторами, в первую очередь политико-идеологическим<sup>3</sup>. Тем не менее существует единое мнение, что деятельность промышленного предприятия, в отличие от других типов организаций, заключается в трансформации одного типа материальных благ (сырья, материалов, полуфабрикатов и пр.) в другой (готовый продукт).

В целях исследования говорить о промышленных предприятиях в целом не совсем корректно, так как их организация, взаимодействие на рынках, уровень специализации, ресурсный портфель и, наконец, размер существенно различаются. *К предприятиям тяжелой промышленности относятся все добывающие и часть обрабатывающих производств, ориентированных на создание из мине-*

---

<sup>1</sup> Например: Tallman S. B. Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market // Strategic Management Journal. – 1991. – No. 12(S1). – P. 69–82; Passemard D., Kleiner B. N., Competitive advantage in global industries // Management Research News. – 2000. – No. 23(7/8). – P. 111–117.

<sup>2</sup> См., например: Предприятия и рынки в 2005–2009 гг.: итоги двух раундов обследования российской обрабатывающей промышленности: докл. XI Междунар. науч. конф. Государственного университета. – Высшей школы экономики по проблемам развития экономики и общества (Москва, 6–8 апреля 2010 г. / науч. рук. проекта Е. Г. Ясин; науч. ред. Б. В. Кузнецов. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010; Голикова В., Коротков М., Говорун А., Кузнецов В., Уварова О. Влияние стратегий промышленных предприятий на устойчивость к внешним шокам и динамику посткризисного развития // Материалы Апрельской XVI Международной научной конференции социально-экономического развития. – М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2015. Chen S., Santos-Paulino A. U. Energy Consumption and Carbon Emission Based Industrial Productivity in China: A Sustainable Development Analysis // Review of Development Economics. – 2013. – No. 17(4). – P. 644–661; Hey R. B. Performance Management for the Oil, Gas, and Process Industries: A Systems Approach. – Houston: Gulf Professional Publishing, 2017.

<sup>3</sup> Дворякина Е. Б., Сбродова Н. В. Промышленность как системообразующий фактор развития региона // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2008. – № 3(22). – С. 8.

рально-сырьевых и других природных ресурсов средств производства для рынков B2B и B2G (в первую очередь это нефтедобыча, черная и цветная металлургия, некоторые подотрасли машиностроения и химического комплекса). Используя классическую системную модель фирмы «ресурсы – бизнес-процессы – результаты», можно выделить ряд особенностей предприятий тяжелой промышленности (таблица 4).

Таблица 4 – Основные особенности функционирования предприятий тяжелой промышленности

Системный элемент	Характеристика элемента	Специфика предприятия тяжелой промышленности
Вход	Виды ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– требуются значительные инвестиции в технологии и оборудование;</li> <li>– велика доля пассивной части основных средств;</li> <li>– велика роль высококвалифицированных рабочих в структуре человеческого капитала;</li> <li>– деятельность предприятия основана на реальных (материальных) активах, при этом современное предприятие имеет «цифровую тень»</li> </ul>
	Характер привлечения ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зависимость от поставщиков сырья;</li> <li>– значительная часть привлекаемых ресурсов носит материальный характер;</li> <li>– длительный срок окупаемости инвестиций</li> </ul>
	Структурные элементы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– иерархически сложная, формализованная организационная структура;</li> <li>– использование мультипроектных (или мультипродуктовых) стратегий</li> </ul>
Преобразователь	Процесс трансформации ресурсов в полезные результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокий уровень автоматизации и технологическая сложность основных процессов;</li> <li>– необходимость в масштабной производственной инфраструктуре;</li> <li>– необходимость в стандартизации процессов</li> </ul>
Выход	Результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– готовая продукция (материальные блага);</li> <li>– относительно узкая специализация производства;</li> <li>– значительный порог минимально эффективного выпуска</li> </ul>
	Специфика предоставления результатов внешней среде	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регулярность и фундаментальная трансформация сделок;</li> <li>– отношенческая контрактация;</li> <li>– формирование портфеля заказов, длительность сделок</li> </ul>

Во-первых, природа и характер использования ресурсов предприятий тяжелой промышленности существенно отличаются от других бизнесов. Сложность производственного процесса обуславливает *применение всего комплекса ресурсов*. Суть данного типа бизнеса заключается в трансформации сырья в готовый продукт, поэтому существует ощутимая зависимость предприятия от рынка природных ресурсов и, как следствие, волатильность минерально-сырьевых доходов предприятий. Значительная ресурсоемкость с длительным сроком окупаемости инвестиционных затрат предполагают высокий порог минимально эффективного выпуска в отраслях тяжелой промышленности. Поэтому *предприятия этих отраслей, как правило, крупные, а сами отрасли склонны к монополизации и интеграции*, что опять порождает необходимость инвестиций в производственные мощности для удержания рыночных позиций.

Во-вторых, деятельность предприятия тяжелой промышленности основана на совокупности производственных процессов, реализация которых обеспечивает изготовление материального продукта и поэтому имеет *ярко выраженный технологический характер*. Как правило, система этих процессов иерархична (бюрократична), но в то же время стандартизирована и нормирована. Необходимость технической подготовки и обслуживания производства, организационная и технологическая сложность определяют значительные инвестиции в технологии и соответствующее техническое и программное обеспечение. Конкурентная борьба осуществляется за счет техники и технологий, оптимизации трансформационных издержек деятельности посредством управления производственными процессами.

Наконец, в-третьих, специфика готовой продукции (ее материальный характер, длительность изготовления, слабая продуктовая дифференциация) приводит к низкой стратегической гибкости такого предприятия. Необходимость трансформации минерально-сырьевых и других природных ресурсов в готовую продукцию определяет особую модель взаимодействия предприятия с окружающей средой, что подразумевает:

1) жесткую конкуренцию за сырье и рынки сбыта, в том числе из-за преимущественного ведения бизнеса на глобальных рынках и ориентации на экспорт;

как следствие – относительно низкая значимость размера трансакционных затрат при выборе партнера;

2) долгосрочное сотрудничество, регулярность сделок, создание общей ценности, взаимная активность при конструировании взаимоотношений «продавец – покупатель»<sup>1</sup>;

3) сложность межорганизационных отношений из-за ограниченного числа партнеров и властной асимметрии; взаимная зависимость контрагентов из-за вероятной фундаментальной трансформации контрактов<sup>2</sup>;

4) существенное государственное регулирование, возможное наличие политического контекста при выборе предприятиями стратегических решений.

В России устойчивость рассматривается как центральная проблема промышленного развития, как главное требование, предъявляемое к характеру развития предприятий промышленного производства<sup>3</sup>. При этом в арсенале отечественной науки имеется многочисленный запас работ в этой области, однако мало кто учитывает специфику объекта исследования.

Вместе с тем, как отмечает Е. П. Шаймарданова, «потребность в методическом (а главное – методологическом. – Прим. авт.) обеспечении устойчивого развития предприятий промышленного комплекса становится все более значимой»<sup>4</sup>. При этом важно обозначить, что «особенность перехода отечественных промышленных предприятий к устойчивому социально-экономическому развитию состоит в том, что для поддержания конкурентных позиций им предстоит одновременно решать две взаимосвязанные задачи: ликвидацию отставания в развитии

---

<sup>1</sup> Куц С. П., Смирнова М. М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Сер. 8. – Вып. 4(32). – С. 33.

<sup>2</sup> Термин «фундаментальная трансформация» введен О. И. Уильямсоном (Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». – СПб.: Лениздат, 1996. – С. 117) и означает переход от конкурентной ситуации, которая существует до заключения контракта, к отношениям двусторонней зависимости.

<sup>3</sup> Рохчин В. Е., Комаров А. Г., Далгатова А. Э. Проблемы экономического развития российских промышленных предприятий // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(103). – С. 27.

<sup>4</sup> Шаймарданова Е. П. Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11(10). – С. 48.

и опережение достигнутого уровня экономических, (экологических – Прим. авт.) и социальных результатов»<sup>1</sup>.

Приведенные в начале параграфа определения устойчивого развития имеют универсальный характер, несмотря на указание промышленного предприятия в качестве объекта. На наш взгляд, особые характеристики предприятий промышленности (в частности, тяжелой промышленности), в особенности *мощная специфическая ресурсная база и ярко выраженный технологический характер деятельности*, не дают использовать набор общеизвестных инструментов, позволяющих быстро менять стратегический вектор и (или) границы бизнеса. Так, Т. В. Колосова отмечает низкую восприимчивость российских промышленных предприятий к научно-техническим достижениям, несоответствие инновационных идей рыночным потребностям<sup>2</sup>, а Е. Б. Дворядкина с соавторами отмечают взаимосвязь между инерционностью экономического развития предприятий и территорий<sup>3</sup>.

В то же время сосредоточение ресурсов у одного предприятия создает для него возможности рыночного контроля, а в некоторых случаях – возможности прямого или косвенного управления решениями государства в части промышленной политики. В России такая вероятность многократно усиливается в результате экспортно ориентированной экономики, экстрактивной институциональной политики, регионально-специфического размещения производственных мощностей.

Взаимосвязь дефиниций «устойчивое развитие», «устойчивые конкурентные преимущества» и «устойчивый рост», по нашему мнению, лежит в плоскости определения издержек, ограничений и выгод, а также причинно-следственных связей конкурентной дифференциации предприятий. **Источниками устойчивого развития предприятия являются его конкурентные преимущества, а резуль-**

---

<sup>1</sup> Баев И. А., Каплан А. В. Обоснование выбора направления социально-экономического развития промышленного предприятия // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2012. – № 22(281). – С. 105–106.

<sup>2</sup> Колосова Т. В. Обеспечение устойчивого развития предприятия на основе повышения его инновационного потенциала: дис. ... д-ра экон. наук. – Н. Новгород, 2011. – С. 7.

<sup>3</sup> Дворядкина Е. Б., Голошейкин Е. В., Арагилян И. В. Инерционность как свойство экономического развития городов традиционно-промышленного региона // Управленец. – 2014. – № 5(51). – С. 72–78.

татом – устойчивый рост, детализированный в виде экономических рент (рисунк 1).



Рисунок 1 – Взаимосвязь дефиниций «устойчивое развитие», «устойчивые конкурентные преимущества», «устойчивый рост» промышленного предприятия

Итак, в широком смысле *под устойчивым развитием предприятия промышленности будем понимать целенаправленный процесс перманентных положительных качественных преобразований его ресурсов для достижения долгосрочного роста и гармонизации взаимоотношений с акторами, включая государство.*

Такое определение позволяет учитывать все принципы идеологии макроэкономической концепции устойчивого развития: учет интересов всех участников, ориентация на экономическую безопасность, сбалансированность, изменчи-

вость (инновационность), взаимосвязь с национальной системой устойчивого развития.

Главным фактором устойчивости предприятия промышленности будем считать **соответствие** между его ресурсными (в первую очередь технико-технологическими) параметрами и рыночно-институциональным окружением, которое обеспечивает гомеостаз<sup>1</sup> предприятия. Углубление именно этой идеи в совокупности с учетом специфических характеристик металлургического предприятия позволит далее предложить механизм его устойчивого развития.

## 1.2 Влияние промышленной политики на устойчивое развитие металлургического предприятия: технологический и институциональный контексты

Перестройка существующих механизмов развития промышленных предприятий, основанных на классической цепи создания ценности, требует не только изменения их внутренней архитектуры, но и устройства институциональной организации рынка. Такая повестка в совокупности с необходимостью осмысления роли государства в развитии изучаемого типа предприятия обусловила значимость данного раздела диссертации.

Согласно проблемно-ориентированной идеологии исследования, более глубокое понимание экономического поведения предприятия возможно при рассмотрении контекстов, в которых оно функционирует<sup>2</sup>. Контекст позволяет получить системное представление о том, как субъекты реагируют на те или иные си-

---

<sup>1</sup> Гомеостаз (греч. *homoios* – такой же, сходный, *stasis* – стабильность, равновесие) – это совокупность скоординированных реакций, обеспечивающих поддержание или восстановление постоянства внутренней среды организма.

<sup>2</sup> Согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (п. 4.1) требуется, чтобы организация понимала, отслеживала и анализировала контекст, в котором она работает. Под контекстом в стандарте понимаются внешние и внутренние факторы, а также сопутствующие им риски, которые существенны с точки зрения целей и стратегического направления организации.

туации и как ситуации влияют на субъекта, и в конечном итоге объяснить кажущиеся «аномальными» результаты. Контекст может рассматриваться как актив и как обязательство, определяющее характер и степень развития предпринимательства<sup>1</sup>.

Обобщая мнения исследователей<sup>2</sup>, мы выделили несколько видов контекстов деятельности предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – Классификация контекстов деятельности предприятия

Виды контекстов	Характеристика	Примеры эмпирических исследований	Важность контекста для предприятий тяжелой промышленности
Социальный	Оценка включенности в социальную сеть, которая может предоставлять финансовый капитал, информацию, потенциальных работников, доступ к клиентам, эмоциональное взаимопонимание, стимулирование (дестимулирование) со стороны семьи и друзей	Семейный бизнес	Важен при анализе личных контактов при принятии стратегических решений
Исторический	Оценка деятельности бизнеса через призму исторических различий, традиций, когнитивных правил и коллективных представлений	Этническое предпринимательство	Важен для анализа развития предприятия в определенных регионах

<sup>1</sup> Вельтер Ф. Контекстуализация предпринимательства – концептуальные задачи и пути их решения // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 2. – С. 85.

<sup>2</sup> Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness // American Journal of Sociology. – 1985. – No. 91. – P. 481–510; Fried Y., Rousseau D. M. Location, location, location: Contextualizing organizational research // Journal of Organizational Behavior. – 2001. – No. 22(1). – P. 1–13; Johns G. The essential impact of context on organizational behavior // Academy of Management Review. – 2006. – No. 31(2). – P. 386–408; Katz J., Steyart C. Entrepreneurship in society: Exploring and theorizing new forms and practices of entrepreneurship // Entrepreneurship and Regional Development. – 2004. – No. 16(3). – P. 179–250; Low M. B., MacMillan I. C. Entrepreneurship: Past research and future challenges // Journal of Management. – 1988. – No. 14(2). – P. 139–161; Глазьев С. Ю. Возможности и ограничения технико-экономического развития в условиях структурных изменений в мировой экономике – URL: <https://Glazev.ru> (дата обращения: 10.02.2017); Вельтер Ф. Контекстуализация предпринимательства – концептуальные задачи и пути их решения // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 2. – С. 85–106.

## Продолжение таблицы 5

Виды контекстов	Характеристика	Примеры эмпирических исследований	Важность контекста для предприятий тяжелой промышленности
Гендерный	Оценка выбора бизнес-моделей в зависимости от половозрастных характеристик бизнесменов	Женское или молодежное предпринимательство	Важен при анализе влияния гендерных аспектов на стратегический выбор предприятия
Пространственный	Оценка бизнеса в конкретной локальной среде	Коммунальное (локальное, племенное) или соседское предпринимательство	Важен при анализе деятельности предприятия на локальном рынке (рынке труда, рынке сырья, рынке сбыта)
Институциональный	Оценка политических и экономических правил, создающих или ограничивающих возможности для предпринимательства	Развитие бизнеса в приоритетных отраслях	Очень важен из-за сильного взаимного влияния стратегии предприятия и институциональных решений государства
Технологический	Соответствие модели и сути бизнеса технологическому укладу	Электронный бизнес	Очень важен в силу технологического характера ведения бизнеса и конкуренции технологий (технологических стандартов)
Примечание. Составлено автором.			

Особые характеристики предприятий тяжелой промышленности (специфические контрактные отношения, низкая стратегическая гибкость, конкуренция за счет техники и технологий, увязка стратегии их развития с государственными программами и пр.) являются причиной того, что, в отличие от других типов предприятий, *технологический и институциональный контексты для них имеют наибольшее значение.*

Объектом диссертационного исследования выступают предприятия металлургии. Металлургический комплекс представляет собой совокупность отраслей тяжелой промышленности, полностью или частично охватывающих производство черных и цветных металлов: от добычи сырья до выпуска готовой продукции.

В России сложились три металлургических базы: Уральская (производит 45 % металла), Центральная (37 % металла) и Сибирская (18 % черных металлов)<sup>1</sup>.

Глобальный рынок металлургии в последнее десятилетие переживал глубокие изменения. После долгого периода незначительных темпов роста, избыточных мощностей и низких цен, продолжавшегося с середины 1970-х годов до конца прошлого столетия, в развитии комплекса начался новый этап. С 2008 г. мировой рынок металлургии демонстрирует существенное изменение структуры, доминирование поставщиков сырья, активное использование институциональных механизмов регулирования рынка (например, сознательное сокращение производства в развитых странах с целью снижения волатильности мировых цен). Мировые лидеры (Китай, Индия, страны СНГ) проводят ускоренную консолидацию активов, переориентируются на производство высокотехнологичной продукции, модернизируют производственные мощности.

На этом фоне положение российских металлургов заметно ухудшилось. Несмотря на то что весь XXI век металлургические предприятия демонстрируют достаточно высокий уровень инвестиционной и инновационной активности<sup>2</sup> и характеризуются значительной экспортоориентированностью, все же к концу 2012 г. Россия уступила 4-е место Индии в списке лидеров отраслей черной металлургии, стала отставать в некоторых видах производства продукции из цветных металлов.

В то же время металлургия является вторым по значимости сектором экономики России и выступает одним из локомотивов отдельных регионов, в частности Урала. По сравнению с основными мировыми конкурентами, российский металлургический комплекс имеет ряд преимуществ:

1) высокая рентабельность продаж из-за низких издержек производства в силу использования форм вертикальной интеграции;

---

<sup>1</sup> Антипов Е. А. Факторы стратегического развития холдингов в металлургии // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2011. – № 19(144). – Вып. 20/1. – С. 22.

<sup>2</sup> Это можно утверждать на основании отчетов предприятий и анализа инвестиционной и инновационной активности регионов, в которых базируются металлургические предприятия (см., например, исследование: [Баев И. А., Соловьева И. А. Эмпирический анализ взаимосвязи инвестиционной и инновационной активности регионов России // Экономика региона. – 2014. – № 1. – С. 151–152]).

- 2) обладание собственными угольными шахтами, месторождениями руды, источниками энергии и дешевой рабочей силой;
- 3) низкая налоговая нагрузка и государственная поддержка на мировых рынках;
- 4) опережающий некоторые смежные отрасли темп роста цен;
- 5) аффилированность металлопроизводителей и металлотрейдеров<sup>1</sup>.

Экономика металлургических предприятий ввиду производственно-технологических особенностей строится не столько на текущей рыночной конъюнктуре, сколько на устойчивости долгосрочных взаимовыгодных связей. Поэтому принцип максимальной эффективности текущего сбыта металла неприемлем в качестве определяющего для этого типа производства. Специфика металлургии как отрасли, занимающей промежуточное положение в системе народнохозяйственных связей, делает зависимыми ее экономические показатели от эффективности как базовых отраслей (цен предложения базовых ресурсов), так и конечных. Металлургия обеспечивает сбалансированность предложения ресурсов и конечного народнохозяйственного спроса и, следовательно, ее убытки (доходы) – это возможное следствие необоснованной доходности (убыточности) сопряженных отраслей<sup>2</sup>.

Особенности деятельности металлургического предприятия объясняют важную роль институционального и технологического контекстов в его устойчивом развитии (рисунок 2).

*Соответствие технологии и всей ресурсной базы металлургического предприятия технологическому контексту* во многом определяет его устойчивое развитие. Как отмечалось ранее, конкуренция таких предприятий в основном осуществляется за счет техники и технологий, поэтому различия в технологиях определяют различия в эффективности предприятий и национальных отраслей в целом. При этом, как отмечает Дж. Чайлд, «преобладающая технология рассматривается как результат решений, принятых в отношении планов работ, ресурсов

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом см.: Романова О. А., Макаров Э. В. Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов // Экономика региона. – 2015. – № 31. – С. 254–255.

<sup>2</sup> Буданов И. А. Ключевые проблемы развития отечественной металлургии // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 1. – С. 55.

и оборудования на основе определенной оценки положения организации относительно внешней среды. Имеющаяся технологическая конфигурация (как совокупность оборудования, ноу-хау и пр.) может вызвать в краткосрочном периоде некоторую ригидность (неэластичность. – Прим. авт.), а также, возможно, неспособность к разделению, и, следовательно, может выступать в качестве препятствия для принятия новых планов»<sup>1</sup>.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 2 – Особенности функционирования металлургического предприятия

Еще в теории стоимости К. Маркса<sup>2</sup> показано, что уровень развития техники и технологии служит главным показателем степени овладения обществом силами природы. Совокупность факторов производства (производительные силы) и тип производственных отношений составляет уникальный способ производства. Современная экономическая наука предлагает два наиболее целостных подхода относительно влияния технологии на деятельность предприятия. Теория операцион-

<sup>1</sup> Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. // Sociology. – 1972. – No. 6. – P. 1–22, 6.

<sup>2</sup> Маркс К. Капитал: критика политической экономии. – Т. 3. – М.: Эксмо, 2011.

ной технологии (operations technology) производственных компаний, представленная в работах Дж. Вудворда<sup>1</sup>, связана со снабжением ресурсами и с определением последовательности операций в производственном цикле предприятия. Вторая концепция, предложенная К. Перроу<sup>2</sup>, основана на анализе «технологии ресурсов» (materials technology), т. е. на оценке характеристик используемых ресурсов.

Технологический контекст характеризуется функционирующими в экономике (и в отрасли, в частности) технологическими укладами. Системное понимание категории «технологический уклад» позволяет трактовать его как целостную устойчивую совокупность сопряженных производств и базисных технологий, в рамках которой происходит замкнутый макроэкономический цикл, охватывающий все стадии переработки ресурсов, а также непроемленное потребление<sup>3</sup>. Наиболее известными концепциями, объясняющими последовательность укладов, являются теория экономических циклов Й. Шумпетера и Н. Д. Кондратьева<sup>4</sup>, концепция «технико-экономической парадигмы» К. Перес<sup>5</sup> и близкая к ней концепция технологических укладов С. Ю. Глазьева и Д. С. Львова<sup>6</sup>, подход эволюции экономических эр Р. Е. Майлса с соавторами<sup>7</sup> и ряд других<sup>8</sup>.

Сравнительный анализ современных технологических укладов (уклады 3–6) представлен в таблице 6.

---

<sup>1</sup> Woodward J. Industrial Organization: Theory and Practice. – L.: Oxford University Press, 1965; Woodward J. Industrial Organization: Behavior and Control. – L.: Oxford University Press, 1970.

<sup>2</sup> Perrow C. A framework for the comparative analysis of organizations // American Sociological Review. – 1967. – No. 32. – P. 194–208; Perrow C. Organizational Analysis: A Sociological View. – L.: Tavistock, 1970.

<sup>3</sup> Климова В. В. Развитие технологических укладов в инновационной экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2011. – С. 3.

<sup>4</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Эксмо, 2007; Кондратьев Н. Д. Большие циклы экономической конъюнктуры: доклад // Проблемы экономической динамики. – М.: Экономика, 1989. – С. 172–226.

<sup>5</sup> Перес К. Технологические революции и финансовый капитал. Динамика пузырей и периодов процветания. – М.: Дело АНХ, 2011.

<sup>6</sup> Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: Владар, 1993; Львов Д. С. Эффективность управления техническим развитием. – М.: Экономика, 1990.

<sup>7</sup> Miles R. E., Snow C. C., Miles G. The Future. Org // Long Range Planning. – 2000. – Vol. 33, no. 3. – P. 300–321.

<sup>8</sup> См., например: Rostow W. W. The Stages of Economic Growth: A Non-communist Manifesto. – Cambridge: University Press, 1960; Berry B. Long-Wave Rhythms in Economic Development and Political Behavior – Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1991; Petretz C. The direction of innovation after the financial collapse. – ICT for green growth and development, 2011.

Таблица 6 – Сравнительный анализ современных технологических укладов

Признаки для сравнения	Технологические уклады			
	III уклад	IV уклад	V уклад	VI уклад
Теоретические основания, объясняющие рост предприятия	Процессный подход	Отраслевой подход	Ресурсный подход	Отношенческий подход
Ядро технологического уклада	Электротехническое, тяжелое машиностроение, производство и прокат стали, линии электропередач, неорганическая химия	Автомобилестроение, тракторостроение, цветная металлургия, производство товаров длительного пользования, материалы, органическая химия, производно и переработка нефти	Электронная, вычислительная, оптоволоконная промышленность, телекоммуникации, роботостроение, производство и переработка газа, информационные услуги	Информационные технологии, биотехнологии, нанотехнологии, high-tech, системы искусственного интеллекта, глобальные информационные сети, интегрированные высокоскоростные транспортные системы
Ключевой фактор	Электродвигатель, сталь	Двигатель внутреннего сгорания	Микроэлементные компоненты	Нанотехнологии, клеточные технологии и методы генной инженерии
Преимущества уклада в сравнении с предшествующим	Повышение гибкости производства за счет использования электродвигателя, стандартизации производства, урбанизация	Массовое и серийное производство	Повышение гибкости, индивидуализация производства и потребления, преодоление экологических ограничений по энерго- и материалопотреблению	Применение возобновляемых источников энергии, использование экологически чистых и ресурсосберегающих технологий
Экономическая эра по Р. Майлсу	Стандартизация	Кастомизация	Инновации	Технологические платформы
Метаспособность	Координация	Делегирование	Сотрудничество	Синергия
Бизнес-модель	Проникновение на рынок	Рыночное сегментирование	Разведывание нового рынка	Создание сетей
Двигатели роста	Выгоды от кривой опыта и экономии от масштаба	Передача ноу-хау на новые рынки	Предпринимательский стиль управления	Управление знаниями, аддитивные технологии
Организационная модель	Функциональная (монополии)	Дивизиональная, матричная (олигополии)	Альянсы, спин-оффы и федерации (олигополии)	Сети (гибриды), виртуальные корпорации (олигополии)

Продолжение таблицы 6

Признаки для сравнения	Технологические уклады			
	III уклад	IV уклад	V уклад	VI уклад
Характер базовых технологий	Трудоемкий	Капиталоемкий	Наукоемкий	Знаниеемкий, безлюдные технологии (робототехника)
Ключевой актив	Природные ресурсы (сырье)	Капитал, энергия	Информация	Знания, социальный капитал
Взаимодействие с внешней средой	Конкуренция	Конкуренция	Сотрудничество	Кооперация
Изменение роли человеческого капитала	Наемный работник с жестким графиком работы	Наемный работник с жестким графиком работы	Самозанятый работник, наемный работник с гибким графиком работы	Самозанятый работник, частично занятый работник, создание удаленных рабочих мест
Технологии усвоения знаний	Классический учебный процесс	Наставничество, коучинг	Чипизация, интернетизация	Гаджетизация, технологии виртуальной и «дополненной» реальности
Примечание. Составлено автором.				

Согласно С. Д. Бодрунову, «технологический уклад определяет тип общественного устройства, т. е. систему институционального взаимодействия государства и общества. ... Развитие нового содержания и структуры общественного производства... обуславливает изменения в системе экономических отношений и институтов, что... дает новые вызовы к развитию начал рыночного саморегулирования и частной собственности, с одной стороны, и государственного воздействия на экономику, с другой»<sup>1</sup>. По мнению О. С. Сухарева, наоборот, технологии могут рассматриваться как институты особого типа<sup>2</sup>.

Не вступая в дискуссию относительно причинно-следственной связи между категориями «технологический уклад – институциональное окружение», считаем, что **промышленная политика во многом есть проекция технологического и институционального контекстов**. В ряде работ<sup>3</sup> доказано, что промышленная политика государства является еще одним источником конкурентных преимуществ на глобальных рынках, а также на региональных рынках<sup>4</sup>. При этом, по мнению Д. Арманиоса с соавторами<sup>5</sup>, взаимодействие государства и предпринимателей особенно важно в странах с формирующимся рынком.

Структурно-технологическая неоднородность промышленности в России создает существенные барьеры для их институциональной модернизации. Аномально высокий уровень технологической многоукладности (особенно в некоторых российских регионах) характеризуется одновременным функционированием производств, использующих разнокачественные ресурсы, технологии разного уровня, отличающиеся не только технологически, но и с точки зрения возможных соци-

---

<sup>1</sup> Бодрунов С. Д. Новое индустриальное общество. Производство. Экономика. Институты // Экономическое возрождение России. – 2016. – № 2(48). – С. 12.

<sup>2</sup> Сухарев О. С. Эволюционная экономическая теория институтов и технологий. Проблемы моделирования. – М.: Ленанд, 2017. – 139 с.

<sup>3</sup> Lazzarini S. G. Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage? // Strategic Management Journal. – 2015. – No. 36(1). – P. 97–112; Murtha T. P., Lenway S. A. Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational Corporations' Strategies // Strategic Management Journal. – 1994. – No. 15 (S2). – P. 113–129.

<sup>4</sup> Лаврикова Ю. Г., Большакова А. П. Методика идентификации «полюсов конкурентоспособности» на территории России // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 8(455). – С. 55–64.

<sup>5</sup> Armanios D. E., Eesley C. E., Li J., Eisenhardt K. M. How entrepreneurs leverage institutional intermediaries in emerging economies to acquire public resources // Strategic Management Journal. – 2017. No. 38(7). – P. 1373–1390.

альных и экологических последствий<sup>1</sup>. Другими словами, низкие темпы технико-технологической модернизации в металлургии обусловлены, помимо других причин<sup>2</sup>, незначительным спросом на высококачественную продукцию со стороны машиностроения. С одной стороны, национальный российский высокотехнологический статус можно в большинстве случаев определить как догоняющий, но находящийся в технологическом мейнстриме<sup>3</sup>. С другой стороны, согласно исследованию К. Р. Гончар<sup>4</sup>, технологический уровень российской продукции в металлургии гораздо выше, чем в производстве машин и оборудования. Такой парадокс связан еще и с большим уровнем стандартизации на рынке металлургии, т. е. большей возможностью экспортировать продукцию. Изучение в этой связи опыта Китая показывает, что стремительный рост предприятий в глобальном металлургическом комплексе был достигнут за счет реконструирования «верхних этажей» технологической цепочки.

Деятельность государства определяет правила, по которым совершаются операции экономических агентов, поддерживает или препятствует той или иной деятельности индивидов и институтов экономической системы, включая выбор технологических стандартов<sup>5</sup>. И здесь важно понимать, что «стратегия опережающего развития для России – это поиск «эффективного» сочетания между стимулированием инноваций и воссозданием классических (консервативных) производств, что само по себе создаст дополнительный спрос на новые технологии»<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Романова О. А., Акбердина В. В. Методология и практика формирования высокотехнологического сектора экономики и создания новых рабочих мест в индустриальном регионе // Экономика региона. – 2013. – № 3. – С. 152–161.

<sup>2</sup> Подробнее об этом: Буданов И. А. Проблемы и перспективы инвестиционного развития комплекса конструкционных материалов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 93–108.

<sup>3</sup> Проникая в будущее. Инновационный портрет Уральского макрорегиона: монография / А. И. Татаркин, В. С. Бочко, В. Л. Берсенёв и др.; под общ. ред. А. И. Татаркина, В. С. Бочко. – Екатеринбург, 2016. – С. 100.

<sup>4</sup> Гончар К. Р. Инновационное поведение промышленности: разрабатывать нельзя заимствовать // Вопросы экономики. – 2009. – № 12. – С. 127.

<sup>5</sup> См., например: О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642.

<sup>6</sup> Сухарев О. С. Управление промышленностью: базовые принципы и текущее состояние // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 1. С. 22.

С точки зрения государства увязка промышленной политики с корпоративными стратегиями является важной, так как предприятие повышает горизонт планирования, снижает риски инвестирования в новые проекты. Согласно Б. Кондратьеву, «такая система фактически подсказывает бизнесу, где нужно концентрировать инвестиционные и интеллектуальные ресурсы»<sup>1</sup>.

Противоречивое понимание необходимости и способов проведения промышленной политики предопределяет уточнение содержательного фундамента данного понятия. Существует два подхода к пониманию «отраслевой» и «промышленной» политики. Согласно первой точке зрения, промышленная политика преследует иные цели, чем отраслевая<sup>2</sup>. Отраслевая политика в рамках этого подхода имеет цель повышения эффективности отрасли и реализуется преимущественно через краткосрочные меры. Промышленная политика направлена на повышение эффективности национальной экономики в целом, устранение межотраслевых проблем, что требует долгосрочного горизонта принятия решений.

Однако чаще всего (и мы придерживаемся именно этой точки зрения) исследователи придерживаются позиции, которая отождествляет эти понятия. Как отмечают Б. В. Кузнецов и Ю. В. Симачев, некорректный перевод привел к смещению иностранных аналогов данного термина (*industry policy* и *sectoral policy*)<sup>3</sup>.

Терминологический анализ демонстрирует, что в зависимости от целей исследования смысловые акценты существенно смещаются, а понятие «промышленная политика» может рассматриваться как:

- 1) обеспечение государством экономического роста<sup>4</sup>;

---

<sup>1</sup> Кондратьев В. Б. Отрасли и сектора глобальной экономики: особенности и тенденции развития. – М.: Международные отношения, 2015. – С. 7.

<sup>2</sup> Гильмундинов В. М. Промышленная политика России: состояние и проблемы // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 1. – С. 108.

<sup>3</sup> Кузнецов Б. В., Симачев Ю. В. Эволюция государственной промышленной политики в России // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2014. – № 2(22). – С. 152.

<sup>4</sup> Полтерович В. М., Попов В. В. Эволюционная теория экономической политики // Вопросы экономики. – 2006. – № 7. – С. 4.

2) разработка мер, направленных на повышение конкурентоспособности и возможностей отечественных компаний и отраслей, а также стимулирующих изменение структуры хозяйства<sup>1</sup>;

3) попытка государства содействовать притоку ресурсов в отдельные сектора, которые государство считает важными для будущего экономического роста<sup>2</sup>;

4) направление усилий на отдельные сектора, фирмы и улучшение бизнес-среды или улучшение структуры экономической активности по секторам, технологиям для достижения таких результатов, которые воспринимаются государством как эффективные для экономики как целого<sup>3</sup>;

5) совокупность государственных мер по содействию или предотвращению определенных структурных сдвигов и созданию неравных условий функционирования для предприятий разных секторов (или для разных предприятий в одном секторе)<sup>4</sup>;

б) инструмент обеспечения политической стабильности (баланса и подотчетности основных групп интересов) за счет перераспределения доходов в экономике и контроля за источниками ренты<sup>5</sup>.

Такие дифференцированные трактовки понятия «промышленная политика» обуславливают ее возможные классификации и различия в механизмах проведения (приложение Б).

При этом экономические теории и общемировая практика в разные периоды демонстрируют полярные мнения относительно необходимости государственного регулирования рынков (приложение В). Видимая зависимость издержек от жесткости мер является основанием большинства теорий дерегулирования, господ-

---

<sup>1</sup> Кондратьев В. Б. Отрасли и сектора глобальной экономики: особенности и тенденции развития. – М.: Международные отношения, 2015. – С. 6.

<sup>2</sup> Krugman P. *Geography and Trade*. – Cambridge: MIT Press, 1991.

<sup>3</sup> Chang H-J. *The Political Economy of Industrial Policy*. – L.: Macmillan Press, 1994; Абалкин Л. И. Концептуальные вопросы разработки промышленной политики в условиях современной российской экономики // *Промышленная политика России на пороге XXI век*. – М.: ИздАТ, 1997. – С. 28–33; Warwick K. *Industrial Policy – Emerging Issues and New Trends* // *The Babbage Industrial Policy. Lecture Series*. 25 April. 2013. – URL: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/Babbage/Warwick.pdf>.

<sup>4</sup> Кузнецов Б. В., Симачев Ю. В. Эволюция государственной промышленной политики в России // *Журнал Новой экономической ассоциации*. – 2014. – № 2(22). – С. 152–178.

<sup>5</sup> Симачев Ю. В. Промышленная политика в России: институциональные особенности, группы интересов, уроки на будущее // доклад Диспут-клуба Ассоциации независимых центров экономического анализа «Узлы экономической политики» (Москва, 16 января 2014 г.). – URL: <http://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x20/x6e/8302/file/Simachev%20presentation%202014-01.pdf>.

ствовавших в конце прошлого века<sup>1</sup>. В то же время анализ экономической истории иллюстрирует важность роли промышленной политики в развитых<sup>2</sup> и развивающихся<sup>3</sup> странах. Проактивная промышленная политика, носившая селективный отраслевой характер и стимулировавшая передачу технологий, была детерминантой быстрого экономического роста новых индустриальных стран Восточной Азии<sup>4</sup>. Данный подход в научном сообществе сформулирован «новой структурной экономической теорией» (New Structural Economics), основоположником которой стал Дж. Лин<sup>5</sup>. Здесь с опорой на опыт азиатских стран утверждается, что государство может не только создавать благоприятные базовые условия для функционирования бизнеса, но и напрямую стимулировать отдельные отрасли.

Наряду с незатухающими дебатами относительно роли государства, активное развитие получила дискуссия о методах и инструментах промышленной политики. Концепция новой, или горизонтальной, промышленной политики, базирующаяся на работах Б. Родрика<sup>6</sup>, смещает дискуссию от самого факта к формам вмешательства государства. Базовыми отличиями новой горизонтальной политики от традиционной концепции являются два момента:

- 1) ориентация на создание общеинституциональных условий хозяйствования, а не поддержку определенных секторов и (или) компаний;
- 2) опора государственного регулирования на конкурентные преимущества страны.

Эти отличия существенны, поскольку в середине прошлого века сторонники активной промышленной политики полагали, что государство может создать лю-

---

<sup>1</sup> Prosser T. *The Regulatory Enterprise: Government, Regulation, and Legitimacy*. – Oxford University Press, 2010. – P. 1–20.

<sup>2</sup> Например: Chang H.-J. *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspectives: Policies and Institutions for Economic Development in Historical Perspectives*. – L.: Anthem Press, 2002.

<sup>3</sup> См., например: Gereffi G., Wyman D. *Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia*. Princeton. – N. Y.: Princeton University Press, 1990.

<sup>4</sup> Wade R. *Governing the Market: Economic Theory and The Role of Government in East Asian Industrialization*. Princeton. – N. Y.: Princeton University Press, 2003.

<sup>5</sup> Lin J. Y. *New Structural Economics: A Framework for Rethinking Development and Policy*. – Washington: World Bank Publications, 2012; Lin J. Y., Rosenblatt D. *Shifting Patterns of Economic Growth and Rethinking Development // Journal of Economic Policy Reform*. – 2013. – No. 15(3). – P. 171–194.

<sup>6</sup> Магистральная работа этой концепции: Rodrik D. *Industrial Policy for the Twenty-First Century* – UNIDO, 2004. – URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.435.1168&rep=rep1&type=pdf>.

бую нужную ему структуру экономики, активно стимулируя, например, замещение импорта<sup>1</sup>.

Практически сразу у новой структурной экономической теории появились оппоненты – авторы концепции государственного капитализма (state capitalism). Целый ряд исследований<sup>2</sup> отмечает, что на рынках стран БРИК государство играет более активную роль, чем это имеет место в традиционной рыночной экономике. Такое активное и зачастую «ручное» управление, а также двойная роль государства – как регулятора рынка и как его участника – приводят к тому, что оно выступает не гарантом соблюдения правил, а дополнительным фактором нестабильности<sup>3</sup>. Такая концепция получила название «Smart Regulation»<sup>4</sup>.

В России дебаты на тему промышленной политики традиционно носят ожесточенный характер, что связано с нестабильностью политического и экономического курсов и преимущественно рентоориентированным поведением участников рынка<sup>5</sup> (приложение Г).

В последние годы достаточно остро стоят проблемы технологического перевооружения промышленности, модернизации основных производственных фондов, обеспечения технологической независимости национальной экономики. Данный факт подтверждается выходом в свет Федерального закона от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», где техническое перевооружение отечественных промышленных предприятий признано одним из приоритетов государства (таблица 7).

---

<sup>1</sup> Кузнецов Б. В., Симачев Ю. В. Эволюция государственной промышленной политики в России // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2014. – № 2(22). – С. 154–155.

<sup>2</sup> См., например: Wooldridge A. The visible hand. The Economist special reports: State capitalism // The Economist. – 2012. – January 21. – URL: <http://www.economist.com/node/21542931>; Li X., Wang X. L. A Model of China's State Capitalism - The Hong Kong University of Science and Technology. – 2012. – March 15. – URL: [http://igov.berkeley.edu/sites/default/files/55.Wang\\_Yong.pdf](http://igov.berkeley.edu/sites/default/files/55.Wang_Yong.pdf); Musacchio A., Lazzarini S. G. Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014.

<sup>3</sup> Regulatory Impact Assessment: Towards Better Regulation? // ed. by C. Kirkpatrick, D. Parker. – Cheltenham, 2007.

<sup>4</sup> Gunningham N., Grabosky P. Smart Regulation Designing Environmental Policy. – Oxford: Oxford University Press, 2004.

<sup>5</sup> Кузнецов Б. В., Симачев Ю. В. Эволюция государственной промышленной политики в России // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2014. – № 2(22). – С. 155.

Таблица 7 – Приоритеты промышленной политики в России

Приоритеты промышленной политики согласно Федеральному закону от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ	Вид промышленной политики (согласно приложению Б)
1) формирование высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики государства от экспортно-сырьевого типа развития к инновационному типу развития	– стимулирующая; – проактивная; – тотальная; – инновационно ориентированная; – результирующая
2) обеспечение обороны страны и безопасности государства	– селективная; – проактивная
3) обеспечение занятости населения	– стимулирующая; – пассивная; – процессная; – вертикальная
4) создание конкурентных условий осуществления деятельности в сфере промышленности по сравнению с условиями осуществления указанной деятельности на территориях иностранных государств	– стимулирующая; – активная – тотальная; – результирующая; – горизонтальная; – внутренне ориентированная
5) увеличение выпуска продукции с высокой долей добавленной стоимости и поддержка экспорта такой продукции	– экспортно ориентированная; – селективная; – активная; – процессная
6) поддержка технологического перевооружения в сфере промышленности, модернизация основных производственных фондов; обеспечение технологической независимости национальной экономики	– инновационно-ориентированная; – процессная; – селективная; – горизонтальная
Примечание. Составлено автором.	

Анализ соответствия задач современной российской промышленной политики определенным ее типам иллюстрирует противоречивость и разноцеленность векторов ее развития. В то же время принятие № 488-ФЗ привело к существенному сдвигу вектора развития российской экономики. До этого времени в качестве стратегической задачи выдвигалась необходимость формирования в России постиндустриальной экономики<sup>1</sup>. Закон «О промышленной политике» дал мощный толчок в понимании необходимости реиндустриализации экономики, или новой индустриализации.

<sup>1</sup> Татаркин А. И., Романова О. А., Бухвалов Н. Ю. Новая индустриализация экономики России // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 13.

стриализации<sup>1</sup>, под которой понимается синхронный процесс создания новых высокотехнологичных секторов экономики, эффективного инновационного обновления ее традиционных секторов при согласованных качественных и последовательных изменениях между технико-экономической и социально-институциональной сферами<sup>2</sup>. О. С. Сухаревым подчеркивается, что реиндустриализация – это экономическая политика, представляющая набор мероприятий более широкий, нежели в стандартных вариантах промышленной политики, направленная на плановое восстановление (создание, изменение) индустриально-технологической основы экономической системы<sup>3</sup>.

Мировой опыт иллюстрирует значимую роль государства в развитии металлургии. Решения о строительстве крупных металлургических заводов принимаются исходя из макроэкономических или геополитических задач. Освоение и развитие сырьевых баз ведется также под контролем и при участии государства. Пассивная отраслевая политика в металлургическом комплексе практически не используется.

Анализ эволюции мер государственного регулирования металлургии представлен в приложении Д. В начале 1990-х годов из-за необдуманной ценовой политики отечественных металлургов многие государства ввели ограничительные меры в отношении российского экспорта. Поэтому целью первого нормативно-правового акта, регулирующего деятельность металлургического комплекса<sup>4</sup>, было не развитие, а его сохранение. В 2002 г. была разработана первая отраслевая программа развития – «Комплекс мер по развитию металлургической промышленности России на период до 2010 г.», утвержденный распоряжением Правительства от 5 сентября 2002 г. № 1228-р. Впоследствии эта программа сменилась Стратегиями

---

<sup>1</sup> Ряд авторов дифференцирует понятия «новая индустриализация» и «реиндустриализация», например: Силин Я. П., Анимица Е. Г., Новикова Н. В. Новая индустриализация – стратегический вектор развития промышленности России // Управление промышленным предприятием в условиях новой индустриализации. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – С. 7–25.

<sup>2</sup> Романова О. А. Стратегический вектор экономической динамики индустриального региона // Экономика региона. – 2014. – № 1. – С. 46.

<sup>3</sup> Сухарев О. С. Реиндустриализация экономики России и технологическое развитие // Приоритеты России. – 2014. – № 10 (247). – С. 9.

<sup>4</sup> О мерах по стабилизации работы металлургической промышленности Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 12 мая 1992 г. № 306.

развития металлургической промышленности Российской Федерации 2007 и 2009 гг. Изменение условий хозяйствования в 2014 г. повлекло за собой выход в свет приказа Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839 «Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г.». Логика настоящей промышленной политики металлургического комплекса представлена на рисунке 3.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 3 – Промышленная политика металлургического комплекса

Основным вопросом при использовании различных инструментов промышленной политики является оценка их эффективности. Выделяют целевую (функциональную), ресурсную (технологическую), экономическую и институциональную эффективность<sup>1</sup>.

Селективная природа регулирования приводит к перераспределению факторов производства в приоритетные сектора экономики, что сокращает возможности для развития других секторов. По этой причине добиться на практике эффективности промышленной политики по Парето<sup>2</sup> невозможно. Речь может идти только о целевой эффективности, под которой нами понимается степень соответствия или несоответствия результатов функционирования системы ее целевому назначению.

Такой подход предполагает оценку эффективности промышленной политики путем сравнения ожидаемых и фактических результатов функционирования экономики (рисунок 4). При этом, согласно концепции устойчивого развития, в зависимости от приоритета экономических, экологических или социальных целей государство может придерживаться разных стратегий.

Оценка промышленной политики на макроуровне должна учитывать возможное возникновение следующих эффектов:

1) эффекта замещения (substitution effect), когда улучшение одних сфер экономики обусловлено или приводит к ухудшению других;

2) эффекта «снятия сливок» (creaming effect), когда на поддержку государства реагируют сильные компании, которые не особо нуждаются в поддержке<sup>3</sup>;

3) эффекта потерь «мертвого груза» (deadweight losses), когда промышленная политика соответствует естественному вектору развития экономики, что ведет к бессмысленной трате ресурсов государств<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия / под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: Наука, 2001. – С. 448.

<sup>2</sup> Ситуация эффективна по Парето, если ни один из игроков рынка не может улучшить свое положение, не ухудшив при этом положение другого игрока.

<sup>3</sup> Newman J. The «double dynamics» of activation: institutions, citizens and the remaking of welfare governance // International Journal of Sociology and Social Policy. – 2007. – No. 27(9–10). – P. 364–375.

<sup>4</sup> Mankiw N. G. Principles of Microeconomics. – Harvard: Harvard University, The Dryden Press, 1997.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 4 – Целевая эффективность промышленной политики

В конечном итоге оценка регулирования может осуществляться по трем направлениям: мониторинг выполнения (*performance monitoring*), анализ затрат и выгод (*cost-benefit evaluations*) и оценка воздействия на рынок и отдельных его субъектов (*impact evaluations*). Последнему авторы уделяют самое пристальное внимание<sup>1</sup>.

Но основная проблема применения промышленной политики заключается в плохо прогнозируемых результатах на микроуровне и неоднозначном влиянии государственного регулирования на развитие и конкурентоспособность отдель-

<sup>1</sup> См., например: Radaelli C. M., De Francesco F. Regulatory impact assessment // The Oxford Handbook of Regulation. – Oxford: Oxford University Press, 2010; Ansell C. Collaborative Governance // The Oxford Handbook of Governance. – Oxford: Oxford University Press, 2012; Шитвак Е. Г., Мигин С. В., Шамрай А. А., Соболев Д. В., Крутов О. А. Повышение качества решений в сфере государственного регулирования предпринимательской деятельности. Оценка регулирующего воздействия. – М.: ИМС Consulting Ltd, 2005; Цыганков Д. Б. Внедрение оценки регулирующего воздействия в Российской Федерации – на пути к «умному» регулированию? // Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение»: сб. материалов. Вып. V. – М.: ГУ-ВШЭ, 2010. – С. 213–236; Вольманн Х., Кульманн С. Концепции и подходы к оценке институциональных реформ // Проектирование, мониторинг и оценка. – 2011. – № 1. – С. 2–7.

ных предприятий. Текущая стратегия предприятия определяется целым рядом факторов, среди которых организационно-правовые и экономические характеристики, действующие инвестиционные проекты, имеющиеся контракты, динамические способности в целом. Эти факторы определяют возможности перехода предприятия к альтернативным стратегиям развития, направленным на использование политических и институциональных реформ (рисунок 5).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 5 – Факторы, определяющие развитие предприятия в результате реализации мер промышленной политики

Совокупный эффект предприятия от использования отдельных инструментов промышленной политики определяется для него разницей затрат и результатов и выражается формулой (1):

$$\Xi = \left( \sum_n^1 B - \sum_m^1 I \right), \quad (1)$$

где  $\Xi$  – совокупный эффект отдельного предприятия от промышленной политики;  $\sum_n^1 B$  – совокупность выгод (положительных эффектов) отдельного предприятия, возникающих от проведения промышленной политики;  $\sum_n^1 I$  – совокупность отрицательных эффектов, возникающих от проведения промышленной политики.

Любые институциональные изменения, возникающие при проведении промышленной политики, влекут дополнительные издержки для участников рынка и могут быть формализованы следующим образом:

$$\sum_n^1 I = I_c + I_a, \quad (2)$$

где  $I_c$  – издержки «сопротивления» институциональному и технологическому контексту;  $I_a$  – издержки адаптации к институциональному и технологическому контексту.

Положительный эффект ( $\Xi$ ) для конкретного предприятия возникает при совпадении его вектора развития и приоритетов промышленной политики. Результатом такого соответствия является дополнительная институциональная рента предприятия<sup>1</sup>.

Здесь и далее *под институциональной рентой* будем понимать совокупность дополнительных выгод предприятия от совпадения его ресурсной стратегии и технологического и институционального контекстов, выражающихся в приоритетах государственной промышленной политики.

---

<sup>1</sup> Термин «институциональная рента» был использован в работе: (Петров Н. А. Теоретическое обоснование взаимосвязи институционального и макроэкономического циклов // Экономические науки. – 2012. – № 11(96). – С. 39–43) применительно к анализу цикличности макроэкономических и институциональных циклов. Из-за отсутствия конкретного определения мы можем только предположить, что речь идет о дополнительных выгодах властных структур в результате институциональных изменений (Там же. – С. 39). В нашем исследовании мы сосредотачиваем внимание на эффектах таких изменений для отдельного предприятия.

При ориентации государства на поддержку слабых игроков рынка (например, малый бизнес, градообразующие низкоэффективные предприятия и пр.) предприятие может получить конкурентные преимущества за счет грантов, субсидий, льготных условий кредитования и пр. и, как результат, институциональную ренту. В случае значительной дифференциации экономики по технологическим укладам (как в российской экономике) низкий уровень технологического развития предприятия может являться источником институциональной ренты. То есть можно утверждать, что предприятия, стратегически соответствующие приоритетам промышленной политики, могут выиграть в любом случае, даже если они не могут эффективно генерировать другие виды рент. В этом заключается определенная проблема, которая может привести к квазиустойчивому развитию предприятия.

Таким образом, влияние промышленной политики как проекции технологического и институционального контекстов на деятельность предприятия неоднозначно. Вмешательство государства в экономику может быть фактором развития бизнеса только в том случае, когда его параметры (в первую очередь ресурсные) соответствуют целям промышленной политики. В то же время можно говорить, что основные характеристики текущей промышленной политики (индустриализация, развитие отечественных технологий, финансирование научных проектов и развитие человеческого капитала) являются значимым фактором (а в ряде случаев – эффективным способом) роста конкурентоспособности промышленных, и, в частности, металлургических предприятий.

### 1.3 Ресурсно-институциональный подход

как основа методологии устойчивого развития промышленного предприятия

По оценкам В. Б. Кондратьева, «металлургия все больше выглядит хоть и полезным, но всего лишь довеском к сырьевой специализации страны. Отечественные компании не стремятся укреплять на своих предприятиях характерную

для развитых экономик мира специализацию на высоких переделах, металлообработка не особо их интересует, некоторые от нее и вовсе уже отказались. Не происходит процесса консолидации отрасли»<sup>1</sup>. Аналитики отмечают, что только интеграционные процессы позволят российским металлургам оставаться конкурентоспособными на мировом рынке. Однако стоит признать, что стратегии, основанные на вертикальной интеграции, перестали удовлетворять целям долгосрочного, устойчивого развития металлургических предприятий.

Трансформация институциональных, технологических и экономических процессов определяет потребность в конструировании нового теоретико-методологического обоснования механизма устойчивого развития промышленного предприятия. В качестве такового предлагаем использовать ресурсно-институциональный подход.

**Ресурсно-институциональный подход (Resource and Institutional-Based View – RIBV) – это система экономических взглядов по формированию механизма устойчивого развития промышленного предприятия, основанная на взаимном учете его специфических ресурсов, динамических способностей и институционального окружения.**

Поясним суть данного утверждения. Ресурсно-институциональный подход, с одной стороны, дает возможность рассматривать институциональное окружение как фактор развития и стратегического выбора предприятия<sup>2</sup>. С другой стороны, институты не относятся к инвариантным факторам, они изменяются во времени и в зависимости от местоположения, политического устройства и структуры прав собственности, от применяемых технологий и физических характеристик ресурсов, товаров и услуг, являющихся предметом обмена<sup>3</sup>. **Иными словами, не толь-**

---

<sup>1</sup> Кондратьев В. Б. Отрасли и сектора глобальной экономики: особенности и тенденции развития – М.: Международные отношения, 2015. – С. 175.

<sup>2</sup> По классификации [Scott W. R. *Institutions and Organizations: Crafting an Analytic Framework I: Three Pillars of Institutions*. – 2001. – 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publication] выделяют регулятивный, нормативный и когнитивный аспекты институциональной среды. Предложенный ресурсно-институциональный подход для предприятий промышленности учитывает, в первую очередь, институциональный контекст, т. е. регулятивную часть институциональной среды.

<sup>3</sup> Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. – М.: Дело, 2001. – С. 12; Tylecote A. *Institutions matter: but which institutions? And how and why do they change?* // *Journal of Institutional Economics*. – 2016. – No. 12(3). – P. 721–742.

**ко институциональное окружение может влиять на ресурсные стратегии предприятий, но и ресурсные стратегии могут изменять институциональное окружение.**

Такая постановка вопроса разрушает стереотипные представления о том, что предприятие не может воздействовать (а в ряде случаев – управлять) на параметры внешней среды. Так, Дж. В. Мейер и Б. Роуэн указывают, что формирование институциональной среды происходит двумя способами. Во-первых, крупные организации вынуждают ближайших участников своей сети связей приспособляться к их структуре и отношениям. Во-вторых, крупные организации стараются встроить свои цели и процедуры в качестве институтов экономической системы. В этой ситуации конкуренция между компаниями наблюдается как в сетях (или на рынках), так и в среде институтов<sup>1</sup>. Учитывая, что большинство предприятий металлургии интегрированы в крупные холдинговые структуры, можно сделать вывод, что размер их ресурсов может не только существенно влиять на правила игры на рынках, но и определить экономическую политику государств (особенно если предприятие занимает доминирующее положение и (или) является стратегически значимым для государства). Подтверждения этому есть и на российских промышленных рынках<sup>2</sup>.

Основываясь на поэлементном анализе методологии научного познания, представленном в работе А. М. Новикова и Д. М. Новикова<sup>3</sup>, определим параметры ресурсно-институционального подхода (таблица 8).

Актуальность и своевременность внедрения в практику стратегического управления ресурсно-институционального подхода обусловлена тем, что схожую (но не идентичную!) логику можно проследить в исследованиях последних лет. Так, анализ влияния институтов на развитие предприятий активно проводится с конца

---

<sup>1</sup> Мейер Дж. В., Роуэн Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и ритуал // Теория организации: Хрестоматия. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 314.

<sup>2</sup> См., например: Кобер П. Что в лоб, что в лобби // Эксперт. – 2017. – 9 сентября. – URL: <http://expert.ru/ural/2017/07/что-в-lob-что-в-lobbi>.

<sup>3</sup> Новиков А. М., Новиков Д. М. Методология научного исследования. – М.: Либроком, 2010. – С. 9.

XX века<sup>1</sup>. В последнее десятилетие данное научное направление является мейн-стримом<sup>2</sup>, который, скорее всего, будет оставаться таковым еще несколько лет<sup>3</sup>.

Таблица 8 – Паспорт методологии ресурсно-институционального подхода

Разделы методологии	Описание параметров подхода
<b>Характеристики методологии</b>	
Принципы	1) системность и целостность – рассмотрение ресурсов и способностей (внутренней среды) и институционального окружения (внешней среды) как двуединого фактора устойчивого развития предприятия; 2) проблемная ориентация – научное познание основывается не только на теориях, но и на анализе механизмов взаимодействия объекта исследования с окружением; 3) взаимосвязь элементов – непротиворечивость частных методик общей логике анализа; 4) управляемость – четкая организация, технологичность и подконтрольность процесса проектирования механизма устойчивого развития предприятия в рамках подхода

<sup>1</sup> См., например: Hirsch P. M. Organizational Effectiveness and the Institutional Environment // *Administrative Science Quarterly*. – 1995. – No. 20(3). – P. 327–344; Peng M. Institutional transitions and strategic choices // *Academy of Management Review*. – 2003. – No. 28(1). – P. 275–296; Ingram P. L., Silverman B. S. *The New Institutionalism in Strategic Management*. – Oxford: Elsevier, 2002; Авдашева С. Б. Количество против качества экономического роста: эффективность использования ресурсов в российской промышленности в 1997–2001 гг. // *Российский журнал менеджмента*. – 2003. – № 2. – С. 51–78.

<sup>2</sup> См., например: Geppert M., Matten D. Institutional Influences on Manufacturing Organization in Multinational Corporations: The `Cherry-picking` Approach // *Organization Studies*. – 2006. – No. 27(4). – P. 491–515; Djelic M.-L., Sahlin-Andersson K. *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. – Cambridge: Cambridge University Press, 2006; Aidis R., Estrin S., Mickiewicz T. Institutions and Entrepreneurship Development in Russia: A Comparative Perspective. // *Journal of Business Venturing*. – 2008. – No. 23(6). – P. 656–667; Dunning J. H., Lundan S. M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise // *Asia Pacific Journal of Management*. – 2008. – No. 25(4). – P. 573–593; Scherer A. G., Palazzo G. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance and Democracy // *Journal of Management Studies*. – 2011. – No. 48(4). – P. 899–931; Doh J. P., Lawton T. C., Rajwani T. Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world // *Academy of Management Perspectives*. – 2012. – No. 26(3). – P. 22–39; Hoskisson R. E., Wright M., Filatotchev I., Peng M. W. Emerging multinationals from midrange economies: The influence of institutions and factor markets // *Journal of Management Studies*. – 2013. – No. 50. – P. 1295–1321; Peterman A., Kourula A., Levitt R. Balancing Act: Government Roles in an Energy Conservation Network // *Research Policy*. – 2014. – No. 43(6). – P. 1067–1082; Castellacci F. Institutional Voids or Organizational Resilience? Business Groups, Innovation, and Market Development in Latin America // *World Development*. – 2015. – No. 70 (c). – P. 43–58; Широкова Г., Соколова Л. Развитие предпринимательских ориентаций российских фирм малого и среднего бизнеса: роль институциональной среды // *Российский журнал менеджмента*. – 2013. – Т. 11, № 2. – С. 25–50.

<sup>3</sup> В частности, в 2017 г. журнал *Organization Studies* планирует специальный выпуск на тему ‘Government and the Governance of Business Conduct: Implications for Management and Organization’.

Продолжение таблицы 8

Разделы методологии	Описание параметров подхода
Условия (ограничения)	Условия: 1) возможность абсолютной и сравнительной оценки ресурсов и способностей предприятия; 2) возможность измерения факторов институциональной среды и институтов отдельных рынков. Ограничения: 1) необходимость корректировки методик в рамках подхода для других объектов исследования; 2) необходимость разработки инструментария оценки соответствия ресурсных и институциональных факторов в рамках подхода
Особенности	1) одновременный учет факторов внешней и внутренней среды; 2) учет институциональной ренты как результата деятельности предприятия; 3) возможность новой классификации стратегических альтернатив предприятия; 4) возможность разработки мер институциональной трансформации промышленной политики
<b>Логическая структура методологии</b>	
Субъект управления	Предприятие промышленности и (или) государственные органы, формирующие промышленную политику
Объект управления	1) ресурсы и способности предприятия; 2) институциональное окружение предприятия
Предмет	Механизм устойчивого развития промышленного предприятия
Методы анализа	1) методы анализа ресурсов (ресурсная теория, теория динамических способностей, отношенческий подход); 2) методы институционального анализа (неоинституциональная экономическая теория, теория трансакционных издержек, теория прав собственности); 3) методы анализа соответствия внутренней и внешней среды деятельности предприятия (теория стратегического выбора, теория структурного соответствия и другие теории организации; концепция устойчивого развития)
Результат	1) выделение институциональной ренты как результата, определяющего соответствие ресурсов и институционально-технологического контекста предприятия; 2) учет специфики субъекта управления и контекста его функционирования; 3) учет сетевого взаимодействия акторов рынка
<b>Фазы (этапы) научного познания в рамках методологии</b>	
Последовательность научного познания	1) управление ресурсами предприятия: – оценка значимости различных видов ресурсов для предприятий промышленности; – оценка значимости различных видов ресурсов в определенных институциональных условиях; – выбор предприятием ресурсной стратегии; – оценка влияния ресурсов на устойчивое развитие предприятия; 2) воздействие на институциональное окружение предприятия: – оценка влияния институциональной среды на эффективность использования ресурсов предприятия; – анализ специфики институтов в конкретной отрасли; – мониторинг институциональных факторов выбора ресурсных стратегий; 3) управление соответствием ресурсов, способностей предприятия и его институционального окружения
Примечание. Составлено автором.	

Попытки «скрестить» ресурсную теорию с факторами внешней среды также предпринимались многократно<sup>1</sup>. В работе С. Лацарини даже представлена концепция устойчивого конкурентного преимущества с поддержкой государства (support-adjusted sustainable competitive advantage – SASCA)<sup>2</sup>, а в статье Дж. Баттиланы с соавторами<sup>3</sup> вводится понятие «институциональное предпринимательство» как процесс последовательного проведения акторами институциональных изменений для своих целей и выгод.

М. Пенг в целом ряде работ рассматривает стратегический выбор предприятия как результат его динамического взаимодействия с институциональным окружением<sup>4</sup>. В работе 2015 г. он впервые «уравнивает» значимость институтов внешней среды и умение управлять ресурсами как факторы эффективности предприятия. Пенг и соавторы определяют организационную эффективность фирмы следующей формулой:

$$OE = f[AC_n \times (IE_{nd} + RC_{do})]^5, \quad (3)$$

где  $OE$  – организационная эффективность;  $AC$  – контекст (на примере Африки);  $IE$  – институциональная среда;  $RC$  – ресурсы и способности фирмы;  $n$  – национальный уровень;  $d$  – отраслевой уровень;  $o$  – внутрифирменный уровень.

---

<sup>1</sup> См., например: Oliver C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, no. 9. – P. 697–713; Coff R. W. When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power // *Organization Science*. – 1999. – No. 10. – P. 119–133; Miller D. An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability // *Strategic Management Journal*. – 2003. – No. 24. – P. 961–976; Aragón-Correa J. A., Sharma S. A contingent resource-based view of proactive environmental strategy // *Academy of Management Review*. – 2003. – No. 28(1). – P. 71–88; Adner R., Zemsky P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage // *Strategic Management Journal*. – 2006. – No. 27. – P. 215–239; Adegbesan A. G. On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity // *Academy of Management Review*. – 2009. – No. 34(3). – P. 463–475.

<sup>2</sup> Lazzarini S. G. Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage? // *Strategic Management Journal*. – 2015. – No. 36(1). – P. 97–112.

<sup>3</sup> Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship // *Academy of Management Annals*. – 2009. – No. 3(1). – P. 65–107.

<sup>4</sup> Meyer K. E., Estrin S., Bhaumik S. K., Peng M. W. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies // *Strategic Management Journal*. – 2009. – No. 30(1). – P. 61–80; Peng M. W., Li Sun S., Pinkham B., Chen H. The Institutional-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod // *Academy of Management Perspectives*. – 2009. – No. 23(3). – P. 63–81.

<sup>5</sup> Zoogan D. B., Peng M. W., Woldu H. Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa // *The Academy of Management Perspectives*. – 2015. – Vol. 29, no. 1. – P. 9.

Логика предлагаемого нами ресурсно-институционального методологического подхода, *в отличие от всех имеющихся*, базируется на предположении, что **ресурсы промышленного предприятия и его институциональное окружение – это два равных по значимости и влиянию на его устойчивое развитие фактора**. Во-первых, предложенный подход вбирает в себя имеющиеся теории, объясняющие источники устойчивого развития: ресурсный, отраслевой, процессный и сетевой (использует «принцип матрешки»). Во-вторых, в части ресурсного анализа методология не ограничивается постулатами ресурсной теории, а вбирает в себя отношенческую (сетевую) теорию и теорию динамических способностей (подробнее об этом – во 2 главе диссертации). В-третьих, ресурсно-институциональный подход учитывает влияние институциональных факторов в формировании новой парадигмы устойчивого развития промышленного предприятия. Оценка взаимного влияния ресурсных возможностей и институционального окружения предприятия может быть реализована через призму большинства институциональных теорий: общей теории институтов (при анализе механизмов влияния предприятий на формирование и изменение норм), теории транзакционных издержек и теории фирмы (при оценке выбора механизмов управления транзакциями), теории контрактов (при анализе влияния информационной и властной асимметрии рынка на ресурсную стратегию предприятия), новой политической экономии (при мониторинге влияния политических институтов на ресурсные стратегии предприятий) и пр. Наконец, в-четвертых, описывая сущность подхода, мы проецируем его на предприятия тяжелой промышленности, основываясь на идее проблемной ориентации исследований Дж. Дэвиса и К. Маркуса<sup>1</sup> (рисунок 6).

В российской и мировой экономике последних лет также имеется множество примеров практического доказательства заявленного методологического подхода. На рынках происходит мощный рост различного вида сетей, объединений, двусторонних и многосторонних платформ. Такое масштабное распространение гибридов основано прежде всего на сочетании рыночного и институционального механизмов координации.

---

<sup>1</sup> Davis G., Marquis C. Prospect for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms // *Organizational Science*. – 2005. – No. 16. – P. 332–343.

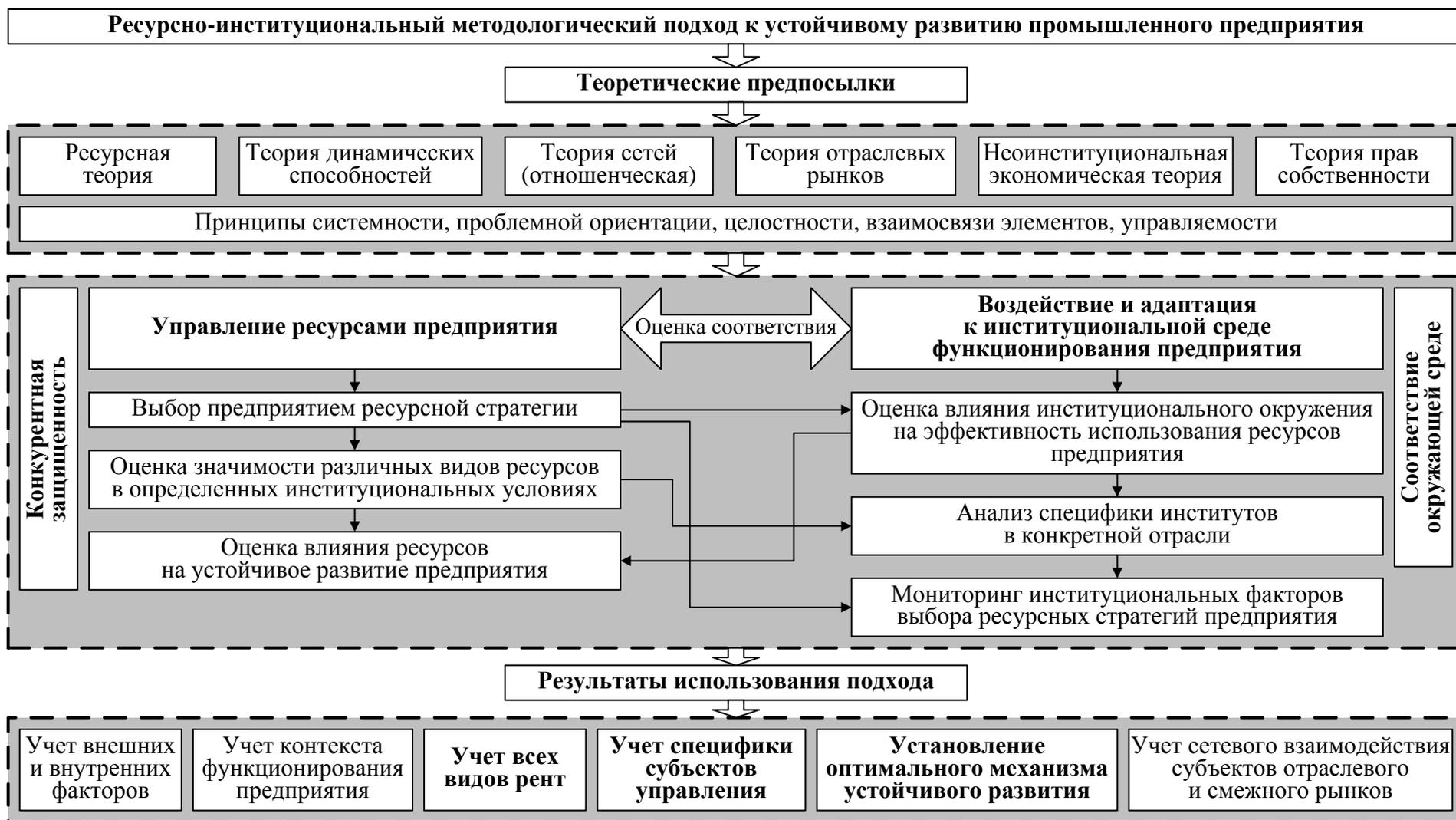


Рисунок 6 – Логика ресурсно-институционального подхода

Для устойчивого развития металлургических предприятий взаимное соответствие двух частей друг другу – ресурсной стратегии и институционального окружения – наиболее актуально. С одной стороны, в развитии металлургии решающая роль принадлежит именно государству. С другой стороны, размер ресурсов и рыночная власть предприятия являются определенным «сигналом» для потенциальных инвестиций государства.

По сути, устойчивое развитие предприятия металлургии должно быть основано на одновременной реализации двух стратегий. Первая направлена на внутреннюю (экономичность использования ресурсов) и внешнюю (зависимость участников рынка от ресурсов предприятия) ресурсную эффективность.

Вторая стратегия – получения институциональной ренты (ориентация предприятия на соответствие контексту, задаваемому промышленной политикой и технологической платформой) – называется институциональным изоморфизмом. В этом случае важны не столько технические инновации, сколько уровень согласованности с внешней средой.

Итак, выделение на методологическом поле экономической науки ресурсно-институционального подхода позволяет нам:

- 1) увязать факторы внешней и внутренней среды деятельности предприятия промышленности;
- 2) рассматривать ресурсную стратегию металлургического предприятия как результат его функционирования в определенном институциональном окружении;
- 3) изучать отраслевую специфику деятельности как систему институтов, определяющую стратегический выбор предприятия металлургии;
- 4) обосновать устойчивое развитие предприятия совокупностью имеющихся у него ресурсов и политики инвестирования в них, а также возможностями и способностями их реконфигурации;
- 5) учитывать весь спектр рент предприятия промышленности;
- 6) оценивать вклад внутренних и сетевых ресурсов для достижения промышленным предприятием устойчивого развития;

7) увязать механизм устойчивого развития предприятия промышленности с технологическим и институциональным контекстами;

8) на основе соответствия ресурсов и динамических способностей предприятия и его институционального окружения выявить наиболее приемлемый механизм его устойчивого развития.

В русле предлагаемого нами ресурсно-институционального подхода соответствие приоритетов государства и целей металлургического предприятия будет определять: 1) динамику и устойчивость развития бизнеса и роста всей отрасли; 2) промышленную политику государства и стратегический выбор отдельных предприятий.

Обобщая итоги проведенного в главе 1 исследования, можно обозначить следующие наиболее значимые научные результаты.

На основе критического анализа подходов к исследованию устойчивого развития, обоснования значимости институционального и технологического контекстов промышленной политики для деятельности металлургического предприятия, введения в научный оборот понятия «институциональной ренты предприятия» обоснована необходимость, сформулированы теоретические положения, определено содержание и логическая структура новой методологии ресурсно-институционального подхода.

Доказано, что ресурсные особенности в совокупности с институциональным и технологическим контекстами деятельности металлургического предприятия будут играть ключевую роль в его развитии.

## 2 НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Критический анализ эволюции подходов к управлению ресурсами промышленного предприятия

Конструирование механизма устойчивого развития промышленного предприятия предполагает детальный анализ и разработку стратегии управления ресурсами. Сложная структура, важность материальной составляющей, необходимость значительных инвестиций и длительная окупаемость ресурсного портфеля предприятия металлургии делают этот аспект управления особенно важным.

Изучение всей палитры теорий, затрагивающих вопросы ресурсного обеспечения, эффективности использования и целесообразности инвестирования в ресурсы, позволит конкретизировать дальнейшие шаги по разработке механизма устойчивого развития металлургического предприятия на базе ресурсно-институционального подхода (рисунок 7).

Ресурсы в самом общем смысле понимаются как все то, что обеспечивает устойчивое функционирование предприятия<sup>1</sup>. Классическая и неоклассическая экономическая теории отождествляют категории «ресурсы» и «факторы производства», выделяя: 1) материальные ресурсы – землю, сырье и капитал (финансовый и реальный); 2) людские ресурсы – труд и предпринимательскую способность<sup>2</sup>. Р. Грант утверждает, «неоклассическая теория использует анализ частичного равновесия для предсказания решений фирмы о покупках на рынках факторов, а также решений фирмы о предложении на рынках продуктов»<sup>3</sup>. Отдельные

---

<sup>1</sup> Автор осознанно, но с большой долей условности отождествляет в исследовании понятия «ресурсы», «капитал» и «активы».

<sup>2</sup> Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политики. – Ташкент: Туран, 1996. – Т. 1. – С. 37.

<sup>3</sup> Grant R. M. Towards a knowledge-based theory of the firm // Strategic Management Journal. – 1993. – No. 17. – P. 109.

концепции неоклассического подхода придают разную значимость тем или иным видам ресурсов, но «все факторы производства обладают одним общим коренным свойством: они редки или имеются в ограниченном количестве»<sup>1</sup>.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 7 – Основные теории, внесшие вклад в исследование ресурсов предприятия

В то же время редкость ресурса не является основой для дифференциации конкурентных преимуществ бизнеса, а представляет собой только «мерило» возможностей для расширения объемов производства. В соответствии с законом издержек Ф. Визера и теорией производственных возможностей, действительная стоимость какого-либо блага представляет собой недополучение полезности других благ, которые могут быть произведены с помощью ресурсов, использованных на производство данного блага. Такой подход, основанный на эксплуатации поня-

<sup>1</sup> Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политики. – Ташкент: Туран, 1996. – Т. 1. – С. 38.

тий «предельные издержки» и «альтернативные издержки»<sup>1</sup>, позволяет решать задачи на оптимум: сколько производить тех или иных товаров, как распределить труд и ресурсы между выпуском различных продуктов, чему отдать приоритет.

К. Маркс, развивая в теории трудовой стоимости<sup>2</sup> положения классиков А. Смита и Д. Рикардо, выделял личный и вещественный факторы производства. В качестве личного фактора выступает человек как носитель рабочей силы, а под вещественным фактором производства подразумеваются средства производства, которые состоят из средств и предметов труда. Земля является всеобщим условием труда. Новая стоимость по К. Марксу создается только наемными рабочими.

Вместе с тем другой представитель классической экономической теории А. Маршалл считал, что в создании новой стоимости принимают равное участие все факторы производства: «...капитал вообще и труд вообще взаимодействуют в производстве национального дивиденда и получают из него свои доходы соответственно в меру своей (предельной) производительности. Их взаимная зависимость самая тесная»<sup>3</sup>.

В рамках неоклассической австрийской школы была предложена теория капитала, ярким представителем которой является О. Бём-Баверк. Он выделял элементарные (земля и труд) и «окольные» (капитал и средства производства) факторы производства<sup>4</sup>. «Окольные» факторы только объединяют элементарные, но превосходят их по производительности. Отсюда делается вывод и главный тезис в теории капитала: капитал обладает собственной производительностью.

Кроме того, представителями австрийской школы К. Менгером и О. Бём-Баверком выделено свойство «субъективной полезности» ресурса, основанное на «парадоксе о воде и алмазе» А. Смита. Именно тогда впервые был выдвинут тезис о том, что полезность ресурса определяется его редкостью и ценностью.

---

<sup>1</sup> Предельные издержки – издержки, затраченные на производство дополнительной единицы продукции. Альтернативные издержки – это затраты на производство одного товара, выраженное через затраты на производство другого товара.

<sup>2</sup> Маркс К. Капитал: критика политической экономии. – М.: Эксмо, 2011. – Т. 1. – С. 220–239.

<sup>3</sup> Маршалл А. Основы экономической науки. – М.: Эксмо, 2007. – С. 521.

<sup>4</sup> Бём-Баверк О. Капитал и процент, 1884–1889 // Избранные труды о ценности, проценте и капитале. – М.: Эксмо, 2009. – С. 247.

Основываясь на трудах неоклассиков, Т. Пикетти в своей книге «Капитал XXI века» отмечает, что «природа капитала изменилась: раньше главным фактором была земля, а сейчас это преимущественно активы домохозяйств, бизнеса и финансового сектора экономики»<sup>1</sup> (перевод автора). Значимый вывод, который делает Т. Пикетти, заключается в следующем: в экономике последних лет доходы от владения ресурсами иногда значительно превышают темпы роста выпуска продукции. Данный факт не только искажает сигналы рынка, но и ставит под сомнение устойчивость развития всей мировой экономической системы.

Если неоклассический подход в большей степени задается проблемой влияния ресурсов на макроэкономический рост, то в рамках микроэкономических исследований важными являются вопросы: «как ресурсы влияют на устойчивое развитие и рост конкретного предприятия?», «Какими должны быть ресурсы, чтобы они делали бизнес эффективным?».

В попытке найти решение данной проблемы в работе Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика<sup>2</sup> была предложена теория ресурсной зависимости. Ее суть заключается в том, что предприятие зависит от деловой среды прямо пропорционально его потребности в ресурсах. Выживание предприятия, таким образом, обусловлено ресурсами окружающей среды, а возможность контроля над стратегическими ресурсами увеличивает его свободу от внешних изменений. Зависимость предприятия от контрагентов определяется двумя факторами: степенью монополизации контроля над ресурсом (степенью влияния лиц, обладающих ресурсом, на его распределение на рынке) и важностью ресурса для бизнеса. Важность ресурса, в свою очередь, зависит от его необходимого размера и критичности для функционирования предприятия.

Один из значимых выводов теории ресурсной зависимости для целей диссертационного исследования заключается в том, что предприятия, озабоченные поиском источников обеспечения важных ресурсов, будут искать взаимодействия

---

<sup>1</sup> Piketty T. Capital in the twenty-first century. – L.: The Belknap Press of Harvard University Press, 2017. – P. 746–747.

<sup>2</sup> Pfeffer J., Salancik G. The external control of organizations // Resource dependence perspective. – N. Y.: J. Harper & Row Publishers, 1978. – P. 39–61.

с держателями этих ресурсов<sup>1</sup>. Второй вывод представляет собой постулат о том, что из-за ресурсной зависимости предприятие не может осуществлять свободный стратегический выбор.

Теория перспектив, предложенная Д. Канеманом и Ф. Тверски<sup>2</sup>, удачно дополняет концепцию ресурсной зависимости при объяснении того, почему менеджеры уделяют заинтересованным сторонам разное внимание. В основе теории лежит функция гипотетической ценности, описывающая связь (разницу) между фактической и психологической ценностью выбора. Эта разница объясняется точкой отсчета (*reference point*), которая определяет, будет ли результат оцениваться как выгода или потеря. Разный уровень зависимости выражается в различных стратегиях взаимодействия, таких как реагирование, защита, приспособление и упреждение. Утверждается, что с заинтересованными сторонами, которые важны для выживания, необходимо контактировать с позиций упреждения или как минимум приспособления. Стратегии защиты и (или) реагирования могут применяться для взаимодействия с менее важными для деятельности предприятия участниками рынка.

Введение понятия «заинтересованные стороны» (*stakeholder*) и одноименной теории связано с работой Р. Фримена<sup>3</sup>. Согласно этой концепции, заинтересованные стороны поставляют предприятию ресурсы, потому что в результате его деятельности они получают ресурсы для себя. Таким образом, отношения между бизнесом и его стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена.

Наибольшее признание значимости ресурсов в формировании механизмов устойчивого развития предприятия получила ресурсная теория (RBV), которая рассматривает возможность имитации его ресурсов и способностей как критический фактор генерирования конкурентных преимуществ. Согласно В.С. Катъкало, эволюция RBV проходила в пять этапов (таблица 9).

---

<sup>1</sup> Эмпирические подтверждения этому представлены в работах: Aldrisn H. Organization boundaries and interorganizational conflict // *Human relations*. – 1971. – No. 24. – P. 279–293; Pfeffer J. Size and composition of corporate boards of directors. The organization and its environment // *Administrative Science Quarterly*. – 1972. – No. 17. – P. 218–228.

<sup>2</sup> Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. – 1979. – No. 47(2). – P. 263–292.

<sup>3</sup> Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston, 1984.

Таблица 9 – Эволюция ресурсной теории предприятия

Этап	Отличительные характеристики теории	Авторы	Основные положения
1-й этап (1984 г.)	Уточнение значимости ресурсов в отраслевом подходе	Б. Вернерфелт	1. Изучение результатов деятельности фирмы путем анализа ресурсных ограничений. 2. Использование подходов М. Портера (изучение барьеров, матрица «ресурсы – продукты»)
2-й этап (середина 1980-х годов)	Выяснение влияния различий в ресурсных портфелях фирм на результаты их деятельности	Р. Рамелт, И. Дирекс, К. Кул, Дж. Барни	1. Существование фирм объясняется способностью генерировать экономические ренты. 2. Условием конкурентоспособности является несовершенный «рынок стратегических факторов производства». 3. Устойчивость конкурентных преимуществ связана с наличием у фирмы ресурсов, трудных для копирования
3-й этап (конец 1980-х – начало 1990-х годов)	Создание теории диверсификации на основе ресурсной логики	Д. Тис, С. Монтгомери, К. Прахалад, Г. Хемел	1. Диверсификация определяется наличием «избыточных» ресурсов, определяющих эффект разнообразия. 2. Источник устойчивых конкурентных преимуществ – способность менеджмента консолидировать ключевые компетенции
4-й этап (1990-е годы)	Признание факторов внутренней среды фирм базовыми для создания устойчивых конкурентных преимуществ	Дж. Барни, Р. Грант, Д. Коллис, С. Монтгомери, М. Петераф, Д. Тис, Н. Фосс	1. Между фирмами имеются системные устойчивые различия в степени контроля ресурсов, необходимые для реализации стратегий, т. е. фирмы неоднородны. 2. Выделены критерии оценки ресурсов
5-й этап (1990-е годы по настоящее время)	Теория динамических способностей	И. Дирекс, Кул, Б. Когут, Дж. Махони, Д. Тис, П. Шумакер	1. Рынки имеют динамический характер, акцент на условиях и процессах, посредством которых ресурсы генерируют ренты. 2. Задача фирмы – создавать способности для поддержания неоднородности ресурсов фирмы, акцент на обучении
Примечание. Составлено автором по: Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2006. – С. 324–338.			

Ресурсы здесь – это основанные на факторах производства специфические активы фирмы, которые трудно или невозможно имитировать.

Первую аналитическую схему оценки свойств ресурсов сформулировал Дж. Барни<sup>1</sup>, предложив четыре измеряющих параметра: ценность (value – V), редкость (rarity – R), невозможность копирования (imitability – I) и незаменимость модели организации (organization – O). Модель VRIO (приложение E) увязывает наличие перечисленных свойств ресурсов с устойчивостью конкурентных преимуществ предприятия. В настоящее время она является общепризнанным и широко используемым инструментом идентификации ресурсов в стратегическом управлении<sup>2</sup>.

Исследование Дж. Барни дало мощный толчок по использованию данной аналитической конструкции в других работах. Так, Р. Амит и П. Шумакер<sup>3</sup> уточняют предложенные Дж. Барни свойства ресурсов: ценность ресурсов состоит из внешней ценности (стратегические отраслевые факторы) и комплементарности ресурсов внутри предприятия; редкость определяется физической редкостью ресурса и (или) малой возможностью его купли-продажи; невозможность копирования разделена на просто невозможность копирования и низкую замещаемость ресурсов; свойство «организация» делится на обеспечение присвоения экономических выгод и устойчивость самих конфигураций.

По мнению Д. Коллинс и С. Монтгомери, «зона создания ценности» формируется тремя факторами: редкостью, соответствием и спросом, т. е. ценность является следствием редкости, а не самостоятельным атрибутом ресурса, как представляется Дж. Барни. Авторы также указывают, что «ресурсы нельзя оценивать в отрыве от других факторов, поскольку их ценность определяется во взаимодействии с рыночными силами»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Burney J. V. Firm recourses and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – No. 17(1). – P. 99–120.

<sup>2</sup> Аналогичная схема представлена в работе: Коллинс Д., Монтгомери С. Стратегии 1990-х // Корпоративная стратегия: сб. ст. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 41–71.

<sup>3</sup> Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent // Strategic Management Journal. – 1993. – No. 14(1). – P. 33–46.

<sup>4</sup> Коллис Д., Монтгомери С. Стратегии 1990-х // Корпоративная стратегия: сб. ст. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 45.

В исследовании М. Петераф<sup>1</sup> выделено четыре критерия, которым должны соответствовать ресурсы предприятия для генерирования устойчивых конкурентных преимуществ: неоднородность ресурсов; *ex ante* ограничения конкуренции (генерировать ренты могут лишь те ресурсы, которые куплены по цене ниже их дисконтированной стоимости); *ex post* ограничения конкуренции (трудность имитации ресурса) и несовершенная мобильность ресурсов.

Как отмечает Г. Б. Клейнер, «приведенные в общем виде условия VRIO являются лишь необходимыми, но недостаточными для стратегичности конкретных ресурсов для конкретной фирмы: стратегический ресурс для одной фирмы может не быть таковым для другой»<sup>2</sup>. Иначе говоря, важным является соответствие между имеющимся ресурсом и его значимостью для получения преимуществ на данном рынке (пространственный аспект) и в существующих условиях (временной аспект). В. Л. Тамбовцев, наоборот, отмечает некоторую «избыточность» модели VRIO, утверждая, что значимые ресурсы не могут не быть редкими<sup>3</sup>.

В ряде случаев важно не столько количество ресурсов и их ценность, сколько уровень асимметрии их распределения на рынке. Согласно Д. Миллеру<sup>4</sup>, при неравномерном рыночном доступе даже к стандартным ресурсам у предприятия могут возникнуть конкурентные преимущества из-за существенных затрат при копировании их конкурентами.

Комплексное решение по выбору приоритетов инвестирования в ресурсы в рамках ресурсной теории предложил Р. Грант<sup>5</sup>. Он определил наиболее значимые свойства ресурсов для прибыльности бизнеса: на стадии создания преимущества – редкость и актуальность (уместность) ресурса; на стадии создания устойчивости преимущества – длительность использования, возможность имитации

---

<sup>1</sup> Peteraf M. A. The cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view // *Strategic Management Journal*. – 1993. – No. 14(3). – P. 5–16.

<sup>2</sup> Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // *Российский журнал менеджмента*. – 2011. – № 3. – С. 10.

<sup>3</sup> Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // *Российский журнал менеджмента*. – 2010. – Т. 8, № 31. – С. 12.

<sup>4</sup> Miller D. An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability // *Strategic Management Journal*. – 2003. – No. 24. – P. 961–976.

<sup>5</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 160–163.

и возможность переноса ресурса; на стадии присвоения результатов – права собственности на ресурс, уровень рыночной власти и встроенность в процессы.

Согласно К. Хоферу и Д. Шенделу<sup>1</sup>, существует шесть типов ресурсов, имеющих ценные для устойчивого развития предприятия свойства: финансовые, физические, человеческие, технологические, организационные и репутационные. Р. Грант<sup>2</sup> добавил к данной типологии нематериальные ресурсы. Позднее он объединил эти виды ресурсов в три блока: материальные, нематериальные и человеческие<sup>3</sup>. Ш. Хант добавил к данному перечню седьмой тип ресурса – юридические (legal), имея в виду возможности в использовании институциональных и других преимуществ размещения предприятия<sup>4</sup>. Подобные классификации с незначительными отклонениями встречаются в других исследованиях<sup>5</sup>.

Д. Коллис и С. Монтгомери разделяют ресурсы по типу эффективности на две категории: общественные товары – ресурсы, которые могут одновременно и бесконфликтно использоваться в нескольких бизнесах (торговые марки, технологии, передовые методы управления); частные товары – ресурсы, которыми труднее управлять ввиду конкуренции между подразделениями (например, финансовые)<sup>6</sup>.

Сочетая RBV с принципами системного подхода, Г. Б. Клейнер предложил исследовать два значимых ресурса: права владения на доступное для субъекта пространство и располагаемое им время, доказывая в своей работе, что свойства именно этих ресурсов позволяют добиться системе устойчивого развития<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Hofer C. W., Schendel D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. – St. Paul, MN: West Publishing, 1978. – P. 145.

<sup>2</sup> Grant R. M. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation* // *California Management Review*. – 1991. – No. 33(3). – P. 119.

<sup>3</sup> Грант Р. М. *Современный стратегический анализ*. – СПб.: Питер, 2008. – С. 147.

<sup>4</sup> Hunt S. D. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. – Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

<sup>5</sup> См., например, в работе (Morgan N. *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives* // *Journal of Business Research*. – 2002. – No. 55. – P. 363–375) выделены финансовые, физические, человеческие, юридические, репутационные, информационные и отношенческие ресурсы.

<sup>6</sup> Коллис Д., Монтгомери С. *Создание корпоративных преимуществ* // *Корпоративная стратегия: сб. ст.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 37.

<sup>7</sup> Клейнер Г. Б. *Ресурсная теория системной организации экономики* // *Российский журнал менеджмента*. – 2011. – № 3. – С. 5.

В основе классификации Дж. Тиммонса и С. Спинелли<sup>1</sup> лежит выбор активов, требуемых для организации бизнеса. Авторы выделяют четыре группы ресурсов, которые может контролировать предприниматель, начиная свою деятельность: человеческие ресурсы (управленческая команда, не работники!), финансовые ресурсы, активы (завод, оборудование) и бизнес-план.

Поскольку ресурсная теория имеет два ответвления – традиционную теорию и теорию динамических способностей, в имеющемся массиве публикаций существует несколько мнений относительно содержания и взаимной зависимости категорий «ресурсы» и «способности». Например, К. Фляйшер не дифференцирует категории «способности», «компетенции» и «ресурсы». Он выделяет четыре типа ресурсов: материальные, нематериальные, организационные потенциальные возможности (как процессы и действия, которые трансформируют материальные и нематериальные активы в товары и услуги) и главные компетенции (индивидуальные человеческие навыки и талант, коллективная организационная мощь и обучение)<sup>2</sup>. Изучив полемику по данному вопросу, наиболее успешным с позиции логичности «пазла» терминов нами видится дифференцированный подход к разделению категорий «ресурсы» и «способности» (таблица 10).

Пытаясь ответить на вопрос, кто будет получать ренты от использования редких, ценных и неоднородных ресурсов, Р. Кофф сочетает принципы ресурсной и стейкхолдерской концепций<sup>3</sup>. Постулируется, что доступ к ценным ресурсам дает участникам предприятия бóльшую рыночную власть, чем внешним инвесторам, и таким образом определяет условия инвестирования.

Параллельное развитие получили ряд теорий менеджмента, сосредоточивших внимание на *нематериальных ресурсах*. Такой интерес объясняется изменением экономической структуры рынка и все увеличивающимся дефицитом мате-

---

<sup>1</sup> Timmons J. A., Spinelli S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. – N. Y.: McGraw-Hill, 2010.

<sup>2</sup> Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – С. 256–257.

<sup>3</sup> Coff R. W. When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power // *Organization Science*. – 1999. – No. 10. – P. 119–133.

риальных благ, с одной стороны, и свойствами сложной имитации, неисчерпаемости и возобновимости благ нематериальных, с другой.

Таблица 10 – Классификация подходов к трактовке дефиниций «ресурсы» и «способности»

Подход	Авторы	Характеристика
1. Обобщенный	Б. Вернерфелт, 1984; Дж. Барни, 1991; Д. Коллис и С. Монтгомери, 1995; К. Кул, Л. Коста, И. Дирекс, 2002; К. Фляйшер, Б. Бенсуссан, 2012	Способности рассматриваются как разновидность (часть) специфических ресурсов. Ресурсы – все то, что может быть понято как сильные или слабые стороны фирмы
2. Дифференцированный	Э. Пенроуз, 1959; Р. Грант, 1991; Р. Амит и П. Шумаер, 1993; Р. Макадок, 2001; Д. Тис и др., 1997	Ресурсы и способности являются самостоятельными единицами анализа. Ресурсы служат источником способностей, а способности выступают источником устойчивых конкурентных преимуществ

Родоначальником теории нематериальных активов (theory of invisible assets) является Х. Итами<sup>1</sup>, который определил нематериальные активы как основанные на информации ресурсы, состоящие из технологий, потребительского доверия, бренда, контроля над распределительной сетью, корпоративной культуры и управленческих навыков.

В теории знаний основной акцент сделан на проблеме их передачи на рынке и внутри предприятия. Согласно Г. Демсецу<sup>2</sup>, факт существования предприятия является реакцией на фундаментальную асимметрию в экономике знания. Продолжая эту мысль, можно утверждать, что бизнесы, которые эффективнее управляют неявными знаниями, обладают более устойчивыми конкурентными преимуществами.

Базовые положения теории человеческого капитала Г. Беккера и Т. Шульца<sup>3</sup> предполагают, что физический, интеллектуальный и творческий потенциал работника находится в прямой или косвенной зависимости от уровня доходов ра-

<sup>1</sup> Itami H. Mobilizing Invisible Assets. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987. – P. 13–31.

<sup>2</sup> Demsetz H. The Theory of the Firm Revisited // The Nature of the Firm. – Oxford: Oxford University Press, 1991. – P. 171–175.

<sup>3</sup> Shultz T. Human Capital // The International Encyclopedia of the Social Sciences. – N. Y., 1968. – Vol. 6; Becker G. S. Human Capital. – N. Y.: Columbia University Press, 1964.

ботников. А целый массив эмпирических работ доказывает зависимость результатов деятельности предприятия от инвестиций в человеческий капитал<sup>1</sup>. В то же время в работе Дж. Кушен и П. Томпсона<sup>2</sup> показано, что влияние трудовых процессов на стоимость бизнеса не так однозначно. При конструировании пазла «человеческий капитал – устойчивое развитие» предприятия могут использовать различные бизнес-модели, выбор которых обусловлен горизонтом планирования, стратегическим вектором и институциональным окружением.

Согласно теории человеческого капитала, существует различие между специальными и общими инвестициями в человека. Общий человеческий капитал состоит из переносимых активов, которые могут приносить отдачу на различных рабочих местах. Специфический человеческий капитал представляет собой знания, умения и межличностные отношения, которые увеличивают производительность работников в данной организации, но становятся бесполезными в случае смены работником рабочего места. Теоретически работодателю выгоднее инвестировать в специфический капитал, так как у него появляются гарантии долгосрочности трудового контракта. Однако эмпирические исследования иллюстрируют, что предприятия больше инвестируют в общий человеческий капитал<sup>3</sup>. Специфический капитал работника не приносит ему отдачу в виде более высокой заработной платы, наоборот, работники платят «штраф» за длительную работу на одном предприятии. *Как и технологии, специфические знания придают предприятию ригидность.*

В теориях менеджмента, объясняющих устойчивое развитие предприятия наличием нематериальных активов, также предложены оригинальные классификации. Так, Э. Брукинг<sup>4</sup> в составе интеллектуального капитала выделяет: 1) ры-

---

<sup>1</sup> См., например: Campbell B., Coff R., Kryscynski D. Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital // *Academy of Management Review*. – 2012. – Vol. 37, no. 3. – P. 376–395; Brymer R., Molloy J., Gilbert B. Human Capital Pipelines: Competitive Implications of Repeated Interorganizational Hiring // *Journal of Management*. – 2014. – Vol. 40, no. 2. – P. 483–508.

<sup>2</sup> Cushen J., Thompson P. Financialization and value: why labour and the labour process still matter // *Work, employment and society*. – 2016. – No. 30(2). – P. 353–365.

<sup>3</sup> Acemoglu D., Pischke S. Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets // *The Economic Journal*. – 1999. – Vol. 109, no. 453. – P. F112–F142; Мальцева И. О. Трудовая мобильность и стабильность: насколько высока отдача от специфического человеческого капитала в России?: препринт WP15/2007/01. – М.: ГУ ВШЭ, 2007.

<sup>4</sup> Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб.: Питер, 2001. – С. 31.

ночные активы – это потенциал, который обеспечивается нематериальными активами, связанными с рыночными операциями (бренды, клиентская база, лицензии, франшизы и пр.); 2) интеллектуальную собственность – ноу-хау, торговые секреты, патенты и различные авторские права, торговые марки; 3) человеческие активы – совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков, психометрические характеристики работников; 4) инфраструктурные активы – технологии, методы и процессы, которые делают возможной работу предприятия (корпоративная культура, методы управления, финансы, базы данных, коммуникационные системы).

Й. Руус, С. Пайк и Л. Фернстрем<sup>1</sup> классифицируют все ресурсы компании в разрезе двух блоков. В первый блок включены так называемые традиционные экономические ресурсы: они состоят из материальных и денежных. Во вторую группу отнесены интеллектуальные ресурсы, включающие отношенческий, человеческий и организационный капиталы.

Сложность имитации ресурса является ключевым фактором стратегического выбора и в неинституциональных экономических теориях. Однако значимость ресурса объясняется не его ценностью, а ростом транзакционных издержек. Так, в теории контрактов и теории транзакционных издержек выделяют два параметра, влияющих на мотивацию инвестирования в ресурсы: специфичность актива и сложность измерения его характеристик. Ресурсы здесь представляют собой специфические активы, которые не могут быть использованы альтернативным образом без существенной потери в их потенциале<sup>2</sup>. Именно трудность перемещения ресурсов делает их неоднородными, что обеспечивает устойчивость конкурентным преимуществам предприятия. Сложность измерения актива также определяет уровень транзакционных издержек, а соответственно, может повлиять на решение инвестора по поводу условий контракта.

---

<sup>1</sup> Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом С.-Петербур. ун-та, 2007. – С. 14–27.

<sup>2</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». – СПб.: Лениздат, 1996. – С. 167.

Используя критерий специфичности, О. Уильямсон выделил шесть типов ресурсов: местоположение актива; физические активы; человеческий капитал; целевые активы, направленные на расширение производственных мощностей; торговые марки и временное использование актива<sup>1</sup>.

Одной из значимых теорий, объясняющих поведение субъектов рынка по поводу ресурсов, является теория прав собственности. Еще А. Алчиан отмечал, что «...предметом изучения экономической теории являются права собственности на редкие ресурсы»<sup>2</sup>. Степень контроля над ресурсом служит основополагающим критерием решений об инвестировании. Границы контроля определяются двумя факторами: горизонтом планирования, а также полнотой и защищенностью прав собственности на ресурс. Горизонт планирования обуславливает степень предсказуемости будущего, что влияет на выбор инвесторов при принятии решений в координатах «срок окупаемости – прибыльность» и определяет эффективность действия репутационных и других механизмов доверия на рынке.

Права собственности влияют на выбор решений правообладателя в отношении трех видов стратегий: по поводу содержания прав собственности как таковых (дискреционная составляющая); по деятельности на рынке прав собственности на различные активы (конкурентная составляющая); по функционированию на рынке товаров, производимых с помощью данной собственности<sup>3</sup>.

Укрупненно экономическая категория «право собственности» включает права владения, распоряжения и пользования<sup>4</sup>. При разделении данного пучка прав на составные части важно понимать, что степень контроля, способы использования и стимулы к применению ресурса, распределение дохода и власти, издержки спецификации и контроля, а также ренты, получаемые от ресурса, существенно различаются. Собственники, принимая решения о концентрации в своих

---

<sup>1</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». – СПб.: Лениздат, 1996. – С. 167.

<sup>2</sup> Alchian A. A. Pricing and Society // Occasional Papers. No. 17. – Westminster: Institute of Economics Affairs, 1967. – P. 2.

<sup>3</sup> Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. – СПб.: Изд. дом С.-Петерб. ун-та, 2005. – С. 93.

<sup>4</sup> Существуют более детальные классификации, например: Honore A. M. Ownership // Oxford essays in jurisprudence. – L.; N. Y.: Oxford University Press, 1961. – P. 112–128.

руках ряда правомочий, также будут оценивать риск, возникающий в связи с обладанием ими<sup>1</sup>. Таким образом, содержание прав собственности оказывает «предсказуемое воздействие на аллокацию и использование ресурсов»<sup>2</sup>.

Теория неполных контрактов в совокупности с теорией «агент-принципал» также предполагают, что только обладание полным пучком прав собственности на ресурс позволяют максимизировать так называемые остаточные права контроля (*residual rights of control*). В случае любых рыночных изменений стимулы участников обмена также меняются, что автоматически приводит к перераспределению издержек и выгод от пользования ресурсом.

Согласно отношенческому подходу (RV), способность предприятия аккумулировать и собирать рыночные ресурсы, тем самым раздвигая границы рынка, и есть основной фактор его долгосрочного успеха<sup>3</sup>. Согласно М. Ю. Шерешевой, межорганизационную сеть можно определить как систему контрактов между формально независимыми экономическими агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов<sup>4</sup>.

Получение ресурсов и способностей в сети может предполагать: получение ноу-хау<sup>5</sup>; поиск комплементарных ресурсов и способностей, которые есть у других участников сети<sup>6</sup> и которых может не быть на рынке<sup>7</sup>; создание специализирован-

<sup>1</sup> Кудряшова Е. Н. Институциональные соглашения в условиях естественной монополии. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 19.

<sup>2</sup> Furubotn E., Pejovich S. Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature // *Journal of Economic Literature*. – 1972. – No. 10. – P. 1139.

<sup>3</sup> Kogut B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives // *Strategic Management Journal*. – 1988. – Vol. 9, no. 4. – P. 319–332; Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., Sexton D. L. Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth // *Academy of Management Executive*. – 2001. – Vol. 15, no. 1. – P. 49–63.

<sup>4</sup> Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. – М.: ГУ-ВШЭ, 2010. – С. 103.

<sup>5</sup> Powell W. Hybrid Organizational Arrangements: New Forms of Transitional Development? // *California Management Review*. – 1987. – No. 29(4). – P. 67–87; Kogut B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives // *Strategic Management Journal*. – 1988. – Vol. 9, no. 4. – P. 319–332; Gulati R., Nohria N., Zaheer A. Strategic networks // *Strategic Management Journal*. – 2000. – No. 21(3). – P. 203–215.

<sup>6</sup> Poppo L., Zenger T. Opportunism, Routines and Boundary Choices: A Comparative Test of Transaction Cost and Resource-Based Explanations for Make-or-Buy Decisions // *Academy of Management Journal Best-Paper Proceedings*. – 1995. – August. – P. 42–46; Harrison H. M., Hoskinsson R. E., Ireland R. D. Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances // *Journal of Management*. – 2001. – No. 6. – P. 679–690; Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of Management Review*. – 1998. – No. 23(4). – P. 660–679.

<sup>7</sup> Oliver C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, no. 9. – P. 697–713.

ных ресурсов и способностей в комбинации с ресурсами и способностями других фирм для генерации рикардианских рент<sup>1</sup>; экстернализацию ресурсов и способностей<sup>2</sup>. Использование ресурсов и способностей предполагает преследование фирмой активацию «спящих» активов<sup>3</sup> и лучшее применение своих ключевые ресурсов и способностей на других рынках<sup>4</sup>. Развитие ресурсов и способностей связано с их динамическим характером в случае изменения окружающей среды<sup>5</sup>.

Кроме того, сети являются источником и формой социального капитала. Основоположником теории социального капитала в ее современной интерпретации считается Дж. Джекобс<sup>6</sup>. Однако в силу активного развития теории сохраняется проблема четкости терминологии. Так, под социальным капиталом понимают:

- 1) совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – иными словами, с членством в группе<sup>7</sup>;
- 2) определенный вид ресурса, который состоит из нескольких социальных структур и облегчает определенные действия акторов внутри структуры<sup>8</sup>;
- 3) черты социальной организации, такие как сети, нормы и доверие, которые способствуют координации и кооперации для взаимной выгоды<sup>9</sup>;
- 4) совокупность доверия, кооперации и сетей<sup>10</sup>.

---

<sup>1</sup> Klein B., Crawford R., Alchian A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process // *The Journal of Law and Economics*. – 1978. – No. 21. – P. 297–326; Teece D. J. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy // *Research Policy*. – 1986. – No. 15(6). – P. 285–305.

<sup>2</sup> Gulati R., Nohria N., Zaheer A. Strategic networks // *Strategic Management Journal*. – 2000. – No. 21(3). – P. 203–215.

<sup>3</sup> Baden-Fuller C., Stopford J. Rejuvenating the Mature Business. – L.: Routledge, 1994; Baden-Fuller C., Volberda H. Strategic renewal in large complex organizations: a competence based view // 16<sup>th</sup> Strategic Management Society Annual Conference. – Phoenix, 1996.

<sup>4</sup> Gulati R., Nohria N., Zaheer A. Strategic networks // *Strategic Management Journal*. – 2000. – No. 21(3). – P. 203–215.

<sup>5</sup> Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Г. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2003. – Серия 8. – Вып. 4 (№ 32). – С. 133–183.

<sup>6</sup> Jacobs J. *The Death and Life of Great American Cities*. – N. Y.: Random House, 1961.

<sup>7</sup> Бурдьё П. Формы капитала // *Экономическая социология*. – 2002. – № 3(5). – С. 66.

<sup>8</sup> Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // *Общественные науки и современность*. – 2001. – № 3. – С. 124.

<sup>9</sup> Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. – Princeton: Princeton University Press, 1993. – P. 167–171.

<sup>10</sup> Paldam M. Social Capital: One or Many? Definition and Measurement // *Journal of Economic Surveys*. – 2000. – No. 14(5). – P. 629–630.

Дж. Коулман выделил три формы социального капитала: 1) обязательства, надежность и ожидания; 2) информационные каналы; 3) нормы и эффективные санкции<sup>1</sup>. Р. Патнем, в свою очередь, вводит два вида социального капитала: «связывающий» (bonding) и «наводящий мосты» (bridging). Первый вид подразумевает отношения, которые приносят выгоду узкому кругу лиц в ущерб обществу. Второй вид объединяет взаимодействия, которые выгодны обществу в целом<sup>2</sup>. В работе Р. Кларка с соавторами<sup>3</sup> выделены три группы социального капитала: структурный (коллективные действия и сети), когнитивный (доверие и политическую среду) и отношенческий (социальную сплоченность и информацию).

При этом все исследователи признают, что *размер социального капитала определяется уровнем доверия в сети и может быть измерен через транзакционные издержки*.

**Ресурсный и отношенческий подходы**, по нашему мнению, наиболее системно объясняют механизм влияния ресурсов на устойчивое развитие предприятия и в целях диссертационного исследования могут быть **приняты нами как основа конструирования ресурсно-институционального подхода**. На их базе можно детализировать ресурсный портфель предприятия промышленности. Однако нельзя списывать со счетов **неоклассические теории**, поскольку именно они составляют основу изучения производственных активов, столь значимых для промышленных предприятий.

При этом при компиляции теорий к изучению ресурсов, существует определенный понятийно-терминологический конфликт, в связи с чем «приверженцы различных подходов дают практикам противоречивые рекомендации относительно их активов»<sup>4</sup>. В основе главного различия ресурсного и отношенческого подходов лежит выбор источника устойчивого развития: за счет механизмов изоля-

---

<sup>1</sup> Коулман Дж. С. Экономическая социология с точки зрения теории рационального выбора // Экономическая социология. – 2004. – № 5(3). – С. 35–44.

<sup>2</sup> Putnam R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital // Journal of Democracy. – 1995. – No. 6(1). – P. 65–78.

<sup>3</sup> Clarke R., Chandra R., Machado M. SMEs and social capital: exploring the Brazilian context // European Business Review. – 2016. – No. 28(1). – P. 2–20.

<sup>4</sup> Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 31. – С. 62.

ции (принцип «никто не сможет этого повторить») или за счет способности «собрания» ресурсов, не принадлежащих предприятию. Принципиальным отличием также является вопрос о генерировании ценности ресурса внутри предприятия или привлечения уже ценных активов извне. Значимое в RBV свойство «причинной неоднозначности» (causal ambiguity) ресурса<sup>1</sup>, наоборот, снижает инвестиционную привлекательность актива для участников сети (таблица 11).

Таблица 11 – Сравнительный анализ понятия «ресурсы» в разрезе ресурсного и отношенческого подходов

Предмет сравнения	Ресурсный подход	Отношенческий подход
Определение ресурса	Основанные на факторах производства специфические активы фирмы, которые трудно или невозможно имитировать	Способность компании аккумулировать и собирать рыночные ресурсы
Зона трансформации ресурса	Предприятие	Сеть
Значимые свойства ресурса*	Ценность, долговечность, редкость, замещаемость	Комплементарность, гибкость, аддитивность, долговечность
Вид ренты от использования ресурса	Квазирента – способ получения экономических выгод путем захвата диспропорциональной доли других экономических рент свыше конкурентного уровня: рикардианской (доходы от владения ограниченными ценными ресурсами), монопольной (доходы от рыночной власти) и предпринимательской (доходы от риска и инноваций)	Отношенческая рента – сверхприбыль, совместно извлекаемая в результате взаимоотношений обмена, которую нельзя получить любой из фирм изолированно друг от друга и которая может быть создана только путем совместных идиосинкратических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов**
Права собственности на ресурс	– владение; – распоряжение; – пользование (все права полностью принадлежат фирме)	– распоряжение (может быть ограничено); – пользование (может быть ограничено)
Достижение конкурентного преимущества	За счет неоднородности ресурсов	За счет распространения ресурсов, знаний и навыков участников на всю сеть
Степень специфичности ресурсов	Идиосинкратические (высокий уровень специфичности)	Специфичные (средний уровень специфичности)
Социальный капитал	Не учитывается	Является самым главным активом

<sup>1</sup> Под «причинной неоднозначностью» ресурса понимается отсутствие четкой взаимосвязи между наличием определенного вида ресурса и эффективностью бизнеса.

Продолжение таблицы 11

Предмет сравнения	Ресурсный подход	Отношенческий подход
Рыночное поведение предприятия	Основано на конкуренции (за счет создания свойств уникальности и труднокопируемости ресурса)	Основано на сотрудничестве (за счет совместного использования ресурса)
Примечание. * Определения свойств ресурсов представлены в п. 2.2 диссертационного исследования. ** Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage // Academy of Management Review. – 1998. – No. 23(4). – P. 662.		

Синтез ресурсного и отношенческого подходов возможен на основе включения в перечень ресурсов социального капитала. Он измеряется уровнем доверия в сети, может служить связующим звеном между предприятиями и позволяет воспользоваться специфическими активами каждого предприятия для генерирования ценности всех участников сети. *Для создания сетевой бизнес-модели социальный капитал является принципиально важным ресурсом.*

Контент-анализ магистральных теорий позволяет трактовать **ресурсы как специфические относительно рынка активы, контролируемые предприятием полностью или частично**. Данный теоретический конструкт объясняет, как «стартуют» бизнес-идеи без ресурсного обеспечения, и не противоречит идеологии ресурсного подхода относительно использования активов. Обладая контролем над ресурсами, предприятие может развиваться, не приобретая их в собственность. При этом «перераспределение этого контроля осуществляется при сохранении предприятием формально независимого существования»<sup>1</sup> и определяется уровнем переговорной силы сторон, размером издержек контроля, объемом специфических инвестиций относительно партнеров и полнотой контракта.

Уточнение современных представлений о ресурсах как экономической категории<sup>2</sup> позволяет нам обобщить, что **ресурсы – это специфические активы, ко-**

<sup>1</sup> Дзагурова Н. Б. Кооперативные инвестиции и причины недоинвестирования в специфические активы // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10, № 4. – С. 32.

<sup>2</sup> Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Г. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 4 (№ 32). – С. 147; Mahoney J. T., Pandian J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management // Strategic Management Journal. – 1992. – No. 13(5). – P. 367; Burney J. B. Firm recourses and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – No. 17(1). – P. 101; Cool K., Cocta L. A., Di-eriickx I. Constructing competitive advantage. Handbook of Strategy and Management. – L.: Sage Publications, 2002. – P. 55.

торые участвуют в создании ценности предприятия (а также сети, участником которой оно является), контролируются им полностью или частично и позволяют ему реализовывать стратегии устойчивого развития.

На основе критического анализа эволюционных процессов, происходивших в научном познании ресурсов предприятия, можно отметить *смещение акцентов в сторону нематериальных и сетевых (не внутрифирменных) активов.*

*Кроме того, оставлены без внимания все типы ресурсов, задействованных в производственном процессе.* Как отмечают Ю. А. Саликов и Ю. А. Пылаева, «... проблема ресурсов и ресурсообеспечения на промышленном предприятии недостаточно изучена, во многом представления о ресурсах остались с прежних времен, они не учитывают особенности рыночной условий...»<sup>1</sup>. Исследование специфики ресурсного портфеля предприятий промышленности ведется фрагментарно<sup>2</sup> и чаще всего основано на представлениях, что «ресурсы промышленного предприятия – это имеющиеся в наличии средства и предметы труда, обеспечивающие его производственную деятельность для достижения целей»<sup>3</sup>.

В то же время **отличия ресурсного портфеля предприятия промышленного** (и, в частности, металлургического предприятия) от других типов предприятий существенны и заключаются в следующем:

- 1) ресурсный портфель имеет сложный структурный каркас и включает в себя все виды ресурсов;
- 2) доступ к природным и в первую очередь минерально-сырьевым ресурсам является основой устойчивого развития предприятия;

---

<sup>1</sup> Саликов Ю. А., Пылаева Ю. А. Теоретические аспекты проблемы управления ресурсами промышленного предприятия // Проблемы региональной экономики. 16.10.2016. – URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=19&page=18>.

<sup>2</sup> См., например: Бороздин А. В. Управление материальными ресурсами промышленных предприятий: на примере деревообрабатывающих предприятий Брянской области: дис. ... канд. экон. наук. – Брянск, 2006; Семченко К. А. Управление ресурсообеспечением металлургических комплексов вторичным сырьем: дис. ... канд. экон. наук. – Челябинск, 2012; Александрова Д. Д. Совершенствование системы управления ресурсным обеспечением судостроительного комплекса: дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2015.

<sup>3</sup> Александрова Д. Д. Исследование проблем управления ресурсообеспечением промышленного предприятия // Проблемы и перспективы конкурентоустойчивости промышленной продукции и предприятия. – URL: <http://econf.rae.ru/article/8795>.

3) базу конкурентных преимуществ составляют так называемые производственные активы, т. е. технологический способ производства и основные средства, требуемые для реализации этой технологии;

4) материальная часть портфеля ресурсов является гораздо более значимой, чем у других типов предприятий, требует тщательного планирования<sup>1</sup>; велика доля пассивной части основных средств;

5) требуемые для минимального эффективного выпуска физические активы требуют значительных единовременных инвестиций и характеризуются длительной окупаемостью;

6) существует ярко выраженная зависимость между типом и уровнем технологического развития предприятия и спецификой требуемого человеческого капитала;

7) в силу сложных, иерархически выстроенных бизнес-процессов организационный капитал может служить значимым источником устойчивого развития предприятия.

Кроме того, российская действительность также привносит *особые черты в характер ресурсного портфеля отечественных промышленных предприятий*. Среди них: фактическое отсутствие некоторых нематериальных активов, в первую очередь социального капитала; устаревшая материально-техническая база; использование простейших технологий и др.

Обобщая теоретические и практические представления относительно природы металлургического предприятия, представим авторскую классификацию ресурсов (таблица 12).

*Специфика предприятия металлургии такова, что для производства материальных благ необходимы материальные ресурсы. Таким образом, в отличие от преобладающего мнения о том, что нематериальные активы составляют суть устойчивого развития, в деятельности данного типа предприятия материальная часть ресурсов и **способы их использования** играют основополагающую роль. Как*

---

<sup>1</sup> Баев И. А., Лысов Д. Н., Дворникова Т. В. Методы оптимального планирования материальных ресурсов в производстве труб. // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10, № 1. – С. 104.

отмечено в работе И. А. Баева с соавторами, именно нормы расхода материальных ресурсов отражают реальный уровень технологических процессов<sup>1</sup> и, следовательно, определяют развитие предприятия.

Таблица 12 – Виды ресурсов, обеспечивающих устойчивое развитие промышленного (металлургического) предприятия

Группа ресурсов	Материальная часть	Нематериальная часть
1. Финансовые (внутрифирменный характер)	– собственные и заемные денежные средства	– доступ к инвестициям; – ликвидность финансовых ресурсов
2. Производственные (внутрифирменный характер)	– основные средства; – сырье и материалы	– доступ к сырьевой базе и другим природным ресурсам; – производственные и иные технологии (включая ноу-хау)
3. Организационные (внутрифирменный характер)	– информационные сети и носители информации	– интеллектуальная собственность (лицензии, патенты и пр.); – бизнес-процессы и процедуры; – организационно-правовая форма и юридический статус; – местоположение; – организационная культура
4. Человеческие (внутрифирменный характер)	– численность и квалификация персонала (в соответствии с потребностями)	– знания (явные и неявные); – способности к выполнению определенного вида работ; – профессиональные и прочие качества; – доступ к услугам труда
5. Социальные (сетевой характер)	– материальная база цифрового пространства сети; – материальная база каналов продвижения и сбыта	– бренд и репутация; – клиентская база; – связи с поставщиками, лояльность поставщиков; – лояльность и доверие других стейкхолдеров
Примечание. Составлено автором.		

Представляется, что уточнение содержания, видов и значимых характеристик ресурсов позволит далее конкретизировать основные этапы разработки ресурсной стратегии металлургического предприятия на базе ресурсно-институционального подхода.

<sup>1</sup> Баев И. А., Лысов Д. Н., Дворникова Т. В. Методы оптимального планирования материальных ресурсов в производстве труб. // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10, № 1. – С. 104.

## 2.2 Идентификация параметров ресурсного портфеля металлургического предприятия

Синтез имеющихся концепций, дающих различные объяснения природе и значимым характеристикам ресурсов, в совокупности с учетом специфических характеристик металлургического предприятия делает возможным исследование его ресурсных стратегических альтернатив.

Традиционно ресурсная стратегия рассматривается как совокупность двух групп решений: об объеме и качестве необходимых ресурсов и о поведении предприятия на рынке ресурсов<sup>1</sup>. Однако применение ресурсно-институционального подхода для разработки механизма устойчивого развития промышленного предприятия предполагает более детальное изучение ресурсов. Современная интерпретация ресурсной стратегии – это размещение, использование и управление трансформацией ресурсов с целью максимизации текущей и будущей ценности предприятия в глазах заинтересованных сторон<sup>2</sup>.

Управление ресурсами тогда сводится к поиску ответа на вопрос о том, инвестиции в какие ресурсы более важны для устойчивого развития предприятия. Поэтому основная цель мониторинга ресурсного портфеля заключается в оценке его актуальности, т. е. соответствия запросам и ограничениям внешней среды.

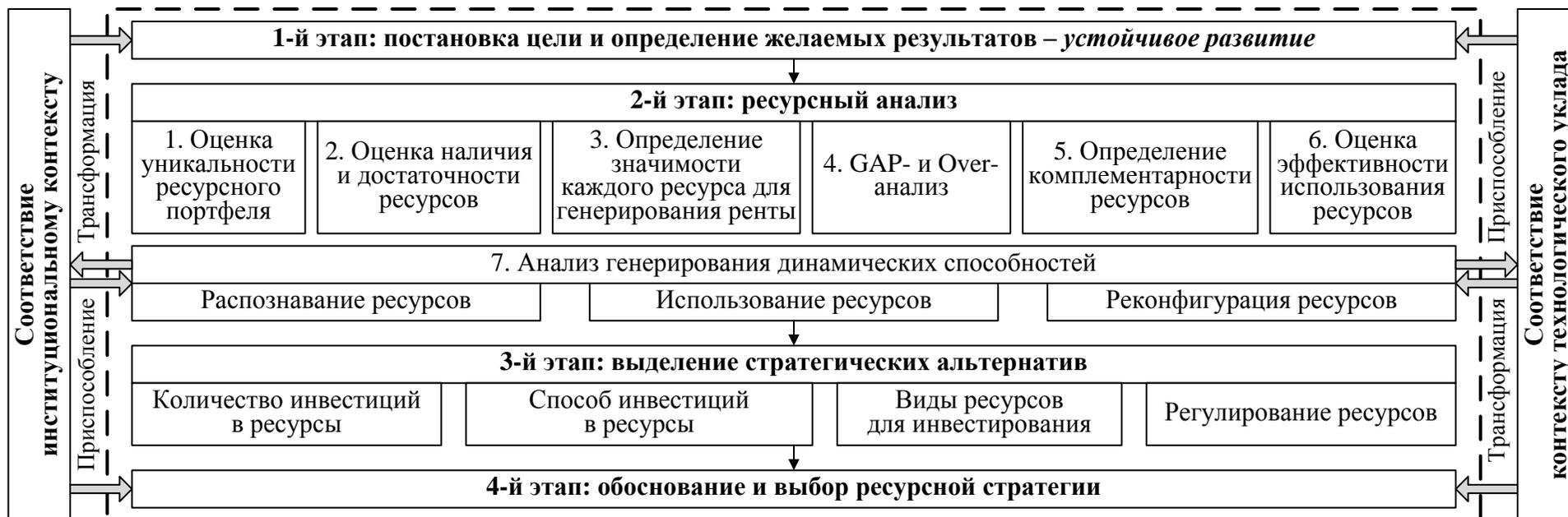
Порядок инвестирования в различные виды ресурсов в конечном итоге может быть объяснен взаимодействием двух групп факторов: сравнительными свойствами самого ресурса и институциональным и технологическим контекстами рынка (рисунок 8).

Содержательный анализ мейнстрим-теорий в области изучения влияния ресурсов на устойчивое развитие предприятия иллюстрирует, что основополагающим здесь является отбор ресурсов, отвечающих требованиям уникальности.

---

<sup>1</sup> См., например: Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело АНХ, 2008. – С. 388.

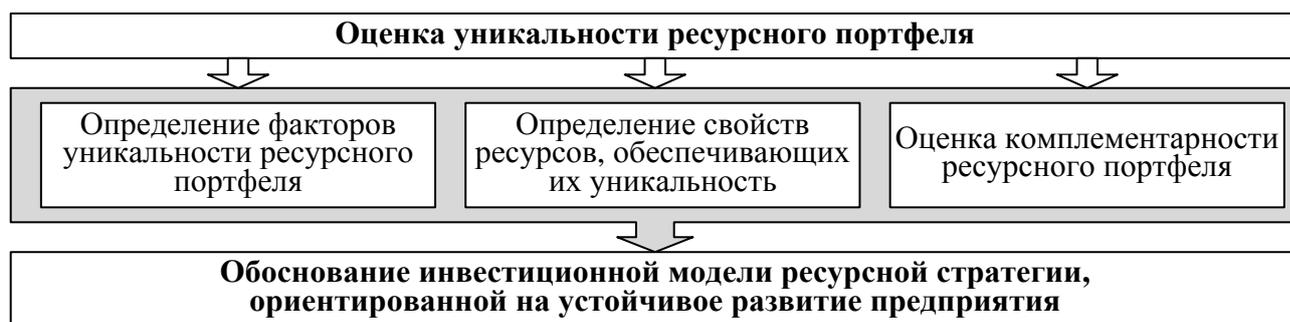
<sup>2</sup> Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом С.-Петербур. ун-та, 2007. – С. 34.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 8 – Последовательность формирования ресурсной стратегии предприятия в контексте ресурсно-институционального подхода

Существует три группы факторов, определяющих уникальность ресурсного портфеля предприятия: специфика внутренней среды предприятия, особенности рынка и характеристики самого ресурса (приложение Ж). Однако на первый взгляд понятная взаимосвязь «уникальные ресурсы – устойчивое развитие» при детальном изучении открывает широкий спектр задач (рисунок 9).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 9 – Декомпозиция задач оценки уникальности ресурсного портфеля предприятия

Свойства, которые делают ресурс уникальным, в ряде случаев зависят от специфики предприятия. При этом даже один уникальный ресурс может служить основой для устойчивого развития предприятия. К таким свойствам ресурсов относятся:

- 1) гибкость – возможность применения ресурса для различных стратегий без существенного изменения его значимости и затрат;
- 2) ценность – способность ресурса предотвращать угрозы внешней среды и реализовать сильные стороны внутренней среды предприятия;
- 3) долговечность – способность ресурса не ухудшать свою ценность со временем; скорость, с которой ресурсы исчерпываются;
- 4) редкость – отсутствие прямого доступа к ресурсу;
- 5) замещаемость – сложность имитации и воспроизводства ресурса;

б) аддитивность – свойство, состоящее в том, что значение величины, соответствующее целому объекту, равно сумме значений величин, соответствующих его частям;

7) причинная неоднозначность – сложность отслеживания причинно-следственных связей между ресурсом и эффективностью бизнеса;

8) комплементарность – возможность совмещения ресурса с другими для получения «сверхнормальных» экономических рент;

9) степень контроля – полнота и защищенность прав собственности на ресурс у инвестора.

Важными свойствами уникальности ресурса также являются его актуальность (соответствие запросам рынка) и критичность (значимость в общем вкладе ресурсного портфеля для получения результата), но их анализ возможен только в преломлении к конкретному виду бизнеса.

Общая оценка ресурсного портфеля предприятия через призму свойств, обеспечивающих его уникальность, представлена в таблице 13.

Изучение специфики металлургических предприятий позволяет предположить, что **производственные активы, основу которых составляет технология, будут решающими в достижении его устойчивого развития.** При этом возможны два варианта развития событий:

1) когда предприятие имеет свою уникальную технологию, которая определяет потребительскую ценность производимого им продукта;

2) когда предприятие встроено в сеть отношений, объединенную не только единой ресурсной базой, но и единым технологическим стандартом.

*В любом случае технология является ядром всего ресурсного портфеля предприятия металлургии. Необходимость в других видах ресурсов будет подчинена тому, насколько они комплементарны с данной технологией.* Комплементарность ресурсного портфеля – число взаимосвязанных и взаимозависимых ресурсов – определяет в конечном итоге «степень изоляции» имеющихся конкурентных преимуществ предприятия (рисунок 10).

Таблица 13 – Оценка ресурсного портфеля предприятия через призму свойств, обеспечивающих его уникальность

Вид ресурсов	Свойства									Предельная отдача
	Гибкость	Ценность	Долговечность	Редкость	Замещаемость	Аддитивность	Комплементарность	Причинная неоднозначность	Степень контроля	
1. Финансовые	Сильная	Сильная	Слабая	Слабая	Сильная	Да	Средняя	Слабая	Средняя	Убывающая
2. Производственные	Слабая	Средняя	Слабая	Средняя	Сильная	Да	Сильная	Слабая	Сильная	Убывающая
3. Организационные	Слабая	Сильная	Сильная	Сильная	Слабая	Нет	Слабая	Сильная	Средняя	Возрастающая/убывающая
4. Человеческие	Слабая	Сильная	Средняя	Сильная	Слабая	Нет	Слабая	Сильная	Слабая	Возрастающая
5. Социальные	Средняя	Сильная	Слабая	Сильная	Средняя	Нет	Средняя	Сильная	Слабая	Возрастающая до определенного момента, затем убывающая
Примечание. Составлено автором.										

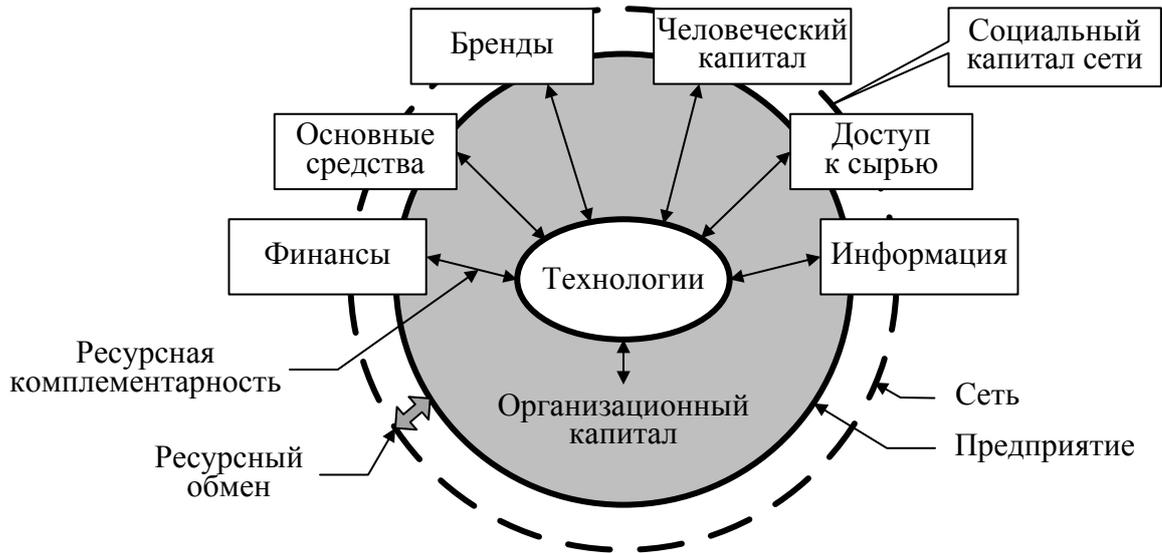


Рисунок 10 – Комплементарность ресурсного портфеля металлургического предприятия

Механизмы изоляции<sup>1</sup> – это скрытые активы и способности, зачастую не связанные с созданием продукта, но являющиеся причиной устойчивости конкурентного преимущества. К механизмам изоляции относятся уникальные комплементарные активы, неявное знание (например, технологическое или управленческое ноу-хау), отраслевые технические стандарты, высокие издержки переключения на новых поставщиков и др. Особое место среди них занимают механизмы организационного происхождения, прежде всего траектория развития предприятия (и сети в целом).

Качество социального капитала может как увеличить, так и снизить степень изоляции предприятия и сети в целом от остальных контрагентов рынка. Так, в работе «О происхождении конкурентного преимущества: стратегические рыночные факторы и комплементарность неоднородных ресурсов»<sup>2</sup> показано, что предприятие может получить прибыль только в случае, если существует взаимо-

<sup>1</sup> Термин и его описание из: Rumelt R. P. Toward a Strategic Theory of the Firm // *Competitive Strategic Management*. – N. Y.: Englewood Cliffs, 1984. – P. 556–570.

<sup>2</sup> Adegbesan A. G. On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity // *Academy of Management Review*. – 2009. – No. 34(3). – P. 463–475.

дополняемость его материальных ресурсов. Подобные результаты получены также в исследовании М. Иверсена<sup>1</sup>.

Классификация ресурсов по уровню комплементарности позволяет выделить три их группы: ресурсы, сопряжение которых дает отрицательный синергетический эффект (например, невозможно отдать на аутсорсинг производство, если технология предприятия уникальна); ресурсы со слабой степенью сопряжения (не зависят друг от друга и совместное их использование будет таким же по эффективности, как и раздельное); сопряженные ресурсы, совместное использование которых будет более эффективным, чем по отдельности<sup>2</sup>. Такой анализ позволяет выбрать стратегии, основанные на использовании комплементарных ресурсов. Также важен «обратный» процесс, т. е. определение, как имеющиеся ресурсы интегрируются в другие ресурсные портфели, и выбор на основе этого смежных альтернатив.

Совокупность свойств ресурса определяет размер инвестиций в него и зависит от степени контроля над ресурсом со стороны инвестора; риска от вложений; накопленного ранее запаса ресурса; способа передачи знаний по использованию и применению ресурса<sup>3</sup>.

Безусловно, возможность контроля разных групп ресурсов значительно дифференцирована. Многочисленные исследования<sup>4</sup> доказывают, что в материальную часть ресурсов менее выгодно инвестировать, чем в нематериальную, такие активы демонстрируют убывающую предельную отдачу, слабоспецифичны, относительно недолговечны. В то же время нематериальные активы имеют свойства, не совсем понятные для управления и инвестирования, когда результаты

---

<sup>1</sup> Iversen M. Synergies and Sustainable Competitive Advantage. – Copenhagen: Department of Industrial Economics and Strategy Business School, 2000.

<sup>2</sup> Дубровский В. Ж., Орехова С. В. Ресурсная концепция преимуществ фирмы в конкурентной борьбе // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 3(35). – С. 11.

<sup>3</sup> Crook T. R., Todd S. Y., Combs J. G., Woehr D., Ketchen D. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Human Capital and Firm Performance // Journal of Applied Psychology. – 2011. – No. 96(3). – P. 443–456.

<sup>4</sup> См., например: Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом С.-Петербург. ун-та, 2007; Campbell B., Coff R., Kryscynski D. Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital // Academy of Management Review. – 2012. – No. 37(3). – P. 376–395.

трудно предсказуемы и измеримы, хотя, по некоторым оценкам, могут быть внутренними.

Ряд характеристик нематериальных активов, таких как человеческий капитал и организационные ресурсы, «блокирует» возможности их эффективного применения. При создании организационных ресурсов предприятия могут испытывать еще большие трудности, связанные с коллективным характером этого актива. Основным «камнем преткновения» при принятии решений об инвестициях здесь служит крайняя степень причинной неоднозначности. Социальный капитал имеет принципиально иные свойства, чем другие нематериальные ресурсы, так как инвестиции здесь направлены на выстраивание сети, т. е. на поддержание внешних отношений.

Следующий этап ресурсного анализа сопряжен с возможностью реинжиниринга портфеля ресурсов. Нельзя не согласиться с Р. Грантом, который отмечает, что «ресурсы сами по себе не будут производительными»<sup>1</sup>, т. е. их наличие не гарантирует высокого уровня конкурентоспособности предприятия, особенно в долгосрочном периоде. Основным механизмом эффективной трансформации ресурсов являются способности, которые преобразовывают рыночные факторы производства в результаты деятельности предприятия.

В трактовке понятий «способности» и «динамические способности» до сих пор существует путаница. В ранних работах способности рассматривались как «набор стратегически осознанных бизнес-процессов»<sup>2</sup> или отождествлялись с ключевыми компетенциями: «способность – то, что фирма может делать»<sup>3</sup>.

Приблизиться к пониманию экономического содержания способностей можно на основе изучения имеющихся подходов к их классификации. Большинство

---

<sup>1</sup> Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. – 1991. – No. 33(3). – P. 119.

<sup>2</sup> Сток Дж., Эванс Ф., Шульман Л. Конкуренция, базирующаяся на способностях // Корпоративная стратегия: сб. ст. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 195.

<sup>3</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 147.

авторов<sup>1</sup> акцентируют внимание на их иерархической природе. Значительный массив исследований посвящен изучению отдельных типов способностей: комбинационных<sup>2</sup>, отношенческих<sup>3</sup>, контрактных<sup>4</sup>, союзных<sup>5</sup>, инновационных<sup>6</sup>.

Представляется (и здесь мы полностью согласны с В. Л. Тамбовцевым<sup>7</sup>), что такое дифференцирование весьма условно и речь идет об одном *единственно возможном* виде способностей – динамических<sup>8</sup> (их структура представлена в приложении И). В зависимости от решаемой проблемы авторы под динамическими способностями понимают:

1) результат способности компании к обучению<sup>9</sup>;

---

<sup>1</sup> Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*. – 1993. – No. 14(1). – P. 33–46; Brown S. L., Eisenhardt K. M. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations // *Administrative Science Quarterly*. – 1997. – No. 42(1). – P. 1–34; Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. – 1994. – No. 15(8). – P. 143–152; Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? // *Strategic Management Journal*. – 2000. – No. 21(10–11). – P. 1105–1121; Nelson R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982; Winter S. G. Understanding Dynamic Capabilities // *Strategic Management Journal*. – 2003. – No. 24(10). – P. 991–995; Андреева Т. Е., Чайка В. А. К дискуссии о сущности динамических способностей // *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета*. Сер. 8. – 2006. – Вып. 4. – С. 163–174; Орехова С. В. К дискуссии о динамических способностях фирмы // *Современная конкуренция*. – 2012. – No. 1(31). – С. 12–20.

<sup>2</sup> Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – № 2. – С. 121–140.

<sup>3</sup> Dyer J., Kale P. Relational capabilities: Drivers and implications // *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. – Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007. – P. 65–79.

<sup>4</sup> Argyres N., Mayer K. Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives // *Academy of Management Review*. – 2007. – No. 32(4). – P. 1060–1077; Lee N. From tangibles to intangibles – contracting capability for intangible innovation. *Corporate Contracting Capabilities* // *University of Joensuu Publications in Law*. – 2008. – No. 21. – P. 33–50.

<sup>5</sup> Heimeriks K. H., Duysters G. Alliance Capability As a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process: SMG Working Paper no. 12. – Copenhagen: Copenhagen Business School, 2005.

<sup>6</sup> Barbaroux P. On the nature and logics of innovation capabilities within knowledge – intensive environments: A case study // *Journal of Innovation Economics*. – 2009. – No. 1(3). – P. 169–188; Guttel W. N., Konlechner S. W. Dynamic Capabilities And the Ambidextrous Organization: Empirical Results From Research-intensive Firms. – Vienna: Vienna University of Economics and Business Administration, 2007; Narasimhan O., Rajiv S., Dutta S. Absorptive capacity in high-technology markets // *Marketing Science*. – 2007. – No. 25(5). – P. 510–524.

<sup>7</sup> Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // *Российский журнал менеджмента*. – 2010. – Т. 8, № 31. – С. 18.

<sup>8</sup> Строго говоря, речь идет об одной способности.

<sup>9</sup> Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? // *Strategic Management Journal*. – 1994. – No. 15(8). – P. 148.

2) способности компании к изменениям, когда гибкость является особой ее характеристикой<sup>1</sup>;

3) способности топ-менеджеров к стратегическому управлению в целом<sup>2</sup>, в том числе противостоять определенным «дисфункциональным» особенностям сложившегося процесса принятия решений, а также к размещению ими ресурсов<sup>3</sup>;

4) набор стратегически осознанных бизнес-процессов<sup>4</sup>, «мегарутину»<sup>5</sup> или набор рутин<sup>6</sup> предприятия;

5) способности компании к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций<sup>7</sup> или ресурсов<sup>8</sup> для повышения их производительности;

б) процедуры по распознаванию, использованию и реконфигурации специфических активов (ресурсов) предприятия<sup>9</sup>;

7) способности изменения бизнес-модели компании<sup>10</sup>;

8) умение предприятия формировать экосистему, в которой оно существует<sup>11</sup>.

Обобщая прежние исследования, при этом не снижая значимости каждого из них, под **динамическими способностями мы понимаем способности участников изменять внутрифирменные институты таким образом, чтобы синерге-**

---

<sup>1</sup> McGuinness T., Morgan R. E. The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organizational Change Capability // European Journal of Marketing. – 2005. – No. 39(11–12). – P. 1313; Сторчевой М. А. Некоторые сомнения в концепции динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. – 2006. – Вып. 4. – С. 14.

<sup>2</sup> Сторчевой М. А. Некоторые сомнения в концепции динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. – 2006. – Вып. 4. – С. 11.

<sup>3</sup> Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 4. – С. 72.

<sup>4</sup> Сток Дж., Эванс Ф., Шульман Л. Конкуренция, базирующаяся на способностях. // Корпоративная стратегия: сб. ст. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 195.

<sup>5</sup> Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2002. – Вып. 4, № 32. – С. 39.

<sup>6</sup> Зотт К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 1. – С. 89.

<sup>7</sup> Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Г. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2003. – Вып. 4. – С. 133–183.

<sup>8</sup> Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2002. – Вып. 4, № 32. – С. 22.

<sup>9</sup> Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 4. – С. 76.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Там же.

**тический эффект от ресурсного портфеля в каждый момент времени был максимальным.**

Данная трактовка позволяет акцентировать внимание на ряде значимых моментов.

Во-первых, динамические способности – это *инструмент предприятия по реконфигурации внешней среды*. Данный подход в корне меняет взгляд на систему стратегического управления, так как прежде предполагалось, что предприятие должно адаптироваться к внешней среде, но не создавать ее.

Во-вторых, динамические способности имеют *институциональную природу*, т. е. могут рассматриваться как внутрифирменные правила по распознаванию, применению и реконфигурации ресурсов.

В-третьих, источником конкурентных преимуществ является не скорость внутрифирменных изменений, а *соответствие между имеющимися ресурсами, динамическими способностями предприятия и контекстом, в котором оно существует*.

Наконец, в-четвертых, возникает вопрос о том, являются ли динамические способности источником устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. С одной стороны, они полезны только при наличии ресурсов и не обладают свойством эквивиальности<sup>1</sup> (их можно имитировать и передавать). С другой стороны, предприятия могут успешно конкурировать, обладая значительными динамическими способностями и минимальными ресурсами, и наоборот<sup>2</sup>. А при определенных условиях (например, относительно стабильная внешняя среда, монополия и пр.) динамические способности могут быть гораздо менее важными, чем ресурсы. Обладание такими способностями значимо: 1) для мультинациональных компаний, действующих в условиях высокой турбулентности внешней среды; 2) когда

---

<sup>1</sup> Термин из: Зотт К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 1. – С. 93.

<sup>2</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 172.

на рынках происходят быстрые, системные, технологические изменения; 3) когда рынки по обмену технологических и управленческих ноу-хау плохо развиты<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что *ахиллесовой пятой ресурсных стратегий металлургических предприятий является довольно низкий уровень динамических способностей*. Такая проблема обусловлена значительной специфичностью активов и возникающей в связи с этим фундаментальной трансформацией сделок. Длительная окупаемость инвестиций также предопределяет низкие способности предприятий металлургии к быстрому пересмотру ресурсных, а соответственно, и общих стратегий. Металлургические предприятия, с одной стороны, выигрывают от сосредоточенной в их руках мощной ресурсной базы. С другой стороны, именно эта база делает предприятия металлургии стратегически ригидными, неспособными быстро и результативно снизить затраты и перейти на альтернативные методы хозяйствования. В динамичных условиях внешней среды такая ресурсная инерция служит серьезным препятствием для устойчивого развития предприятия.

Предложенный алгоритм ресурсного анализа металлургического предприятия позволяет определить вектор и порядок инвестирования в активы. Для укрепления роли предприятия в сети часть ресурсов предприятия должна иметь свойства, обеспечивающие их уникальность (специфичность), другая же часть должна быть направлена на общий результат сети. В частности, наличие определенных активов может носить общедоступный характер, а их значимость может определяться только размером инвестиций (например, дорогостоящее оборудование). Другая часть ресурсов (например, различные технологии, человеческий капитал и др.) будут ценны только в том случае, если они ценные и сложны для имитации.

*Ресурсный вклад металлургического предприятия в общий результат сети будет зависеть от его места в цепи создания стоимости*. Для добывающих предприятий ключевым активом являются доступ к сырьевой базе и технология переработки сырья. Для обрабатывающего металлургического предприятия важна встроенность производственных активов в систему технологических стандартов

---

<sup>1</sup> Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 4. – С. 61.

конечных звеньев цепи создания стоимости. Такая логика построения ресурсного портфеля позволит нивелировать слабые стороны предприятия металлургии (низкую стратегическую гибкость, необходимость значительных инвестиций в ресурсы и др.). Управление ресурсами участников сети за счет единства целей позволит минимизировать инвестиционные затраты для каждого участника, что также может служить важным аспектом механизма устойчивого развития.

### 2.3 Методический инструментарий оценки влияния ресурсов на устойчивое развитие металлургического предприятия

Использование ресурсно-институционального подхода как основы устойчивого развития металлургического предприятия предполагает наличие прямой зависимости между его результатами (устойчивым ростом<sup>1</sup>) и используемыми ресурсами. Операционализация понятия «устойчивое развитие» возможна посредством перехода к термину «устойчивый рост», так как последний предполагает использование конкретных показателей расчета. Таким образом, задача данного раздела диссертации заключается в разработке методики оценки влияния ресурсного портфеля предприятия металлургии на экономический рост как результат его устойчивого развития.

Рост предприятия основан на постоянной балансировке его финансовых результатов и ресурсов. Темпом устойчивого роста называется обеспеченный финансовыми ресурсами теоретический темп прироста капитала, собственного капитала или объемов продаж при допущении, что ключевые стратегические индикаторы операционной, финансовой и дивидендной политики компании являются постоянными<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее речь идет об устойчивых темпах роста.

<sup>2</sup> Лимитовский М. А. Устойчивый рост компании и эффекты леввериджа // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 2. – С. 36.

Важность роста как практического и научного феномена не требует доказательств. Еще Э. Пенроуз в знаменитой работе «The Theory of Growth of the Firm» (1959)<sup>1</sup> выявила, что рост предприятий ограничен производственными возможностями, которые существуют в результате функционирования пучка производительных ресурсов, контролируемых фирмой, и административными границами, используемыми для координации этих ресурсов. Не менее известна модель обеспечения устойчивого роста предприятия Р. Хиггинса<sup>2</sup>.

Разработка методического инструментария оценки влияния портфеля ресурсов металлургического предприятия на его устойчивый рост предполагает всесторонний анализ результатов предыдущих исследований (рисунок 11).



Рисунок 11 – Алгоритм обоснования методики оценки влияния портфеля ресурсов на устойчивый рост предприятия металлургии

К основным факторам, определяющим положительную или отрицательную динамику темпов роста, относят:

1) отраслевые факторы: специфику отрасли и географию присутствия компании<sup>3</sup>; отраслевые финансовые ограничения (государственные субсидии, воз-

<sup>1</sup> Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. – N. Y.: John Wiley, 1959.

<sup>2</sup> Higgins R. C. How much growth can a firm afford? // Financial Management. – 1977. – No. 6(3). – P. 7–16.

<sup>3</sup> Davidsson P., Kirchoff B., Hatemi A., Gustavsson H. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data // Journal of Small Business Management. – 2002. – No. 40(4). – P. 332–349.

возможность кредитования) и доступ к зарубежным рынкам<sup>1</sup>; размер ресурсов в отрасли<sup>2</sup>; уровень объединения предприятий в отрасли<sup>3</sup>;

2) внутрифирменные характеристики: возраст и размер предприятия (как положительное<sup>4</sup>, так и отрицательное влияние<sup>5</sup>); организационно-правовую форму<sup>6</sup>; стиль управления<sup>7</sup>; предпринимательские ориентации<sup>8</sup>; личность предпринимателя<sup>9</sup>; продуктовые инновации<sup>10</sup>; уровень функциональной неоднородности команды топ-менеджеров<sup>11</sup> и их специфические навыки<sup>12</sup>.

Задача оценки устойчивости роста предприятия металлургии является поликритериальной и тесно связана с вопросами его эффективности, результативности и экономичности деятельности. С одной стороны, результаты бизнеса должны представлять потребительскую ценность, с другой стороны, он должен быть эффективным. Наличие «семантического тумана», путаницы в индикаторах роста

---

<sup>1</sup> Almus M., Nerlinger E. A. Growth of new technology-based firms: Which factors matter? // *Small Business Economics*. – 1999. – No. 3(2). – P. 141–154.

<sup>2</sup> Acs Z. J., Audretsch D. B. *Innovation and Small Firms*. – Cambridge: MIT Press, 1990.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Wagner J. Firm size, firm growth, and persistence of chance: Testing Gibrat's law with establishment data from Lower Saxony, 1972–1989 // *Small Business Economics*. – 1992. – No. 4(2). – P. 125–131; Dunne P., Hughes A. Age, size, growth and survival: U. K. companies in the 1980s // *Journal of Industrial Economics*. – 1994. – No. 42(2). – P. 115–140; Beccetti L., Trovato G. The determinants of firm growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance // *Small Business Economics*. – 2002. – No. 19(4). – P. 291–306.

<sup>5</sup> Davidsson P., Kirchoff B., Hatemi A., Gustavsson H. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data // *Journal of Small Business Management*. – 2002. – No. 40(4). – P. 332–349; Almus M., Nerlinger E. A. Growth of new technology-based firms: Which factors matter? // *Small Business Economics*. – 1999. – No. 13(2). – P. 141–154.

<sup>6</sup> Beccetti L., Trovato G. The determinants of firm growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance // *Small Business Economics*. – 2002. – No. 19(4). – P. 291–306.

<sup>7</sup> Littunen H., Virtanen M. Picking the Winners – Motivation and Strategy as Explaining Factors of New Venture Growth // 50<sup>th</sup> ICSB Conference. – Washington, 2005.

<sup>8</sup> Covin J., Slevin D. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 1991. – No. 16(1). – P. 7–25; Dess G., Lumpkin G. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate of entrepreneurship // *Academy of Management Executive*. – 2005. – No. 19(1). – P. 147–156.

<sup>9</sup> Tan W. L., Menkhoff T., Chay Y. W. The effect of entrepreneurial growth orientation on organizational change and firm growth // *Small Enterprise Research*. – 2007. – No 15(2). – P. 88–99; Almus M., Nerlinger E. A. Growth of new technology-based firms: Which factors matter? // *Small Business Economics*. – 1999. – No. 13(2). – P. 141–154.

<sup>10</sup> Littunen H., Virtanen M. Picking the Winners – Motivation and Strategy as Explaining Factors of New Venture Growth // 50<sup>th</sup> ICSB Conference. – Washington, 2005.

<sup>11</sup> Weinzimmer L. Top management team correlates of organizational growth in a small business context: A comparative study // *Journal of Small Business Management*. – 1997. – No. 35(5). – P. 1–10.

<sup>12</sup> Baum J. R., Locke E. A., Smith K. G. A multidimensional model of venture growth // *Academy of Management Journal*. – 2001. – No. 44(2). – P. 292–303.

и критериях его устойчивости делает необходимым уточнение того, какие существуют показатели и какие из них целесообразно использовать.

По мнению ряда авторов<sup>1</sup>, все многообразие показателей результативности бизнеса может быть разделено на две группы.

1) экономичность (efficiency – «to do things right») – это соотношение фактических (или необходимых) и планируемых (или базисных) расходов ресурсов, рассчитанных на единицу результата;

2) эффективность (effectiveness – «to do right things») – это степень достижения длительного гомеостаза предприятия во взаимодействии с внешней средой, т. е. показатели адаптивности, устойчивости результатов, способности к развитию.

Если экономичность связана с затратами, то «эффективность – с выявлением возможностей создания рынков»<sup>2</sup>. *Правильный баланс между ними является источником и непременным условием устойчивого роста.* По сути, речь идет о соблюдении интересов сети (внешний результат) с минимальными издержками предприятия (внутренний результат). Достижение экономичности и эффективности в совокупности дает результативность (performance), т. е. выполнение планов и целей, превращение их в конкретные результаты.

Согласно исследованию П. Дэвидсона с соавторами<sup>3</sup>, предприятия, которые чрезмерно ориентированы на рост, характеризуются низкими показателями прибыльности. Потеря эффективности может происходить также в результате «болезней роста», излишней ориентации на продажи и недостатков управленческого учета. Рост, понимаемый как увеличение бухгалтерской прибыли, может превратиться для компании в ловушку<sup>4</sup>. Рост, сосредоточенный на эксплуатации активов, также не считается эталоном качества.

---

<sup>1</sup> Например: Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – С. 68; Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга. – М.: Юрайт, 2012. – С. 17–21.

<sup>2</sup> Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга. – М.: Юрайт, 2012. – С. 20.

<sup>3</sup> Davidsson P., Steffens P., Ftzsimmons, J. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart: Paper presented at the Academy of Management Meeting. – Honolulu, 2005.

<sup>4</sup> Ивашковская И. В. Ловушка... прибыли. Устойчивый рост компании: финансовый подход // Российское предпринимательство. – 2008. – № 3. – С. 100–104.

Как отмечается в работе Г. И. Хотинской<sup>1</sup>, за рубежом корпоративное развитие интерпретируется прежде всего в терминах роста стоимости бизнеса, а в России безусловной доминантой является рост продаж («рост ради роста»). Кроме того, для многих российских предприятий характерен экстенсивный рост, т. е. расширение масштаба деятельности на фоне снижающейся эффективности использования авансированного капитала.

Обобщение исследований позволяет выделить три подхода к источникам, драйверам и измерителям роста предприятия (приложение К). Все подходы так или иначе основаны на выполнении трех последовательных этапов:

- 1) анализе эффективности использования ресурсов (экономичности);
- 2) анализе экономической эффективности (рыночной эффективности);
- 3) оценке сбалансированности экономичности и рыночной эффективности.

*Расчет экономичности (внутренней эффективности)* предприятия предопределяет необходимость измерения ресурсов. Эта проблема остается одной из самых сложных ввиду того, что свойства и характеристики активов неоднородны и трудно поддаются объективной оценке. Существует два способа оценки ресурсов: традиционный, основанный на данных бухгалтерской отчетности, и балльный. Возможные количественные способы измерения ресурсов представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Возможные количественные способы измерения ресурсов

Виды ресурсов (по табл. 12 п. 2.1)	Показатели экономичности	Показатели эффективности
1. Финансовые	Показатели ликвидности и финансового состояния. Стоимость заемных средств	Рентабельность продаж
2. Производственные	Показатели состояния основных средств (коэффициент износа, коэффициент обновления основных средств) и производственных мощностей. Показатели оборачиваемости оборотных средств. Показатели обновления продукции	Рентабельность капитала. Фондоотдача. Материалоотдача

<sup>1</sup> Хотинская Г. И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности // Управленец. – 2015. – № 4(56). – С. 15.

Продолжение таблицы 14

Виды ресурсов (по табл. 12 п. 2.1)	Показатели экономичности	Показатели эффективности
3. Организационные	Показатели эффективности бизнес-процессов (стоимость – время – качество). Уровень управленческих затрат	Доход на одного руководителя. Доход (экономия) от рационализаторской деятельности работников
4. Человеческие	Фондовооруженность. Показатели состояния персонала. Затраты на персонал	Доход на одного сотрудника. Рентабельность человеческого капитала. Производительность труда
5. Социальные	Показатели лояльности клиентов: коэффициент удержания клиентов, прибыльность клиента, количество претензий. Маркетинговые показатели: стоимость бренда, покрытие социальных сетей. Уровень коммерческих затрат (транзакционных издержек)	Рентабельность одного клиента. Доход на единицу сетевого контакта
Примечание. Составлено автором.		

Количественные индикаторы могут быть привязаны к некоторым видам активов с большой долей условности. В то же время наличие конкретных измерителей позволяет не только добиться определенной точности в анализе, но и обеспечить возможность динамической и многомерной оценки ресурсов.

В качестве индикатора эффективности использования ресурсов может выступать показатель общей факторной производительности (total factor productivity), который определяется как отношение показателя выпуска к показателю объема использования факторов производства<sup>1</sup>. Динамика факторной производительности может свидетельствовать о степени устойчивости роста предприятия или отрасли в целом. В работе С. Б. Авдашевой<sup>2</sup> представлена модифицированная формула индекса Торнквиста (Torngquist), позволяющая охарактеризовать изменение эффективности использования ресурсов по факторам. Индекс Торнквиста укрупненно рассматривает изменение объемов двух ресурсов – труда ( $x_{1t}$ , данные о среднеспи-

<sup>1</sup> OECD Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-level and Aggregate Productivity Growth. – Washington, D. C.: OECD, 2001.

<sup>2</sup> Авдашева С. Б. Количество против качества экономического роста: эффективность использования ресурсов в российской промышленности в 1997–2001 гг. // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 55.

сочной численности занятых) и капитала ( $x_{2t}$ , данные о номинальной стоимости основных средств):

$$\Delta TFP = \Delta Q - \Delta F; \quad (4)$$

$$\Delta Q = \ln \left[ \frac{Q_t}{Q_{t-1}} \right]; \quad (5)$$

$$\Delta F = \ln \left[ \frac{F_t}{F_{t-1}} \right] = \frac{1}{2} \sum_i (a_{it} + a_{i,t-1}) \ln \left[ \frac{x_{it}}{x_{i,t-1}} \right]; \quad (6)$$

$$a_{it} = \frac{w_{it}x_{it}}{\sum_j w_{jt}x_{jt}}, \quad (7)$$

где  $\Delta TFP$  – индекс Торнквиста;  $Q_t$  – выпуск предприятия (выручка) в момент времени  $t$  в стоимостном выражении с поправкой на инфляцию;  $F$  – объем использования факторов производства;  $x_{it}$  – объем использования ресурса  $i$ , приобретенного по цене  $w_{it}$  в момент времени  $t$ ;  $a_{it}$  – доля расходов на ресурсы в издержках фирмы.

Для анализа вклада (значимости) ресурсов в общем портфеле чаще всего исследователи используют метод взвешенных экспертных оценок (балльный). Так, в работе Р. Гранта<sup>1</sup> проведен анализ уникальности ресурсов автомобильных компаний на основе двух измерителей: стратегической важности и относительной силы ресурса. Измерению подвергались такие группы ресурсов как финансы, технология, завод и оборудование, местоположение, дистрибуция (сеть дилеров). Ключевые индикаторы оценки ресурсов, предлагаемые Р. Грантом, лишь косвенно связаны с заявленной оценкой уникальных свойств ресурса (например, процент прогулов, операционный денежный поток и пр.).

Взвешенный подход к оценке ресурсов используется также в работе Й. Рууса с соавторами<sup>2</sup>. На основе опроса руководителей предприятия осуществ-

<sup>1</sup> Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 168–169.

<sup>2</sup> Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Изд. дом С.-Петербур. ун-та, 2007.

ляется построение «ресурсного дерева», анализируется качество и вес ресурса «как есть» и «как требуется» для формирования ценности бизнеса.

*Конечный этап методики* – оценка влияния ресурсов на рост предприятия. Экономическая литература знает здесь множество подходов, среди которых наиболее значимыми являются модельная формализация<sup>1</sup>, матрицирование по типу VCG<sup>2</sup>, расчет показателей рентабельности, эконометрические методы. Используются комплексные методы оценки, например, показатель добавленной рентабельности, основанный на концепции экономической добавленной стоимости Б. Стюарта<sup>3</sup>.

В приложении К представлены наиболее известные методы оценки устойчивости роста. Одним из признанных инструментов анализа качества роста в российском экономическом сообществе является матрица И. В. Ивашковской «средний темп роста капитализации совокупного капитала – средний темп роста продаж за несколько лет для конкурирующих компаний в рамках отрасли или одного предприятия за длительный период»<sup>4</sup>. Данные рассчитываются как средняя геометрическая величина по отрасли на протяжении определенного периода и сравниваются с аналогичными значениями по экономике в целом.

Чаще всего исследователи прибегают к эконометрическому оцениванию. Здесь устанавливается взаимосвязь между ресурсами и выбором стратегии развития, международной стратегией, результативностью бизнеса<sup>5</sup>. При этом на рубеже XX–XXI веков ключевым направлением анализа являлось определение зависимо-

---

<sup>1</sup> См., например: Higgins R. C. How much growth can a firm afford? // *Financial Management*. – 1977. – No. 6(3). – P. 7–16; Van Horne J. *Financial Management and Polic.* – L.: Prentice-Hall, 1998.

<sup>2</sup> Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – Т. 2, № 4. – С. 113–123.

<sup>3</sup> Stewart B. G. *Best-practice EVA. The definitive guide to measuring and maximizing shareholder value.* – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2013.

<sup>4</sup> Ивашковская И. В. Ловушка... прибыли. Устойчивый рост компании: финансовый подход // *Российское предпринимательство*. – 2008. – № 3. – С. 100–104; Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – Т. 2, № 4. – С. 113–123.

<sup>5</sup> Подробный анализ исследований в этой области представлен в работе: Barney J. B., Clark D. N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage.* – Oxford: Oxford University Press, 2007. – P. 11–12.

сти между объемом материальных ресурсов и темпами экономического роста<sup>1</sup>. Мейнстрим последних лет – анализ роли нематериальных активов в обеспечении роста предприятия<sup>2</sup>.

Динамический подход к оцениванию ресурсов предпринят в работе Д. Миллера и Дж. Шамзи<sup>3</sup>. Исследование сравнивает деятельность предприятий за два периода: со стабильной (1936–1950 гг.) и нестабильной (1951–1965 гг.) внешней средой. Ресурсы были разделены на дискретные (патенты, функциональные навыки) и систематичные (интегрированное производство, навыки координации). Результаты работы демонстрируют, что активы, основанные на собственности, обеспечивали прирост результативности предприятия только в стабильной среде, а ресурсы, основанные на знаниях, – в нестабильной.

Для установления взаимосвязи между нематериальными ресурсами и стратегическим ростом предприятия А. Кармели<sup>4</sup>, проводя анализ 90 израильских компаний, использовал методику VRIO Дж. Барни. Из 22 видов ресурсов руководители компаний выбирали наиболее значимые. Результаты иллюстрируют, что быстро растущие предприятия вкладывают в человеческий капитал и управленческие компетенции, маркетинг и организационную культуру, тогда как медленно растущие предпочитают инвестировать в репутационные активы, качество продукта и интеллектуальную собственность. При некоторых уточнениях (авторы слабо разделяют «способности» и «ресурсы») исследование представляется интересным,

---

<sup>1</sup> См., например: Auty R. M. Resource abundance and economic development. – Oxford: Oxford University Press, 2001; Isham J., Woodcock M., Pritchett L., Busby G. The varieties of resource experience: How natural resource export structures affect the political economy of economic growth: Middlebury College Economics Discussion Paper 03-08. – Vermont: Middlebury College, 2003; Torvik R. Natural resources, rent seeking and welfare // *Journal of Development Economics*. – 2002. – No. 67. – P. 455–470.

<sup>2</sup> Daunfeldt S-O., Elert N., Johansson D. Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? // *Industrial and Corporate Change*. – 2016. – No. 25(1). – P. 1–21; Acharya R. C. ICT use and total factor productivity growth: intangible capital or productive externalities? // *Oxford Economic Papers*. – 2016. – No. 68(1). – P. 16–39; Walsh G., Schubert P., Jones C. Enterprise system investments for competitive advantage: An empirical study of Swiss SMEs // *European Management Review*. – 2010. – No. 7. – P. 180–189; Arkolakis C. A unified theory of firm selection and growth // *The Quarterly Journal of Economics*. – 2016. – Vol. 131, iss. 1. – P. 89–156; Clarke R., Chandra R., Machado M. SMEs and social capital: exploring the Brazilian context // *European Business Review*. – 2016. – No. 28(1). – P. 2–20.

<sup>3</sup> Цит. по: Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – С. 271–273.

<sup>4</sup> Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources // *European Management Journal*. – 2004. – No. 22(1). – P. 110–122.

так как увязывает ресурсы и их свойства с достижением устойчивого роста предприятия. Еще одно достоинство – выбранные компании не принадлежат к одной отрасли, что исключает влияние внутриотраслевых факторов.

Одной из значимых работ является статья Дж. Хи и Х. Ванга<sup>1</sup>, где показано, что различия в портфеле ресурсов определяют различия и в управленческих механизмах предприятия, таких как стимулирование или контроль. Другое актуальное исследование – статья Т. Реуса с соавторами<sup>2</sup> – решает научную дилемму: почему одни организации инвестируют в знания больше, чем другие, и почему эти инвестиции оказывают разное (положительное или отрицательное) воздействие на создание стоимости. В основе модели лежит соответствие между необходимостью ресурса и размером инвестиций в него.

Среди российских работ можно выделить статью Г. В. Широковой<sup>3</sup>. Анализ 500 малых и средних компаний из трех отраслей позволил получить следующие важные выводы: 1) важность ресурсов зависит от вида деятельности; 2) ценность нематериальных ресурсов более значима, чем материальных, но российские предприниматели в большей степени инвестируют в материальные (закуп сырья, в первую очередь); 3) в большей степени на прибыль компании влияют вложения в человеческий капитал (положительная зависимость), сырье и отношенческий капитал (отрицательная зависимость).

В монографии И. Н. Ткаченко для оценки влияния ресурсных составляющих на корпоративную стоимость использован метод корреляционно-регрессионного анализа. Наиболее значимыми оказались кадровая, инновационная и финансовая составляющие, бюджетирование, планирование, маркетинг, информационные технологии, а отношения с органами власти были незначимыми<sup>4</sup>. Е. Скалетский, используя метод опроса, анализировал зависимость между инвестициями

---

<sup>1</sup> He J., Wang H. C. Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric poles of incentives and monitoring // *Academy of Management Journal*. – 2009. – No. 52(5). – P. 919–938.

<sup>2</sup> Reus T. H., Ranft A. L., Lamont B. T., Adams G. L. An interpretive systems view of knowledge investments // *Academy of Management Review*. – 2009. – No. 34(3). – P. 382–400.

<sup>3</sup> Широкова Г. В. Управление предпринимательской фирмой. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – С. 161–168.

<sup>4</sup> Ткаченко И. Н. Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2001. – С. 276–280.

в ресурсы и ростом компаний в 2015 г.<sup>1</sup> Результаты исследования доказывают незначительное влияние инвестиций в различные виды ресурсов (кроме социального капитала) на прибыльность компаний.

Многообразие работ по выработке стратегий на основе измерения динамических способностей также иллюстрирует их значимость в решении проблемы устойчивого развития предприятия.

Так, в исследовании Р. Хендерсона с соавторами<sup>2</sup> была обнаружена положительная взаимосвязь между «архитектурной компетенцией» (способностью интегрировать знания из внешних источников) и продуктивностью исследовательской деятельности фирм фармацевтической отрасли, измеряемой количеством патентов. М. Иансити и К. Кларк, изучая способность к интеграции в автомобильной и компьютерной отраслях, получили эмпирические подтверждения того, что умения объединять знания при разработке новых продуктов положительно влияют на результаты бизнеса<sup>3</sup>. Результаты регрессионного анализа интервью 175 промышленных предприятий<sup>4</sup> также показали, что исследовательские (exploratory), преобразующие (transformative) и эксплуатационные (exploitative) функции обучения напрямую влияют на эффективность.

В работе П. Кале<sup>5</sup> при анализе совместных предприятий из разных отраслей сделан вывод, что формализация знаний (как источник динамических способностей) позволяет объяснить различия в степени успешности компаний. Похожие выводы были сделаны М. Золло и С. Уинтером<sup>6</sup> при оценке интеграционных процессов в компаниях.

---

<sup>1</sup> Skaletskii E. Role of the strategy in the relationship between recourses and firm growth in the context of crisis in the emerging market // International Conference materials «GSOM Emerging Markets Conference». – St. Petersburg, 2016. – P. 372–377.

<sup>2</sup> Henderson R., Coclburn I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research // Strategic Management Journal. – 1994. – No. 15. – P. 63–84.

<sup>3</sup> Iansiti M., Clark K. B. Integration and dynamic capabilities: evidence from product development in automobiles and mainframe computers // Industrial and corporate change. – 1994. – No. 3(3). – P. 557–605.

<sup>4</sup> Lichtenhaler U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity if organizational learning processes // Academy of Management Journal. – 2009. – No. 52(4). – P. 822–846.

<sup>5</sup> Kale P. Building an alliance capability: A knowledge-based approach: Unpublished dissertation. – Philadelphia: University of Pennsylvania, 1999.

<sup>6</sup> Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // Organization Science. – 2002. – No. 13(3). – P. 339–351.

Вместе с тем, несмотря на бурный рост исследований, посвященных проблеме динамических способностей, лишь немногие авторы предпринимают попытки объяснить механизм их влияния на изменение результатов деятельности предприятия. Здесь небезынттересной представляется статья К. Зотта<sup>1</sup>, где определяется зависимость между динамическими способностями и результатами предприятий одной отрасли. Изучается три вида атрибутов способностей: эффект выбора времени для принятия решения, эффект величины затрат на развертывание ресурсов и эффект обучения развертыванию (реконфигурации) ресурсов. Индикаторами этих характеристик выступают объем выпуска продукции, продуктовые и процессные инновации. Тестируемые гипотезы исследования – результаты фирмы зависят от того, когда она реконфигурирует свои ресурсы; какова величина затрат, связанных с реконфигурацией; происходит ли при этом обучение – подтвердились в ходе имитационного моделирования. Однако предложенная К. Зоттом модель эмпирически не проверялась.

Среди российских исследований наиболее интересные результаты определения микрооснований динамических способностей промышленных предприятий получены Т. Г. Долгопятовой и Е. В. Хомяковой (Шиляевой) при анализе системы бережливого производства в машиностроении и металлургии<sup>2</sup>.

Работа А. В. Куликова и Г. В. Широковой направлена на изучение роста предприятия через призму внутрифирменных ориентаций<sup>3</sup>, под которыми понимаются характеристики процедур и устоявшийся набор правил в организации. Авторы выделяют три вида ориентаций и связывают их с микрооснованиями ди-

---

<sup>1</sup> Зотт К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 1. – С. 89–130.

<sup>2</sup> См., например: Долгопятова Т. Г., Хомякова Е. В. Стимулы, эффекты и проблемы внедрения системы бережливого производства: пример ПАО «КАМАЗ» // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14, № 2. – С. 49–76; Шиляева Е. В. Оценка повышения конкурентоспособности российских промышленных предприятий при внедрении системы бережливого производства: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2017. 31 с.

<sup>3</sup> Куликов А. В., Широкова Г. В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 8(3). – С. 3–34.

намических способностей: предпринимательские (готовность к риску), управление знаниями и ориентации на изменения.

Влияние турбулентности внешней среды на динамические способности на примере фармацевтических организаций изучено в работе Е. Е. Чупандиной<sup>1</sup>. Анализ проводился на примере 157 фармацевтических организаций с помощью трех блоков показателей: эффективности, траектории развития и организационного потенциала. Методика Е. Е. Чупандиной в целом корректна, так как учитывает множество факторов, влияющих на динамические способности, а главное – рассматривает организацию как динамическую систему.

В наших исследованиях<sup>2</sup> в основу модели обоснования выбора стратегии на базе динамических способностей положена сравнительная оценка результатов конкретного предприятия и рынка, на котором оно функционирует. Метод основан на допущении, что наличие динамических способностей позволяет предприятию более успешно, чем рынок в целом, реконфигурировать имеющиеся ресурсы, следовательно, иметь более эффективные, чем среднерыночные результирующие показатели. Исследование осуществлялось в преломлении к специфике банковского сектора России. Дальнейшие наработки в этой области были посвящены оценке влияния размера банка на уровень его динамических способностей<sup>3</sup>.

Анализ подходов к измерению ресурсов и способностей, их влияния на результирующие показатели деятельности предприятий позволяет сделать следующие выводы:

1) в исследованиях практически отсутствует использование количественных измерителей, применяется матрицирование, экспертные и балльные методы оценки;

---

<sup>1</sup> Чупандина Е. Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методика и модели: автореф. дис. ... д-ра фарм. наук. – М., 2009.

<sup>2</sup> Орехова С. В. Обоснование выбора банковской стратегии на основе оценки динамических способностей фирмы // Современная конкуренция. – 2014. – № 3(45). – С. 91–104.

<sup>3</sup> Орехова С. В., Галлямов С. Ш. Эмпирический анализ влияния размера банка на уровень его динамических способностей // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 4(54). – С. 64–72.

2) в связи с терминологической путаницей категорий «ресурсы», «способности», «динамические способности» существует такая же неразбериха и в измерении данных категорий на практике;

3) набор показателей для измерений часто бывает необоснован.

В то же время мы согласны с исследованиями, которые базируются на следующих идеях: 1) измерение ресурсов строится на принципах единства показателей; 2) измерения учитывают количественные и качественные изменения; 3) измерение разнородных экономических объектов на практике представляется затруднительным, так как значимость каждого вида ресурсов и способностей для них может сильно различаться.

**При оценке устойчивого роста металлургического предприятия наиболее сложной задачей выступает корректная оценка инвестиций в ресурсы.**

Во-первых, важно учитывать тот факт, что из-за длительной окупаемости результат от инвестиций не может быть получен в том же отчетном периоде. Во-вторых, для обеспечения объективности результатов и корректной сопоставимости показателей считаем важным использовать количественные индикаторы. В-третьих, в рамках ресурсно-институционального подхода важно обеспечить многоуровневость оценки, тем самым выявляя внешние и внутренние факторы устойчивого развития предприятия металлургии. Предъявляя к системе инструментов оценки влияния ресурсов на устойчивый рост металлургического предприятия требования иерархичности, комплексности, объективности, прозрачности, представим ее в таблице 15.

Обобщая результаты проведенного во второй главе диссертационной работы исследования, можно выделить следующие научные положения и результаты, определяющие его новизну.

Предложено научно-методическое обеспечение управления ресурсным портфелем предприятия металлургии, которое позволило уточнить предметно-терминологическое поле управления ресурсами и обосновать методический инструментарий оценки влияния ресурсов на устойчивое развитие предприятия.

Таблица 15 – Трехуровневая методика оценки влияния ресурсов на устойчивый рост металлургического предприятия

Уровни оценки	Направления оценки	Инструменты методы анализа	Информационная база	Расчет показателей для анализа
Макроэкономический и отраслевой уровень	<p>1) оценка общего состояния и тенденций развития металлургического комплекса в экономике РФ и мировой экономике;</p> <p>2) оценка среднеотраслевых показателей экономической металлургического комплекса (в разрезе отраслей);</p> <p>3) оценка среднеотраслевых показателей эффективности металлургического комплекса (в разрезе отраслей);</p> <p>4) оценка устойчивости роста (динамического состояния) отрасли</p>	<p>1) структурный и динамический анализ;</p> <p>2) расчет коэффициентов;</p> <p>3) матрицирование</p>	<p>Данные Федеральной службы государственной статистики.</p> <p>Расчеты автора</p>	<p>1) показатели общего состояния и структуры ассортимента выпускаемой продукции в стоимостном и натуральных показателях;</p> <p>2) показатели оценки эффективности использования и состояния ресурсов отрасли;</p> <p>3) среднеотраслевые показатели финансовой результативности и различных видов рентабельности;</p> <p>4) расчет устойчивости роста отрасли методом «золотого правила экономики»;</p> <p>5) идентификация модели устойчивости роста отраслей металлургии методом И. В. Ивашковской</p>
Микроэкономический уровень	<p>Оценка влияния размера инвестиций в различные виды ресурсов и ресурсный портфель в целом на устойчивый рост предприятия (краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная модели)</p>	<p>Эконометрический регрессионный анализ:</p> <p>1) метод наименьших квадратов (МНК);</p> <p>2) метод парной регрессии;</p>	<p>Данные базы «СПАРК Интерфакс» по металлургическим предприятиям России.</p> <p>Данные внутренней отчетности предприятий</p>	<p>1) расчет темпов роста рентабельности продаж металлургических предприятий для трех периодов;</p> <p>2) расчет размера инвестиций в ресурсы металлургических предприятий для трех периодов;</p> <p>3) нормирование (в долях) объема инвестиций по каждому виду ресурсов металлургических предприятий;</p>

Продолжение таблицы 15

Уровни оценки	Направления оценки	Инструменты методы анализа	Информационная база	Расчет показателей для анализа
				4) построение парных регрессий для оценки влияния размера инвестиций в различные виды ресурсов на устойчивый рост металлургических предприятий для трех периодов; 5) конструирование эконометрической модели для оценки влияния инвестиций в совокупный ресурсный портфель на устойчивый рост металлургического предприятия для трех периодов
Уровень отдельного предприятия (кейс-стади ООО «УГМК-Холдинг»)	1) оценка размера и причин инвестирования предприятия в различные виды активов; 2) оценка устойчивости роста предприятия	1) методы факторного и динамического анализа; 2) матрицирование	Микроданные металлургического предприятия. Расчеты автора	1) анализ объема инвестиций по каждому виду ресурсов металлургического предприятия; 2) анализ факторов, определяющих порядок инвестирования предприятий; 3) идентификация модели устойчивости роста предприятия методом И. В. Ивашковской
Примечание. Составлено автором.				

В частности:

- 1) выделены специфические черты ресурсного портфеля металлургического предприятия, среди которых сложный каркас, важность сырьевой базы и производственных активов, длительная окупаемость инвестиций и др.;
- 2) обоснована зависимость устойчивого развития металлургического предприятия от ресурсного портфеля;
- 3) определена потенциальная эффективность разделения инвестиций в ресурсы между металлургическим предприятием и другими участниками сети в силу значительного объема вложений и низкого уровня динамических способностей;
- 4) предложена трехуровневая методика оценки влияния ресурсов на устойчивый рост предприятия металлургии.

### 3 ИССЛЕДОВАНИЕ РЕСУРСНЫХ МОДЕЛЕЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

#### 3.1 Факторы выбора ресурсных моделей промышленных предприятий

Методология ресурсно-институционального подхода позволяет обосновать модель инвестиционного поведения предприятия с помощью институциональных факторов. Институциональное окружение предприятия определяет стимулы или антистимулы для реальных инвестиций и качества рыночного обмена в целом. Данный раздел диссертации направлен на установление причин выбора российскими промышленными предприятиями типа инвестиционной ресурсной модели.

Научное сообщество и политико-экономические элиты в России все больше говорят о необходимости большего использования нематериальных ресурсов<sup>1</sup>, способных принести относительно быстрый и в то же время труднокопируемый эффект, а значит, обеспечить предприятиям долгосрочное устойчивое развитие. Начиная с конца 2014 г. некоторые ресурсы (например, финансовые, в ряде отраслей – производственный и социальный капиталы) стали менее доступными для российского бизнеса. В металлургии данный факт не только привел к резкому сокращению возможностей кредитования за рубежом, но и приостановил экспансию российских холдингов на мировых рынках.

В этой ситуации сильноспецифичные нематериальные ресурсы, которые генерирует само предприятие (человеческий и организационный капитал, в первую очередь), являются неисчерпаемым источником дохода и, согласно многочислен-

---

<sup>1</sup> Так, этот вопрос подробно осуждался на Давосском форуме: World Economic Forum Annual Meeting, Davos-Klosters, Switzerland. 20–23 January 2016. – URL: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016> (дата обращения: 11.05.2016).

ным исследованиям<sup>1</sup>, могут служить базой для приращения других групп активов. В то же время в работе К. Жардона и М. Молодчик показано, что 74,5 % российских компаний не используют нематериальные активы в качестве средства достижения своих стратегий<sup>2</sup>.

Как было отмечено в главе 2 диссертации, основополагающими критериями вектора инвестирования являются горизонт планирования, а также полнота и защищенность прав собственности инвестора на ресурс. Закладывая именно эти критерии в основу наших рассуждений, мы можем выделить две ресурсные инвестиционные модели:

1) модель, ориентированную на приращение активов за счет приобретения их в собственность;

2) модель, ориентированную на временное привлечение ресурсов, находящихся в сети<sup>3</sup>.

Выбор ресурсной инвестиционной модели лежит в поле анализа стимулов и сравнения затрат и выгод, связанных с переходом прав собственности, и может быть объяснен с позиций теории институциональных изменений (рисунок 12).

Классические работы в данной области<sup>4</sup> увязывают изменения регламентирующих собственность институтов с трансформацией условий внешней среды, что определяет изменения в относительных ценах ресурсов. Иначе говоря, выбор модели инвестирования в ресурсы имеет смысл рассматривать под углом сопоставления издержек и выгод от исключительных прав на ресурс (исключения других индивидов от доступа к ресурсу), с одной стороны, издержек совместного управления имуществом участниками сети, с другой стороны. В случае, когда

---

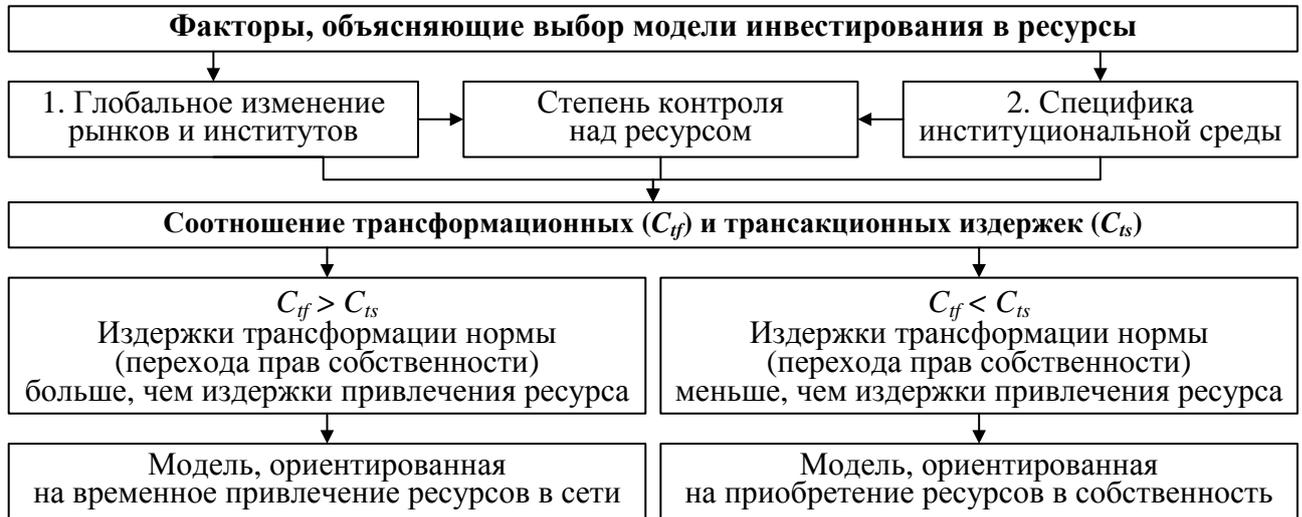
<sup>1</sup> См., например: Davidsson P., Honing B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs // *Journal of Business Venturing*. – 2003. – No. 18(3). – P. 301–331; Campbell B., Coff R., Kryscynski D. Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital // *Academy of Management Review*. – 2012. – No 37(3). – P. 376–395.

<sup>2</sup> Jardon C., Molodchik M. Intangible-Based Strategies of Russian Companies // *International Conference materials «GSOM Emerging Markets Conference»*. – St. Petersburg, 2016. – P. 167–170.

<sup>3</sup> В нашем исследовании категория «сеть» приравнивается (с большой долей условности) к категории «гибрид», описанной в теории контрактов О. Уильямсоном.

<sup>4</sup> См., например: Demsetz H. Toward a Theory of Property Rights // *American Economic Review*. – 1967. – No. 57. – P. 347–359; Anderson T. L., Hill P. J. The Evolution of Property Rights: A Study of the American West // *Journal of Law and Economics*. – 1975. – No. 18. – P. 193–179; North D. C., Thomas R. The First Economic Revolution // *Economic History Review*. – 1977. – No. 30. – P. 229–241.

участник обмена имеет возможность контроля ресурса без приобретения его в собственность, остаточные права контроля становятся не так важны, даже в условиях значительной информационной неопределенности и риска.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 12 – Факторы, объясняющие выбор модели инвестирования предприятия в ресурсы

Если в качестве критерия выбора брать горизонт планирования, то снижение издержек целесообразно рассматривать в краткосрочной и долгосрочной перспективе. И точно так же из двух альтернатив, одна из которых превосходит другую по соотношению краткосрочных выгод и издержек, но уступает ей по аналогичному соотношению в оценке долгосрочных перспектив, вторая альтернатива является предпочтительной (если не стоит цель быстрой продажи активов)<sup>1</sup>. Сетевое взаимодействие теряет свои преимущества, если оно обеспечивает создание добавленной ценности при таком росте издержек, которые наносят ущерб суммарной конкурентоспособности взаимодействующих компаний или при отсут-

<sup>1</sup> Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. – С. 127.

ствии механизма перераспределения выгод между всеми участниками сети, препятствующего развитию стимулов к оппортунистическому поведению.

Формализация выбора ресурсной инвестиционной модели может быть основана на системе вычислений, предложенной В. М. Полтеровичем в 1999 г.<sup>1</sup> В нашем конкретном случае синтез двух факторов – сравнительных свойств ресурса и институциональных параметров рынка – приводит к разному соотношению трансформационных ( $C_{tf}$ ) и трансакционных издержек ( $C_{ts}$ ) при инвестировании в ресурсы. Причем в процессе закрепления нормы (в нашем случае – ресурсной модели) трансакционные и трансформационные издержки меняются в противоположных направлениях: уменьшение первых сопровождается увеличением вторых<sup>2</sup>.

Под трансформационными издержками ( $C_{tf}$ ) здесь и далее будем понимать издержки перехода прав собственности, т. е. трансформации нормы<sup>3</sup>. Они включают в себя затраты на оформление права собственности, приобретение ресурсов в собственность и содержание ресурса (модернизацию, утилизацию, налоги на имущество и пр.).

Трансакционные издержки ( $C_{ts}$ ) определяются количеством обменов ресурсами в сети и могут включать всю совокупность затрат, классифицированных в работе Т. Эггертссона<sup>4</sup>. И хотя напрямую сравнивать эти издержки нельзя, так как они имеют разную частоту и периодичность<sup>5</sup>, в целом до тех пор, пока затраты участников для поддержания отношений в сети будут меньше ( $C_{ts}$ ), чем затраты на приобретение ресурсов в собственность ( $C_{tf}$ ), гибридные (сетевые) формы организации бизнеса использовать выгоднее.

---

<sup>1</sup> Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, вып. 2. – С. 1–37.

<sup>2</sup> Там же. – С. 10.

<sup>3</sup> Общепринятое определение трансформационных издержек трактует их как издержки переработки ресурсов в процессе производства. Поскольку в основу исследования положена методика В. М. Полтеровича, здесь и далее под трансформационными издержками будем понимать издержки трансформации нормы. Подробная аргументация данной классификации представлена в: Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, вып. 2. – С. 7.

<sup>4</sup> Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. – М.: Дело, 2001.

<sup>5</sup> Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, вып. 2. – С. 32.

Схема выбора ресурсной модели обосновывается следующим образом. Введем условия: пусть на рынке функционирует  $n$  предприятий, каждое из которых может использовать два способа обмена ресурсами:

- 1) с переходом прав собственности;
- 2) без перехода прав собственности.

Наилучшей из возможных институциональных альтернатив будет та, где происходит минимизация трансформационных и трансакционных издержек<sup>1</sup>. Используя относительные величины (значения) этих групп издержек, выбор ресурсной стратегии можно определить моделью следующего типа:

$$X_j \times C_{ts} \left( X_j + \sum_{i \neq j}^1 X_i \right) + (1 - X_j) \times C_{tf} \left( X_j + \sum_{i \neq j}^1 X_i \right) \rightarrow \min, \quad (8)$$

где  $C_{tf}$  – трансформационные издержки;  $C_{ts}$  – трансакционные издержки;  $X_j$  – доля трансакций, приходящаяся на  $j$ -го агента в случае привлечения ресурсов в сети;  $(1 - X_j)$  – доля  $j$ -го агента приобретения ресурсов;  $X_i$  – совокупный объем привлечения ресурсов в сети всеми агентами;  $C_{ts} \times \sum_n^1 X_i$  – издержки обмена единицы привлечения ресурсов в сети;  $C_{tf} \times \sum_n^1 X_i$  – издержки единицы ресурса при переходе прав собственности.

На российских промышленных предприятиях, согласно многочисленным статистическим и эмпирическим данным<sup>2</sup>, наблюдается тотальное использование модели, ориентированной на привлечение ресурсов в сети. Более того, бизнес все больше использует крайний вариант такой модели – стратегию самообеспечения

<sup>1</sup> Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 203.

<sup>2</sup> См., например: Авдашева С. Б., Горейко Н. А. Механизмы управления транзакциями в российской обрабатывающей промышленности // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 3–28; Попов Е. В. Институты. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2015. – С. 517–538; Dubrovsky V., Orekhova S. The Russian model specifics for human capital management at the times of crisis. – 2015. – URL: <http://ssrn.com/abstract=2813682>.

(bootstrapping strategy)<sup>1</sup>, которая направлена на минимизацию приобретения и использования ресурсов и ориентирована, по мнению Г. В. Широковой<sup>2</sup>, на краткосрочный рост продаж и обеспечение гибкости.

Выбор такой ресурсной модели и инвестиционная привлекательность вложений в различные виды ресурсов определяются особенностями и динамикой развития российской институциональной среды. Совокупность всех факторов условно может быть разделена на динамические и структурные (рисунок 13).

Подробно остановимся на содержании этих факторов, их роли и влиянии на выбор ресурсной модели предприятия промышленности.

Ресурсы, основанные на собственности, обеспечивают прирост результативности предприятия только в стабильной среде<sup>3</sup>. В России начиная с 1990-х годов *турбулентность институциональной среды* была так велика, что основной задачей предпринимателя становилось ускорение оборачиваемости, а не развитие бизнеса и прирост его стоимости. Длительность жизненного цикла малого бизнеса в России, по оценкам, в среднем составляет 14 лет, из них только 5,5 года – на стадиях роста и зрелости<sup>4</sup>. Краткосрочность бизнес-задач обуславливает конкурентоспособность только ликвидных (читай: неспецифичных) и стратегически гибких активов. Кроме того, процесс создания нового знания всегда связан с регулярными инвестициями<sup>5</sup>. А в условиях турбулентности инвестору интересны активы, не требующие периодических вложений.

**Для предприятий промышленности стабильность институциональной среды является базовым условием для инвестиций, поскольку характер их деятельности предполагает вложения в ресурсы с длительным сроком окупаемости.**

---

<sup>1</sup> Термин из: Stevenson H., Roberts M., Grousbek H. *New Businesses and Entrepreneur*. – Homewood, IL: Irvin, 1985.

<sup>2</sup> Широкова Г. В. *Управление предпринимательской фирмой*. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – С. 150.

<sup>3</sup> Фляйшер К., Бенсуссан Б. *Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе*. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – С. 271–273.

<sup>4</sup> *Жизненный цикл малого предприятия* / под общ. ред. А. А. Шамрая. – М.: Фонд «Либеральная миссия», 2010. – С. 63.

<sup>5</sup> Вольчик В. В., Кривошеева-Медянцева Д. Д. *Институты, технологии и возрастающая отдача* // Журнал институциональных исследований. – 2015. – Т. 7, № 1. – С. 51.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 13 – Влияние институциональных факторов на выбор ресурсной инвестиционной модели в России

Еще одной особенностью российской среды является дисбаланс институциональных реформ, что обесценивает положительные эффекты от изменений. Согласно рейтингу Doing Business – 2016<sup>1</sup>, Россия занимает 5-е место среди стран по параметру «Исполнение контрактов», но лишь 119-е место по параметру «Полу-

<sup>1</sup> Рейтинг Doing Business – 2016. – URL: <http://russian.doingbusiness.org>.

чение разрешения на строительство». В результате такого перекоса уровень защиты прав собственности в России остается крайне низким, а размер трансформационных издержек перехода прав собственности растет. *Институциональные диспропорции* наблюдаются между формальными и неформальными правилами (так как перестройка неформальных институтов происходит дольше, чем формальных) и на разных экономических уровнях, что приводит к созданию так называемой квазиоткрытой, или рациональной, экономики<sup>1</sup>.

Резкие (и регулярные!) изменения формальных институтов без учета траектории предшествующего развития обусловили появление «неформальных альтернатив формальным институтам»<sup>2</sup>. Часть таких альтернативных институтов в силу эффекта возрастающей отдачи<sup>3</sup> укоренилась настолько, что обязанности, возникающие в результате прав владения, распоряжения и пользования имуществом, часто осуществляются на полуполюгальных началах (особенно в малом бизнесе). А поскольку капитализация бизнеса предусматривает транспарентность институциональных норм, предприятия либо инвестируют в случае крайней необходимости, либо направляют ресурсы на генерацию институциональной ренты.

**Для предприятий промышленности вопрос стабильности институтов собственности особо важен. Данный факт обусловлен высоким порогом минимального эффективного выпуска таких предприятий, т. е. значительных единовременных затрат на старте и серьезных барьеров выхода с рынка.**

Турбулентность условий ведения бизнеса резко снижает горизонт планирования, что приводит к выбору инвесторами особых управленческих практик в отношении ресурсов. Российские предприятия могут планировать только тактические действия, их основная задача – выжить, а не развиваться. В результате *при-*

---

<sup>1</sup> Термин «рациональная открытость» экономики введен (Белокрылова О. С. Рациональная открытость трансформационной экономики. – Ростов н/Д: Изд-во Ростовского университета, 2004. – С. 104) и означает, что при формальном соблюдении норм международного права на макроуровне Россия фактически закрыта на уровне отдельных регионов, отраслей и контрактов.

<sup>2</sup> Баев И. А., Подшивалова М. В. Задачи институционального обеспечения повышения инновационной активности малого бизнеса в регионе // Экономика региона. – 2013. – № 1 (33). – С. 191.

<sup>3</sup> Если выгода каждого члена группы будет возрастать с увеличением числа акторов, принимающих тот или иной институт, можно говорить о том, что наблюдается возрастающая отдача от принятия института (Dequech D. Economic Institutions: explanations for conformity and room for deviation // Journal of Institutional Economics. – 2013. – Vol. 9, no. 1. – P. 81–108).

*мата краткосрочных задач* бизнес стремится снизить налогооблагаемую базу, т. е. минимизировать размер активов, которые необходимо ставить на баланс. А так как институциональные шоки всегда связаны со сворачиванием обменов, предприятия предпочитают компилировать ресурсы, отдача от которых менее долгосрочна и легко прогнозируема.

Несмотря на целый ряд мер, принятых Правительством РФ в последние годы, *эффективность института прав собственности* остается низкой. Согласно обследованию российского бизнеса в 2009 г., каждое третье предприятие сталкивалось с высоким риском передела собственности<sup>1</sup>. Другие исследования<sup>2</sup> свидетельствуют о «размытости» прав собственников в России. Как отмечают Я. Кузьминов и А. Яковлев, «...риск произвольного перераспределения собственности является одним из главных антистимулов для предпринимательской активности. Очевидно, что, не имея ясных гарантий сохранения имущественного контроля за своими компаниями в долгосрочном периоде, крупнейшие акционеры будут ориентироваться на извлечение краткосрочных выгод»<sup>3</sup>. У участников рынка возникают стимулы к переводу ресурсов в более защищенные формы (чаще всего деньги), а также к захвату «чужих» активов<sup>4</sup>.

В классической работе В. Баумоля<sup>5</sup> аргументируется гипотеза о том, что вклад бизнеса зависит не от количества предпринимателей, а от их распределения между производительной (инновации) и непроизводительной (поиск ренты) деятельностью. Такое распределение во многом определяется внешними стимулами.

---

<sup>1</sup> Капелюшников Р. И., Демина Н. В. Чего опасаться российским собственникам? // ЭКО. – 2011. – № 6. – С. 32.

<sup>2</sup> Долгопятова Т. Г., Авдашева С. Б. Эволюция российской фирмы и корпоративного управления: в поисках эффективного собственника // Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ): десять лет спустя. – М.: Московский общественный научный фонд, 2010. – Ч. 2: Российские фирмы. – С. 10–43; Авдашева С. Б., Горейко Н. А. Механизмы управления трансакциями в российской обрабатывающей промышленности // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 3–28.

<sup>3</sup> Кузьминов Я. И., Яковлев А. А. Модернизация экономики: глобальные тенденции, базовые ограничения и варианты стратегии. 2002 // Высшая школа экономики. Доклады. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 144.

<sup>4</sup> Капелюшников Р. И., Демина Н. В. Чего опасаться российским собственникам? // ЭКО. – 2011. – № 6. – С. 32.

<sup>5</sup> Baumol W. J. Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive // Journal of Political Economy. – 1990. – No. 98(3). – P. 893–921.

Соответственно, государственная политика и институциональные реформы могут влиять не на общее число предпринимателей, а на это распределение. Первоначальная аллокация ресурсов, вызванная спецификой приватизационных процессов российских крупных предприятий промышленности, привела к несущественной роли малого и среднего бизнеса в экономике и гиперконцентрации российской экономики<sup>1</sup>. Как итог – тотальное создание альянсов с «жесткими» и «мягкими» границами. При этом объединение предприятий происходит на основе так называемых *квазиинтеграционных процессов*, когда реальные экономические стимулы к кооперации довольно низки. Такая интеграция бизнеса основана в большей степени на монопольной власти и не предполагает дальнейшего роста эффективности участников за счет совместного использования ресурсов. По мнению академика А. А. Дынкина, «до тех пор пока победу в конкуренции на рынках может принести использование административного ресурса, а не конкуренция за долю рынка, за потребителя по качественным инновационным эффектам – до тех пор бизнес не будет фокусировать свои стратегии на создании и использовании нововведений»<sup>2</sup>.

А. Олейник еще в 2001 г. сделал вывод о том, что уровень доверия к институциональной среде в России крайне низок<sup>3</sup>. А поскольку степень доверия является одним из базовых факторов при принятии решений<sup>4</sup>, предприниматели стремятся повысить уровень межличностного доверия за счет создания своеобразного защитного барьера в виде сети. И хотя, как отмечают С. Авдашева и Н. Горейко, «в переходных экономиках со слабыми институтами не было обнаружено сильного влияния неформальных связей на параметры межфирменного взаимодействия»<sup>5</sup>,

---

<sup>1</sup> Долгопятова Т. Г. Эволюция структуры и динамики концентрации собственности // Очерки модернизации российской промышленности: поведение фирм. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. – С. 143–166.

<sup>2</sup> Dynkin A. A. Russia's Economy: Domestic Discussions and International Positioning // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 39.

<sup>3</sup> Олейник А. Н. «Жизнь по понятиям»: институциональный анализ повседневной жизни «российского простого человека» // Политические исследования. – 2001. – № 2. – С. 40–53.

<sup>4</sup> Веселов Ю. В. Институциональное и сетевое доверие как экономические категории // Доверие и недоверие в условиях развития гражданского общества. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2013. – С. 284.

<sup>5</sup> Авдашева С. Б., Горейко Н. А. Механизмы управления транзакциями в российской обрабатывающей промышленности // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 7.

специфика этих связей в России порождает особые формы управления ресурсами. Отношения между участниками рынка в промышленности чаще всего персонифицированы, построены на системе реляционных контрактов, но при этом из-за низкого уровня институционального доверия подкреплены формальными обязательствами.

Еще одной характерной чертой предприятий промышленности в России является *активное участие контролирующих собственников в оперативном управлении*<sup>1</sup>, из-за чего «изменение прав собственности будет осуществляться таким образом, чтобы увеличить благосостояние тех, кто контролирует ресурсы»<sup>2</sup>. Специфическое соотношение прав и обязанностей собственника в России привело к явлению шоттермизма (short term strategy) – краткосрочной стратегии бизнеса, направленной на извлечение инсайдерской ренты<sup>3</sup>. Такая рента носит не предпринимательский характер, а вытекает из права контроля над активами. Это приводит к **реализации инвестиционных проектов, которые способны минимальными средствами и в кратчайшие сроки поддержать работоспособность основных фондов, сохранить долю рынка, улучшить операционную рентабельность.** Долгосрочные и дорогостоящие инвестиции без государственного участия осуществляются редко.

Специфический тип экономического устройства, характеризующийся как *государственный капитализм*, является одним из сильнейших факторов, определяющих институциональную специфику рынков в России. Несмотря на продолжающиеся приватизационные процессы и формальное сокращение числа государственных предприятий, в структуре собственности 10 крупнейших компаний страны доля государства близка к 80 %, а доля госкомпаний в капитализации рос-

---

<sup>1</sup> Дзарасов Р. С., Новоженев Д. В. Инвестиционное поведение российских корпораций в условиях инсайдерского контроля // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1766.html>; Долгопятова Т. Г. Эволюция структуры и динамики концентрации собственности // Очерки модернизации российской промышленности: поведение фирм. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. – С. 143–166.

<sup>2</sup> Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. – СПб.: Изд. дом С.-Петерб. ун-та, 2005. – С. 416.

<sup>3</sup> Дзарасов Р. С., Новоженев Д. В. Инвестиционное поведение российских корпораций в условиях инсайдерского контроля // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1766.html>.

сийского фондового рынка превышает 60 %<sup>1</sup>. Избыточное инвестирование и относительное ресурсное изобилие, намеренно создаваемое в компаниях с государственной собственностью, сокращает стимулы для повышения управленческой эффективности таких компаний и искажает действие рыночных механизмов.

Контент-анализ институциональных факторов позволяет утверждать, что *предприятия промышленности в России активно используют гибридные формы управления и инвестируют в создание сетей*. Однако теоретически в условиях регулярного (частотного) использования высокоспецифичных ресурсов предприятия могут попасть в ситуацию так называемой фундаментальной трансформации. В случае неопределенности институциональной среды бизнес может выбрать только две из трех возможных форм управления: рынок (в случае неспецифичной сделки) или фирму (в случае специфичной сделки). Гибридная форма управления (синтез рыночного и институционального механизмов координации), при которой и возникает фундаментальная трансформация, не используется в связи со значительными рисками обеих сторон. Это означает, что в ситуации нестабильного институционального окружения предприятия не должны инвестировать в специфические активы и вступать в сложные сетевые отношения из-за возрастающих транзакционных издержек.

Такое, казалось бы, несоответствие между теоретическими предпосылками и российской реальностью может быть объяснено целым рядом причин. В классическом варианте гибрид предполагает долгосрочные контрактные отношения, сохраняющие автономность сторон, но предполагающие создание механизмов, снижающих их уровень оппортунизма<sup>2</sup>. Данное определение не позволяет до конца разобраться в сущности гибридной формы управления ввиду разнообразия контрактных отношений, степени автономности сторон, разного количества участников, властной асимметрии в сети, соотношения рыночных и институцио-

---

<sup>1</sup> Кудрин А. Л., Гурвич Е. Т. Государственное стимулирование или экономические стимулы? // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2015. – № 2. – С. 180.

<sup>2</sup> Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. – М.: ИН-ФРА-М, 2010. – С. 203.

нальных механизмов координации и т. д.<sup>1</sup> Кроме того, гибриды постоянно трансформируются во времени и пространстве, имеют разную структуру на разных стадиях жизненного цикла отрасли<sup>2</sup>.

В целом российская экономика, реконструированная из советской экономической системы, имеет серьезное гибридное «наследие», когда большинство производителей «были заблокированы в рамках двусторонних отношений»<sup>3</sup>. Для того чтобы участники могли выбирать механизм управления, им должны быть доступны альтернативные механизмы координации. Однако многие отечественные отраслевые рынки по-прежнему не являются конкурентными. Часто в экономической практике остаточные права контроля над активами сосредоточены в руках одной группы инвесторов. Это означает, что, несмотря на формально двусторонний характер взаимоотношений, второй стороне принадлежит ограниченный набор прав контроля.

Также значимую роль здесь играет уровень ресурсного дефицита на рынке и уровень ресурсной обеспеченности в сети<sup>4</sup>. Чем больше дефицит ресурсов на рынке, тем больше стимулов не отклоняться от контрактных обязательств, принятых участниками сети.

Представление сети как системы отношений с поставщиками, работниками и потребителями, где издержки важны, но не так, как социальные и экологические эффекты<sup>5</sup>, в российской действительности в корне неверно. Экономические выгоды, получаемые от участия в сети, являются первопричиной объединения предприятий. Главным образом, создание сетей обусловлено спецификой налогового и антимонопольного законодательства (т. е. институциональной средой), а не ре-

---

<sup>1</sup> Makadok R., Coff R. Both Market and Hierarchy: an Incentive-System Theory of Hybrid Governance Forms // *Academy of Management Review*. – 2009. – Vol. 34, no. 2. – P. 297–319; Menard C. The economics of hybrid organizations // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. – 2004. – No. 160(3). – P. 345–376.

<sup>2</sup> Попов Е. В., Калмыкова О. Н., Симонова В. Л. Циклы отраслевых рынков и динамика развития гибридных структур // *Журнал экономической теории*. – 2016. – № 2. – С. 11–118.

<sup>3</sup> Авдашева С. Б., Горейко Н. А. Механизмы управления транзакциями в российской обрабатывающей промышленности // *Российский журнал менеджмента*. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 9.

<sup>4</sup> Барсукова С. Ю. Неформальная экономика. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2009. – С. 138.

<sup>5</sup> Haigh N., Hoffman A. J. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. // *Organizational Dynamics*. – 2012. – No. 41. – P. 127.

альным разделением ресурсов между предприятиями. *Гибрид в России не результат использования специфичности активов, а скорее результат специфических целей собственников по их использованию.*

Таким образом, гибридная форма управления национальных предприятий промышленности в действительности является внутрифирменной (основанной на институциональных механизмах координации). Такая смешанная стратегия приводит к эффекту гистерезиса, суть которого заключается в том, что после сильного «возмущения» институциональной среды норма может исказиться и остаться таковой даже в случае снятия этого «возмущения»<sup>1</sup>.

Продолжая наши рассуждения, основанные на модели (8), введем:

$Y_j$  – доля привлечения ресурсов в сети после отказа от приобретения ресурса в собственность;

$C_{tf}^0$  – издержки на приобретение ресурса в собственность (трансформационные издержки);

$C_{tf}^1$  – издержки перехода от использования сетей к приобретению ресурсов в собственность.

Тогда выбор ресурсной стратегии участника рынка может выражаться моделями (9) и (10):

$$C_{tf}(X_j, Y_j) = \begin{cases} (1 - Y_j) \times C_{tf}^0 + (Y_j - X_j) \times C_{tf}^1, & X_j < Y_j \\ (1 - X_j) \times C_{tf}^0, & X_j \geq Y_j \end{cases} \quad (9)$$

Отсюда следует:

$$X_j \times C_{ts} \left( X_j + \sum_{i \neq j}^1 X_i \right) + C_{tf}(X_j, Y_j) \rightarrow \min. \quad (10)$$

Итак, *влияние специфично-институциональных факторов приводит к тому, что на российских промышленных предприятиях используется промежуточная*

---

<sup>1</sup> Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, вып. 2. – С. 1–37, 12.

*модель – сетевая (гибридная) форма организации бизнеса с жесткими границами и преимущественно институциональными механизмами координации.* Такая смешанная, но устойчивая ресурсная модель приводит к совокупному росту трансформационных и трансакционных издержек. Кроме того, такая модель, основанная на низком уровне доверия предприятия к институциональному окружению, в целом обуславливает низкую мотивацию инвестирования в ресурсы.

Применение сложившейся модели управления ресурсами является основной причиной затруднений «перезагрузки» российских предприятий промышленности на инновационный долгосрочный путь развития. Но пересмотр данной модели будет возможен только при существенной реконструкции институтов и условий взаимодействия всех участников рынка.

### 3.2 Состояние ресурсов и перспективы устойчивого развития металлургического комплекса России

Объектом диссертационного исследования выступают предприятия металлургического комплекса, включая сектора черной и цветной металлургии. Значимость комплекса для российской и мировой экономики трудно переоценить. Доля металлопродукции в промышленном производстве страны занимает 16,6 %<sup>1</sup>, предприятия металлургии потребляют 28 % мирового уровня электроэнергии, более 5 % природного газа, их доля в грузовых железнодорожных перевозках составляет 23 %<sup>2</sup>. Анализ опыта реформирования отрасли представляет несомненный интерес. Наряду с успехами, металлургии пришлось столкнуться и со значительными трудностями.

---

<sup>1</sup> Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

<sup>2</sup> По данным Steel Association за 2016 г. – URL: <https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:37ad1117-fefc-4df3-b84f-6295478ae460/Steel+Statistical+Yearbook+2016.pdf>.

В статье И. А. Буданова «Ключевые проблемы отечественной металлургии»<sup>1</sup> подчеркивается тот факт, что вектор развития комплекса обусловлен историей его становления. Функции металлургии – результат экономической политики государства по формированию национальной экономики (экономики освоения недр), реализуемой в течение длительного исторического периода. Вектор развития российской металлургии был определен еще на начальном этапе процесса индустриализации. Предприятия комплекса создавались на базе малоосвоенных территорий с богатыми рудными месторождениями. Это предполагало существенные инфраструктурные затраты и активное участие государства в проектах их освоения.

Внеэкономическое освоение недр постепенно переходило в процесс экономического освоения территорий. Специфика металлургического производства служила гарантией бурного роста региональной промышленности. На этой основе в России появилось большинство индустриальных центров, в которых металлургические предприятия имели структурообразующий характер. Обновление мощностей металлургии происходило за счет нового строительства при незначительной роли реконструкции. Это обусловило разброс в технико-технологическом уровне производства. *Следствием технологической неоднородности стало значительное государственное вмешательство в экономические процессы*, цель которого состояла в сохранении плано-убыточного производства для поддержания социальной стабильности в регионах<sup>2</sup>.

Современный отечественный металлургический комплекс сформировался под влиянием трех основных процессов<sup>3</sup>. Во-первых, в 1990-е годы значительная часть отечественных ресурсов была направлена на экспорт. Во-вторых, в 2000-х годах металлургия претерпела существенные институциональные изменения. В целях снижения трансакционных издержек были созданы крупные управляющие компании, объединяющие почти 100 % производства алюминия, титана, никеля и около 80 % производства чугуна и стали в РФ. В дальнейшем отечественными ин-

---

<sup>1</sup> Буданов И. А. Ключевые проблемы развития отечественной металлургии // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 1. – С. 50–58.

<sup>2</sup> Там же. – С. 53–54.

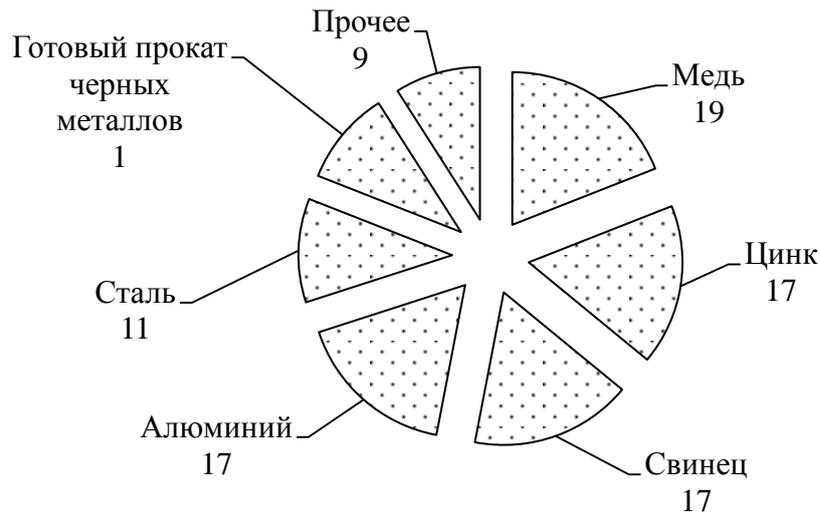
<sup>3</sup> Буданов И. А. Влияние макроэкономических изменений на динамику производства металла в России // Проблемы прогнозирования. – 2015. – № 6. – С. 108–123.

тегрированными компаниями была предпринята попытка создания транснациональных корпораций. В-третьих, в конце 2000-х были укреплены межотраслевые связи по поставкам металла внутри страны. Наибольшего успеха добились трубные компании, ориентированные на потребности ТЭК, а также производители массовых видов металлопродукции, используемой в строительстве. Эти шаги позволили российской металлургии успешно адаптироваться к условиям глобального рынка и специфике отечественной экономики. В 2000-е годы она смогла восстановить предкризисные объемы производства 1980-х годов, стала играть заметную роль на мировом рынке.

Проблемы эффективности отрасли значительно обострились в 2010-е годы. Это проблемы связаны с финансовыми трудностями и технологическим уровнем производств некоторых крупных компаний; высокой степенью привлечения импортных материалов и комплектующих изделий отечественной системы оборота металла.

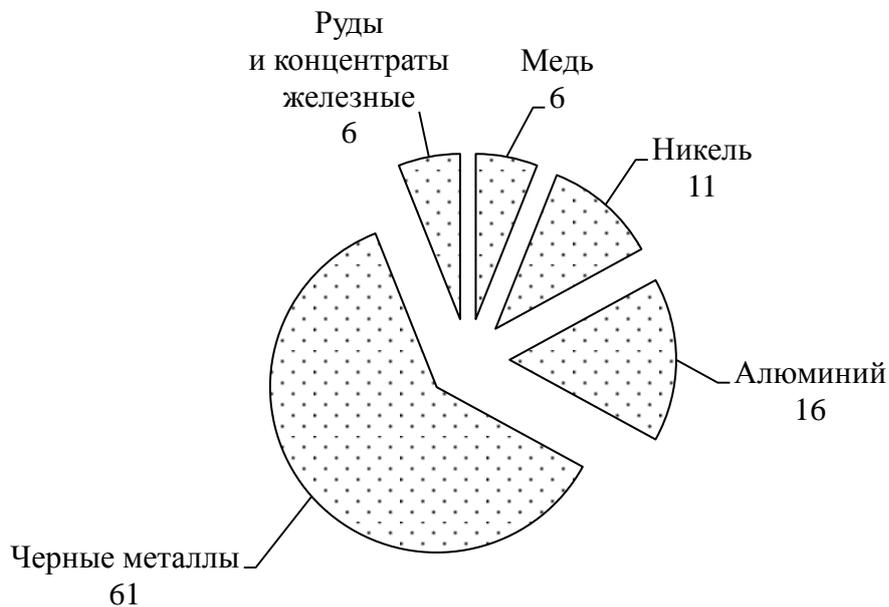
Изменение институционального контекста в новейшей экономической истории России в совокупности с меняющимися макроэкономическими условиями повлекло за собой ряд серьезных изменений в структуре и основных показателях деятельности металлургического комплекса. По состоянию на начало 2016 г. около четверти продукции отрасли составляет черная металлургия и более 75 % – цветная (рисунок 14).

Структура экспорта существенно отличается от общей структуры отраслей металлургического комплекса РФ (рисунок 15). В первую очередь на мировом рынке востребована сталь и алюминий. Экспорт никеля обусловлен тем, что большая часть месторождений этого ресурса находится на территории России. При этом в последние годы наблюдается снижение спроса на чугун со стороны основных потребителей российской продукции (США), что объясняется демпинговой политикой Китая. На внутреннем рынке потребление чугуна растет вследствие повышения удельной доли выпуска продукции черной металлургии с высокой добавленной стоимостью.



Примечание. Составлено автором по данным: Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Рисунок 14 – Структура продукции российского металлургического комплекса по состоянию на 2016 г., %



Примечание. Составлено автором по данным: Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Рисунок 15 – Структура экспорта продукции металлургического комплекса РФ по состоянию на начало 2016 г., %

При оценке устойчивости развития российского металлургического предприятия следует принимать во внимание следующие обстоятельства:

1) эффективность предприятия напрямую зависит от политики цен на минерально-сырьевые ресурсы и мировые цены на металлопродукцию;

2) экономические результаты работы предприятий определяются множеством управляющих воздействий со стороны государственных органов, включая влияние энергетических и транспортных тарифов, ставок налоговых отчислений на пользование недрами, внепроизводственной нагрузки (затрат на поддержание социальной сферы, освоение территорий, развитие инфраструктуры)<sup>1</sup>;

3) изменение структуры выпуска продукции и емкости рынков сбыта лишь в незначительной степени зависит от металлургических предприятий;

4) до сих пор эффективность предприятий комплекса измеряется выпуском металлопродукции в натуральных значениях, т. е. решается задача эффективного производства;

5) экспортные поставки являются самоцелью металлургических предприятий и зачастую не учитывают реальные показатели рентабельности.

*Установление фактического состояния металлургического комплекса, источников и устойчивости (качества) его экономического роста как результата устойчивого развития является основной научной задачей данного раздела диссертации. Основываясь на трехуровневой методике (таблица 15 п. 2.3 диссертационного исследования), обозначим алгоритм эмпирической оценки состояния ресурсов и перспектив устойчивого роста отраслей комплекса (оценка на первом уровне) (таблица 16).*

Динамика производства основных видов продукции металлургического комплекса в натуральном выражении за 2000–2015 гг. представлена в приложении Л. Структура выпуска на разных отраслевых рынках черной и цветной металлургии неоднородна, однако в целом наблюдается тенденция к увеличению объемов производства.

---

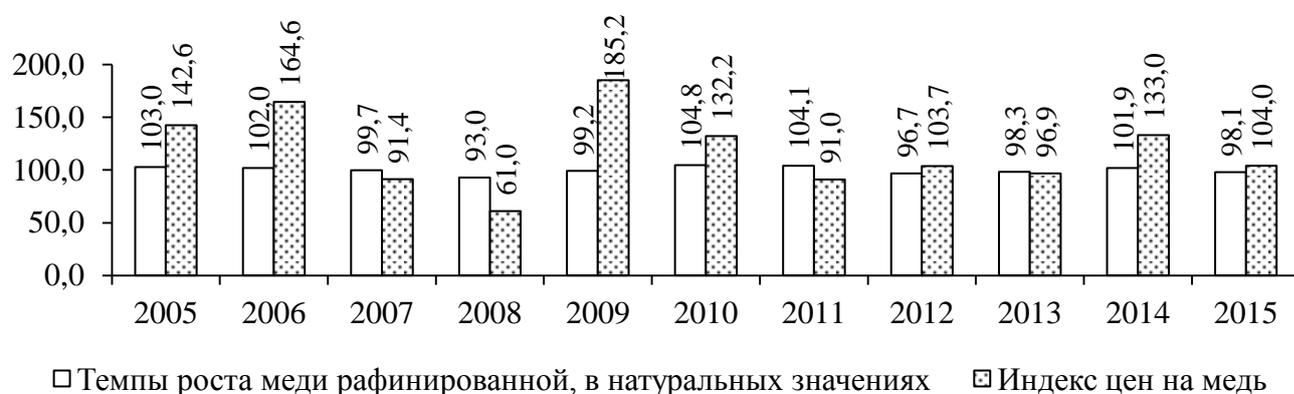
<sup>1</sup> Буданов И. А. Ключевые проблемы развития отечественной металлургии // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 1. – С. 56.

Таблица 16 – Алгоритм эмпирической оценки устойчивого роста металлургического комплекса

Этап	Задача этапа	Используемые инструменты анализа
1	Оценка общего состояния и тенденций развития металлургического комплекса в экономике РФ и мировой экономике	Показатели общего состояния и структуры ассортимента выпускаемой продукции в стоимостном и натуральных выражениях
2	Оценка общеотраслевых показателей экономичности металлургического комплекса	Показатели оценки использования и состояния ресурсов комплекса
3	Оценка общеотраслевых показателей эффективности металлургического комплекса	Показатели финансовой результативности и различных видов рентабельности комплекса
4	Оценка устойчивости роста металлургического комплекса	1) расчет устойчивости роста комплекса методом «золотого правила экономики»; 2) оценка динамики показателей рентабельности комплекса; 3) расчет коэффициента Торнквиста
5	Интерпретация результатов	Определение места металлургии в матрице Ивашковской
Примечание. Составлено автором.		

Существует значительное различие в динамике натуральных и стоимостных показателей отечественного рынка металлопродукции (рисунок 16). Результаты анализа свидетельствуют о том, что тоннажные значения производства продукции слабо коррелируют с макроэкономическими шоками. Такая низкая гибкость производства, отсутствие быстрых механизмов стратегической адаптации предприятий металлургии могут объясняться долгосрочным портфелем контрактов, высоким порогом минимально эффективного выпуска в отрасли, невозможностью быстрого уменьшения использования ряда ресурсов (в первую очередь человеческого капитала).

Оценка динамики основных экономических показателей металлургического комплекса (таблица 17) также не позволяет сделать однозначные выводы. С одной стороны, за анализируемый период наблюдается увеличение количества действующих организаций металлургии почти вдвое, объем отгруженных товаров также демонстрирует двойной рост. С другой стороны, занятость в металлургии за этот же период снизилась на 24,1 %. При росте выручки почти в три раза рост дефлированного финансового результата составляет не более 50 %.



Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Рисунок 16 – Соотношение темпов роста производства в стоимостных и натуральных показателях по видам металлопродукции, 2005–2015 гг.

Таблица 17 – Динамика основных экономических показателей развития металлургии в Российской Федерации за 2005–2015 гг.

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Доля отрасли в ВВП, %	8,39	8,72	8,53	7,75	5,95	6,90	6,42	5,74	5,43	5,47	6,43
Доля отрасли в промышленном производстве, %	29,91	31,91	32,41	30,49	24,73	28,25	28,44	25,52	24,11	25,03	27,69
Количество организаций, тыс. шт.	16,6	17,7	18,5	20,5	23,6	23,7	25,8	28,5	30,0	31,0	31,2
Выручка, млрд р.	1 813	2 346	2 835	3 198	2 308	3 193	3 834	3 842	3 856	4 335	5 353
Объем отгруженных товаров, млрд р.	1 903	2 416	2 825	3 134	2 260	3 424	4 045	4 010	3 955	4 564	5 388
Индекс производства, % к предыдущему году	107	109,7	104,5	97,8	85,3	112,4	107	104,8	100	100,6	93,5
Среднегодовая численность работников, тыс. чел.	1 220	1 172	1 154	1 130	998	970	998	995	991	954	926
Индекс изменения занятых в отрасли, % к предыдущему году	102,4	96,1	98,5	97,9	88,3	97,2	102,9	99,7	99,6	96,3	97,1
Сальдированный финансовый результат, млрд р.	337	562	719	313	207	351	289	285	148	94	506
Индекс цен	105,4	124,8	105	108,1	104,1	122,4	104,7	96,5	97,2	114,5	112
Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.											

Следующим этапом оценки устойчивости экономического роста металлургического комплекса является представленный в таблице 18 анализ показателей экономичности (эффективности использования ресурсов). Данные отраслевой статистики не дают возможности измерить весь спектр ресурсов, выделенных нами в п. 2.2 диссертационного исследования. Поэтому при отраслевой оценке ресурсов внимание сосредоточено на оценке материальной части финансовых, производственных ресурсов и человеческого капитала.

Одной из причин низкой эффективности отраслей тяжелой промышленности называют технологическое и техническое отставание. Комплексными показателями, отражающими эффективность использования традиционных ресурсов предприятия – труда и капитала, являются предложенные в работе А. В. Ложниковой и ее соавторов<sup>1</sup> показатели ресурсоемкости по труду<sup>2</sup> и ресурсоэффективности по капиталу (уровень загрузки производственных мощностей).

Показатель загрузки производственных мощностей признается в развитых странах главным индикатором состояния реального сектора экономики и рассматривается во взаимосвязи с динамикой уровня технологического прогресса<sup>3</sup>.

Результаты анализа производственных, финансовых ресурсов и человеческого капитала (см. таблицу 18) позволяют сделать нетривиальные научные выводы.

1. Несмотря на рост стоимости основных средств, показатели их использования в динамике резко ухудшились. Коэффициент обновления меньше удельного веса полностью изношенных основных средств на 10–20 %. При этом коэффициент выбытия основных средств в среднем в 10 раз меньше выбытия полностью изношенных основных средств, т. е. основные средства остаются в эксплуатации даже в случае их полного физического износа.

---

<sup>1</sup> Ложникова А. В., Развадовская Ю. В., Шевченко И. К., Хлопцов Д. М., Чернявский С. В. Характеристики ресурсоемкости и ресурсоэффективности в сфере российского ТЭК // *Terra Economicus*. – 2016. – Т. 14, № 3. – С. 116–117.

<sup>2</sup> Степень опережения или отставания роста численности занятых по отношению к росту отгрузки продукции (отношение индекса среднегодовой численности работников к индексу производства).

<sup>3</sup> Belton W., Cebula R. Capacity utilization rates and unemployment rates: are they complements or substitutes in warning about future inflation? // *Applied Economics*. – 2000. – No. 32. – P. 1853–1864; Berndt E., Morrison C. Capacity utilization measures; underlying economic theory and an alternative approach // *American Economic Review*. – 1981. – No. 71. – P. 48–52; Brown D., Earle J. Competition and firm performance: Lessons from Russia: CEPR Discussion Paper 2444. – L.: CEPR, 2000.

Таблица 18 – Динамика основных показателей экономичности (эффективности использования ресурсов) металлургии в Российской Федерации за 2005–2015 гг.

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Показатели использования производственных активов</b>											
Уровень использования производственной мощности, %	81,75	85,5	86,75	79,75	58	81,25	81,5	80,5	81	83,25	82
Основные средства, млрд р.	692	812	953	1 120	1 285	1 426	1 600	1 796	2 110	2 421	2 616
Степень износа основных средств, %	45	41,7	40,8	40,2	38,2	39,2	40,9	42,1	43,7	44,1	46,6
Коэффициент обновления основных средств, %	12,6	16,6	14,7	14,8	17,4	11,6	11,3	12,4	11,9	10,6	8,1
Коэффициент выбытия основных средств, %	1,2	1,2	1,1	1	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	1,1	0,9
Удельный вес полностью изношенных основных средств, %	15,5	12,9	11,6	12,6	11,9	11,4	11,6	13,6	13,2	13	15,2
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, % к предыдущему году	120,1	117,5	100	118,2	79,6	85,9	104,9	102,1	92,1	96,1	97,3
Фондоотдача, р./р.	2,62	2,89	2,97	2,86	1,80	2,24	2,40	2,14	1,83	1,79	2,05
Фондоемкость, р./р.	0,38	0,35	0,34	0,35	0,56	0,45	0,42	0,47	0,55	0,56	0,49
Фондовооруженность, млн р./чел.	0,57	0,69	0,83	0,99	1,29	1,47	1,60	1,81	2,13	2,54	2,83
Оборотные средства, млрд р.	834	1002	1348	1745	1670	1804	1914	2094	2230	2925	3568
<b>Показатели использования человеческого капитала</b>											
Ресурсоемкость	1,04	1,14	1,06	1,00	0,97	1,16	1,04	1,05	1,00	1,05	0,96
Производительность труда, млн р./чел.	1,49	2,00	2,46	2,83	2,31	3,29	3,84	3,86	3,89	4,54	5,78
Затраты на персонал, млрд р.	183,9	209,6	242,6	281,4	245,2	286,3	354,9	387,8	429,1	450,3	476,1
Прибыль на одного работника, млн р./чел.	276,43	479,29	622,76	276,79	207,22	362,18	289,82	285,92	149,34	98,96	546,06
Удельный вес затрат на персонал в себестоимости продукции	0,13	0,12	0,12	0,11	0,13	0,11	0,11	0,12	0,13	0,12	0,11
Средняя заработная плата, тыс. р./чел.	10,3	12	15	18,2	17,9	21,2	29,9	26,6	28,5	30,4	33,1
<b>Показатели использования финансовых ресурсов</b>											
Оборачиваемость, об.	2,17	2,34	2,10	1,83	1,38	1,77	2,00	1,83	1,73	1,48	1,50
Длительность одного оборота, дн.	165,6	153,8	171,2	196,4	260,5	203,4	179,7	196,2	208,2	242,9	240,0
Коэффициент текущей ликвидности	178,6	192,5	167,2	151,2	166,3	165,9	150,8	143,8	142	142,6	142,9
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	16,8	18,2	7,3	-6,5	-8,3	-6,8	-22,1	-28,7	-36,6	-40	-42,6
Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.											

2. Уровень использования производственной мощности в металлургии на протяжении 2005–2015 гг. остается низким. Данный факт объясняет неизменные объемы производства даже в периоды падения мировых цен на металлы.

3. На фоне обозначенных тенденций использования основного капитала парадоксально высокими являются показатели эффективности их использования. Таким образом, **даже при наличии устаревшего оборудования предприятия финансово результативны, что значительно снижает мотивацию к инвестированию.**

4. Полученные результаты использования основных средств в целом коррелируют с динамикой оборачиваемости активов. Отрасль демонстрирует снижение скорости оборачиваемости за 10 лет в среднем на 35 %. Финансовый анализ свидетельствует об ухудшении показателей ликвидности и структуры активов предприятий российской металлургии.

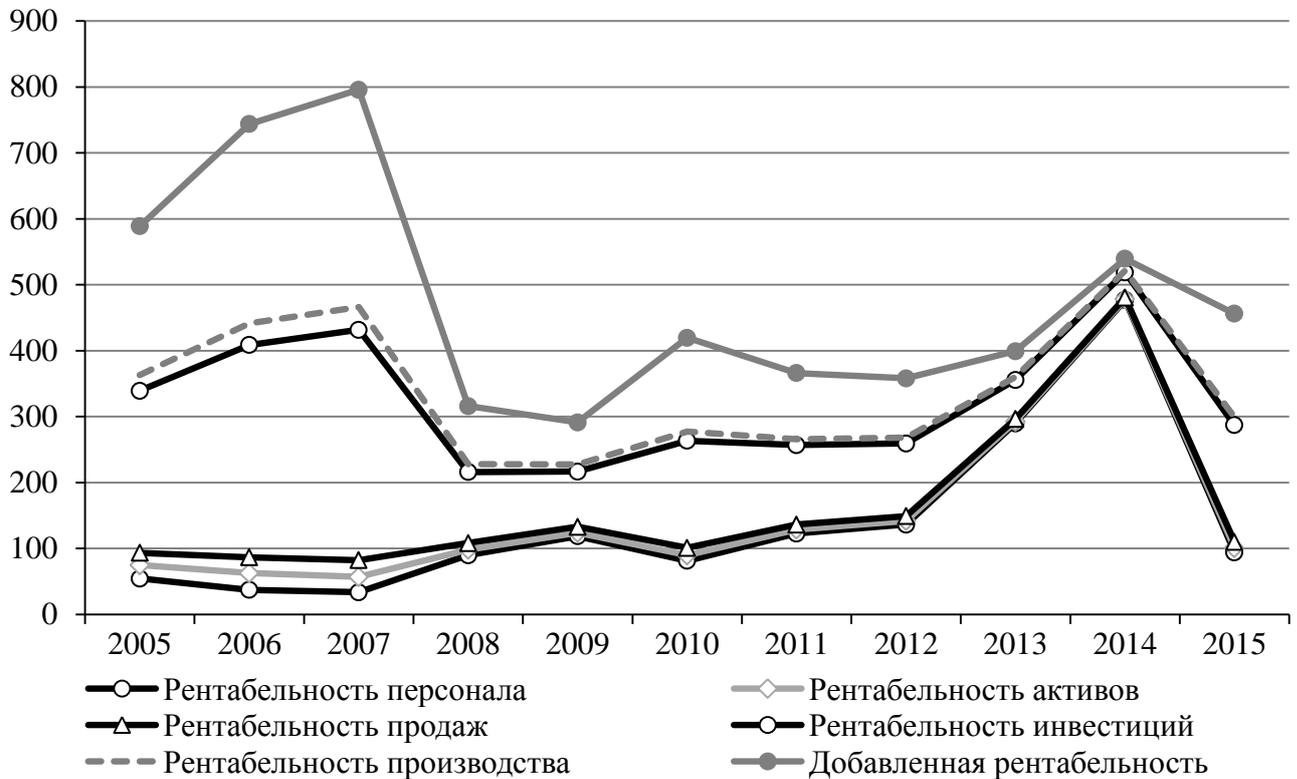
5. На фоне обозначенных трендов использования производственных и финансовых ресурсов «удивительными» кажутся результаты оценки эффективности использования человеческого капитала. За исследуемый период производительность труда выросла почти в четыре раза. Данный рост возник за счет меньшего роста заработной платы (менее чем в три раза с учетом дефлирования) и снижения количества работников почти на четверть. Следует констатировать, что предприятия металлургии активно используют все возможные виды подстроек на рынке труда (количественную, ценовую, временную)<sup>1</sup>.

Подводя итог, можно отметить, что за исследуемые десять лет **русская металлургия демонстрирует экономию всех видов ресурсов.** При этом **показатели эффективности комплекса**, основанные на расчетах различных видов рентабельности (рисунок 17), лишь опосредованно **связаны с инвестициями в ресурсы** и коэффициентами экономичности в целом, а напрямую зависят от макроэкономических шоков, кризисных явлений и, как следствие, уровня цен на металлы. Темпы роста денежного потока (рентабельности) указывают на смещение акцентов металлургических предприятий на финансовые индикаторы развития.

---

<sup>1</sup> Терминология из: Заработная плата в России: эволюция и дифференциация / под ред. В. В. Гимпельсона, Р. И. Капелюшников. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008.

С одной стороны, это органично вписывается в стратегические цели стоимостной модели управления, а с другой стороны, свидетельствует о «болезнях роста» и специфике адаптивного поведения металлургии в меняющихся условиях.

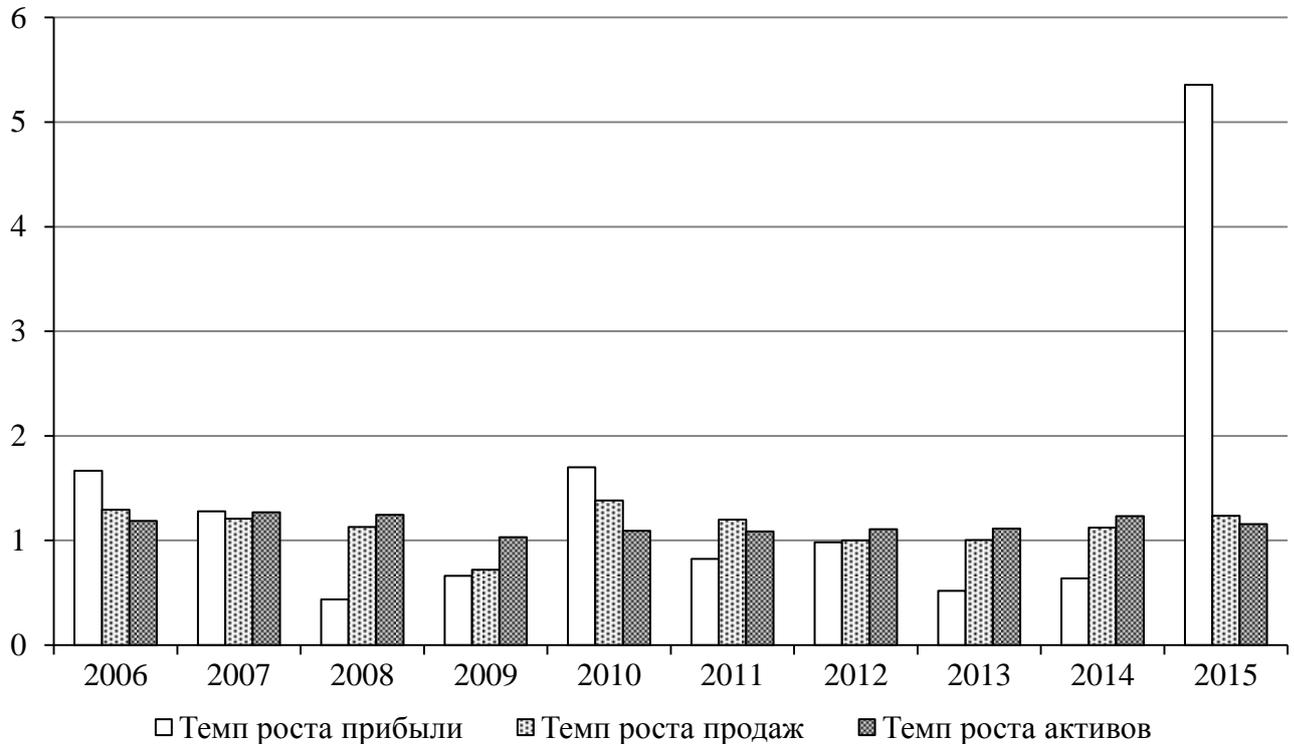


Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Рисунок 17 – Динамика показателей рентабельности металлургического комплекса, 2005–2015 гг.

Четвертый этап оценки обобщает результаты проведенного анализа и направлен на выявление перспектив устойчивого развития металлургии. Как было отмечено ранее, одним из базовых методов оценки устойчивости является метод «золотого правила экономики», суть которого сводится к сопоставлению темпов роста прибыли, продаж и активов (рисунок 18, расчет представлен в приложении К, таблица К.2). Такая оценка иллюстрирует в большинстве периодов неустойчивое положение металлургического комплекса. Качественный рост в метал-

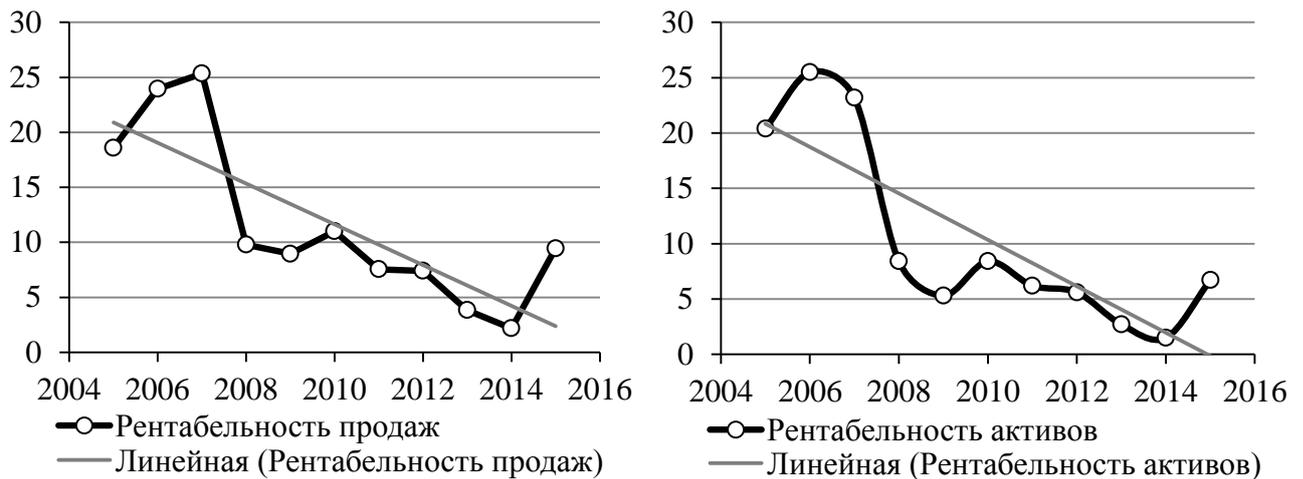
лургии наблюдался только в 2006, 2010 и 2015 гг. – периоды общеэкономического подъема и посткризисного восстановления.



Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Рисунок 18 – Оценка устойчивости роста металлургического комплекса методом «золотого правила экономики» за 2006–2015 гг.

Аналогичные выводы можно сделать, используя метод динамического анализа различных видов среднеотраслевой рентабельности (рисунок 19). Тренды темпов роста рентабельности продаж и рентабельности активов иллюстрируют **резкое снижение эффективности вложений в ресурсы и отдачи от капитала в целом**. При сопоставимых объемах инвестиций сальдированный финансовый результат значительно сократился из-за кризисов 2008 и 2014 гг. Ситуация начала выправляться только с 2015 г.



Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Рисунок 19 – Тренды темпа роста среднеотраслевых значений рентабельности продаж и рентабельности активов за 2005–2015 гг., %

Завершающим этапом оценки устойчивости роста выступает расчет индекса Торнквиста, отражающий динамику общей факторной производительности (таблица 19). Несколько обстоятельств обращают на себя внимание. Во-первых, за исследуемый период мы видим значительные колебания изменения общей факторной производительности, что еще раз свидетельствует о низком качестве (устойчивости) экономического роста в металлургии. Во-вторых, положительные значения индекса Торнквиста (т. е. рост эффективности использования ресурсов) в большинстве случаев совпадают с оценками устойчивости, рассчитанными другими методами. И наконец, в-третьих, наибольшего роста факторной производительности металлургия достигла в 2014 г., что связано с ростом финансовых результатов компании при одновременном снижении реальных (дефлированных) затрат на ресурсы.

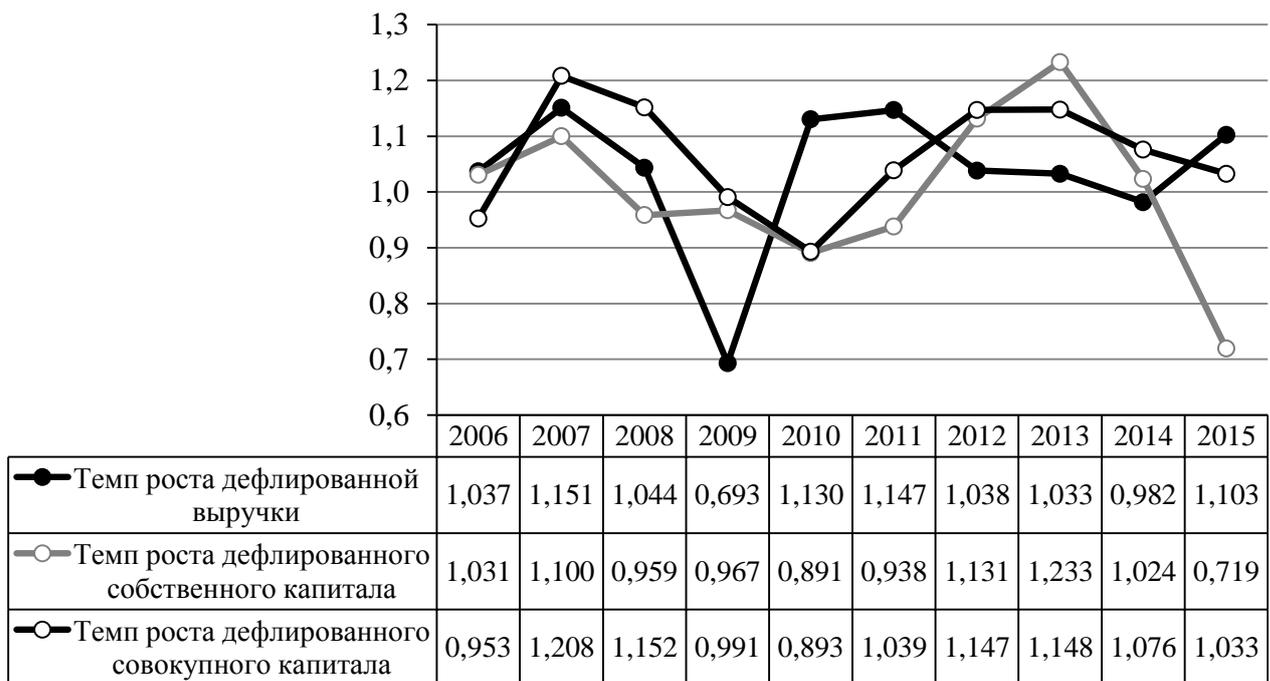
Таблица 19 – Изменение факторной производительности ( $\Delta TFP$ ) металлургического комплекса по сравнению с предыдущим годом, 2005-2015 гг.

Показатель для расчета	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Дефлятор	105	132	138	149	155	190	199	192	187	214	240
Выручка дефлированная, млрд р.	1 720	1 783	2 053	2 142	1 485	1 678	1 925	1 999	2 064	2 026	2 234
$\Delta Q$ (формула (5))	0,0362	0,1405	0,0426	-0,3663	0,1225	0,1370	0,0377	0,0320	-0,0183	0,0976	–
Дефлированная стоимость основных средств, млрд р.	657	617	690	750	827	750	803	934	1 129	1 132	1 092
Затраты на персонал дефлированные, млрд р.	174	168	231	260	236	234	339	402	441	393	425
Общая стоимость факторов производства (труда и капитала), млрд р.	831	785	921	1 010	1 062	983	1 142	1 336	1 571	1 525	1 517
$\Delta F$ (формула (6))	-0,0567	0,1595	0,0927	0,0500	-0,0771	0,1497	0,1569	0,1617	-0,0296	-0,0053	–
Индекс Торнквиста ( $\Delta TFP$ )	0,0928	-0,0190	-0,0501	-0,4164	0,1996	-0,0126	-0,1192	-0,1297	0,0113	0,1029	–

Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Полученные результаты не позволяют сделать однозначные выводы. Можно констатировать, что для металлургического комплекса характерен тренд краткосрочного «правильного» роста, основанного на сбалансированном сочетании вложений в ресурсы и отдачи от них.

Для уточнения полученных результатов относительно стратегий роста и его качества (устойчивости) модифицируем матрицу И. В. Ивашковской<sup>1</sup>. Определим стоимость не только совокупного, но и собственного капитала, так как предварительный скрининг финансовых коэффициентов (таблица 18) свидетельствует о неудовлетворительном положении металлургических компаний. Динамический анализ темпов роста выручки, стоимости собственного и совокупного капиталов (рисунок 20) иллюстрирует временную неравномерность развития отрасли.



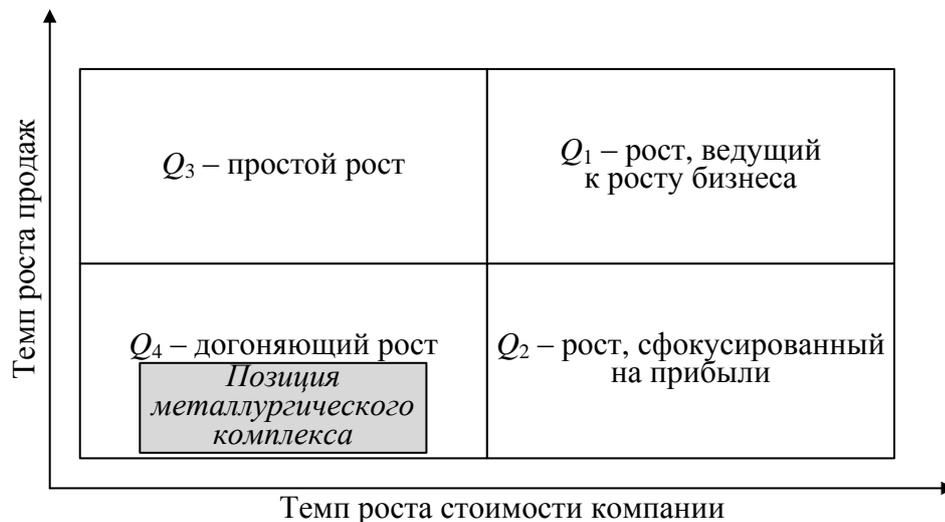
Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России. 2008: стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010: стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Рисунок 20 – Динамика темпов роста выручки и стоимости капитала металлургического комплекса за 2006–2015 гг., доли ед.

<sup>1</sup> Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 4. – С. 113–123.

Расчет значений средней геометрической по отрасли показывает, что за 2006–2015 гг. темп роста выручки составил 1,026, темп роста собственных активов – 0,99, а темп роста совокупного капитала – 1,06. За аналогичный период средние темпы роста выручки в промышленности России составили 1,136, совокупного капитала – 1,17, собственных активов – 1,12.

В матрице И. В. Ивашковской металлургический комплекс находится в ячейке  $Q_4$  (рисунок 21).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 21 – Место металлургического комплекса в матрице качества экономического роста И. В. Ивашковской

Согласно методике<sup>1</sup>, компаниям из ячейки  $Q_4$  присущ догоняющий рост, сфокусированный, как и простой рост, на агрессивной политике продаж. Эти выводы согласуются с ранее полученными. В силу специфики предприятий металлургии инвестиции носят долгосрочный характер, в то время как периоды финансовой стабильности достаточно короткие. Такое несоответствие между внешней и внутренней средой не позволяет предприятиям комплекса достичь устойчивого развития.

<sup>1</sup> Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 4. – С. 127.

Эмпирический анализ состояния металлургического комплекса и перспектив его устойчивого развития полностью согласуется с теоретическими выводами о ресурсной инвестиционной модели российских промышленных предприятий (п. 3.1 диссертации) и с аналогичными работами по данной тематике<sup>1</sup>. *Развитие отрасли основано на краткосрочных макроэкономических эффектах, ориентации на сиюминутное получение финансового результата и характеризуется относительно низкой управляемостью ввиду постоянной подстройки к макроэкономическим условиям.* Металлургические предприятия, несмотря на значительные инвестиции в ресурсы, не могут быть уверены в их эффективности из-за слабого контроля над ситуацией.

### 3.3 Эмпирическая оценка влияния ресурсов на устойчивое развитие российских металлургических предприятий

Оценка состояния металлургического комплекса иллюстрирует негативные тенденции его развития. Продолжая рассуждения, представленные в п. 3.1 и 3.2 диссертационного исследования, важно эмпирически подтвердить (или опровергнуть) полученные теоретические выводы (п. 3.1) и результаты макроэкономического анализа (п. 3.2).

Исследование влияния размера инвестирования в различные виды ресурсов на устойчивый рост металлургического предприятия целесообразно проводить в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Подобная тройная «проверка» требуется для установления устойчивости тенденций, характерных для развития предприятий комплекса. Кроме того, такое «смещение» периодов позволит учесть тот факт, что инвестиции промышленных предприятий имеют длительный срок окупаемости.

---

<sup>1</sup> Буданов И. А. Проблемы и перспективы инвестиционного развития комплекса конструкционных материалов. // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 93–108.

Поскольку одной из проблем построения эконометрической модели является проблема эндогенности, необходимо в левой части уравнения (результативная переменная) выбрать такой показатель устойчивого роста, который напрямую не зависит бы от ресурсов (капитала) предприятия. Основываясь на анализе имеющихся подходов (п. 2.3 диссертации), в качестве зависимой переменной мы выбрали рентабельность продаж. Этот показатель укладывается в идеологию устойчивого развития и не противоречит принципам корреляционно-регрессионного анализа.

Общая логика исследования включает следующие этапы:

- 1) выдвижение гипотез;
- 2) расчет отклонений темпов роста рентабельности продаж металлургических предприятий для трех временных отрезков:
  - краткосрочный (2014–2015 гг.);
  - среднесрочный (2012–2015 гг.);
  - долгосрочный (2009–2015 гг.);
- 3) расчет размера инвестиций по всем видам ресурсов металлургических предприятий в 2009, 2012 и 2015 гг.;
- 4) нормирование (в долях) объема инвестиций по каждому виду ресурсов предприятия;
- 5) определение регрессионной зависимости между темпом прироста рентабельности продаж и каждым видом ресурсов в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах;
- 6) конструирование модели множественной регрессии для оценки влияния размера инвестирования в различные виды ресурсов на устойчивый рост металлургических предприятий;
- 7) эмпирическая проверка эконометрической модели в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах;
- 8) интерпретация результатов.

Для эмпирической проверки выдвинутых гипотез в период с 2009 по 2015 г. исследовались данные металлургических предприятий, представленные в базе «СПАРК Интерфакс». Для оценки человеческого капитала использовались также

данные внутренней отчетности предприятий и Горно-металлургического профсоюза России (приложение М). Оценка осуществлялась при помощи пакета «Анализ данных» Microsoft Excel. Генеральная совокупность составила 4 450 предприятий. Согласно принципам эконометрического анализа, в выборке должно участвовать количество объектов не меньшее, чем число исследуемых факторов, умноженное на 8 (в нашем случае – не менее 80 предприятий). По методике социологического исследования выборка считается репрезентативной, если в анализе задействовано не менее 5 % от генеральной совокупности (с учетом динамического характера оценивания – около 100 предприятий).

В результате обработки информации получены следующие данные для анализа (таблица 20).

Таблица 20 – Описательные характеристики эмпирического оценивания моделей

Характеристика	Краткосрочная модель	Среднесрочная модель	Долгосрочная модель
Количество наблюдений	217	181	123
Статистика наблюдений: подотрасли	146 – черная металлургия; 71 – цветная металлургия	121 – черная металлургия; 60 – цветная металлургия	76 – черная металлургия; 47 – цветная металлургия
Примечание. Рассчитано автором.			

Согласно выводам теоретической модели и предварительной оценке устойчивого развития металлургического комплекса в целом эконометрическое оценивание было направлено на верификацию следующих гипотез:

$H_1$  – между инвестициями в ресурсы и темпом роста рентабельности продаж будет наблюдаться слабая зависимость, особенно в краткосрочном периоде;

$H_2$  – металлургические предприятия инвестируют больше в производственные активы и меньше – в человеческий, организационный и отношенческий капитал;

$H_3$  – предприятия, которые функционируют длительное время, инвестируют в ресурсы больше, чем молодые предприятия;

$H_4$  – крупные металлургические предприятия в большей степени готовы инвестировать в ресурсы и получают бóльшую отдачу (прирост рентабельности продаж);

$H_5$  – в силу специфики технологического процесса предприятия цветной металлургии в большей степени готовы инвестировать в человеческие ресурсы, чем предприятия черной металлургии.

Обработка данных позволила сформировать набор переменных, представленных в таблице 21.

При помощи построения корреляционных полей идентифицирована линейная форма зависимости результативной переменной от факторных. Первичная проверка гипотез осуществлялась методом парной регрессии. Результаты парного регрессионного анализа в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах систематизированы в таблице 22. Графический анализ парных регрессий влияния инвестиций каждого из ресурсов на прирост рентабельности продаж представлен в приложении Н.

Согласно таблице 22, во всех исследуемых периодах наибольшее влияние на рост рентабельности продаж металлургических предприятий оказывают «размер доступа» к финансовым ресурсам (заемным средствам), влияние положительное. Также значимыми оказываются инвестиции в производственные активы, при этом в краткосрочном периоде влияние отрицательное, в средне- и долгосрочном периодах – положительное.

Данный факт может быть объяснен длительной окупаемостью инвестиций в основные средства в металлургии.

Вложения в другие виды ресурсов, наоборот, отрицательно влияют на будущую доходность предприятия (кроме организационного капитала в краткосрочном периоде). Это подтверждает гипотезу о том, что российская ресурсная инвестиционная модель основана на реальных активах в силу опосредованности вложений в нематериальные активы. Специфика деятельности металлургических предприятий (третий и четвертый технологические уклады) также может объяснять такой итог эконометрического оценивания.

Таблица 21 – Описание переменных, участвующих в эконометрическом анализе

Переменная	Описание	Шкала измерения
Темп прироста рентабельности продаж ( $R$ )	$R = R_{t+n} - R_t,$ где $R_t$ – рентабельность продаж того года, в котором осуществлялись инвестиции в ресурсы; $R_{t+n}$ – рентабельность продаж следующего после инвестирования года при проверке краткосрочного эффекта инвестирования (2014–2015 гг.); $R_{t+3}$ – рентабельность продаж через три года после инвестирования при проверке среднесрочного эффекта инвестирования (2012–2015 гг.); $R_{t+6}$ – рентабельность продаж через 6 лет после инвестирования при проверке долгосрочного эффекта инвестирования (2009–2015 гг.)	Рентабельность продаж измеряется как соотношение валовой прибыли к выручке предприятия (в долях)
Размер инвестиций в ресурс ( $X_i$ )	$X_{1t}$ – инвестиции в финансовые активы, измеряемые как размер совокупного долга (краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов); $X_{2t}$ – инвестиции в производственные активы (материальную часть), измеряемые как стоимость вновь введенных основных средств ( $OC_{\text{введ}} = OC_t - OC_{t-1}$ ); $X_{3t}$ – инвестиции в организационный капитал, измеряемые как сумма управленческих расходов в период $t$ ; $X_{4t}$ – инвестиции в отношенческий (сетевой) капитал, измеряемые как размер транзакционных издержек (размер коммерческих расходов); $X_{5t}$ – инвестиции в человеческий капитал, измеряемые как размер затрат на персонал в периоде $t$ (доля трудовых затрат в себестоимости продукции); $X_{6t}$ – инвестиции в нематериальные активы, измеряемые как стоимость вновь введенных нематериальных активов ( $HMA_{\text{введ}} = HMA_t - HMA_{t-1}$ )	Каждый вид ресурса имеет стоимостное значение (в рублях). Совокупность инвестиций во все виды ресурсов предприятия составляет 100 %. Из-за разного размера предприятий в модели представлен нормированный подход к оценке инвестиций (рассчитан удельный вес инвестиций в каждый вид ресурса)
Возраст компании ( $Age$ )	Количество лет, которое компания функционирует на рынке (представлены в модели в виде совокупности бинарных переменных)	– менее 1 года; – от 1 до 3 лет; – от 3 до 5 лет; – от 5 до 10 лет; – более 10 лет

Продолжение таблицы 21

Переменная	Описание	Шкала измерения
Размер предприятия ( <i>Size</i> )	Численность сотрудников предприятия (представлены в модели в виде совокупности бинарных переменных)	Было выделено четыре группы предприятий: – микропредприятия (до 15 чел.); – малые (от 16 до 100 чел.); – средние (от 101 до 250 чел.); – крупные (более 250 чел.).
Вид экономической деятельности ( <i>Sector</i> )	Сектор металлургии (представлены в модели в виде совокупности бинарных переменных)	– черная металлургия; – цветная металлургия
Примечание. Составлено автором.		

Таблица 22 – Результаты анализа влияния инвестиций в каждый из ресурсов на прирост рентабельности продаж методом парной регрессии

Вид ресурсов	Краткосрочная модель		Среднесрочная модель		Долгосрочная модель	
	Вектор влияния*	Сила влияния	Вектор влияния	Сила влияния	Вектор влияния	Сила влияния
Финансовые ( $X_1$ )	+	Средняя	+	Средняя	+	Средняя
Производственные ( $X_2$ )	–	Средняя	+	Слабая	+	Средняя
Организационные ( $X_3$ )	+	Средняя	–	Средняя	–	Средняя
Социальные ( $X_4$ )	–	Слабая	–	Слабая	–	Средняя
Человеческие ( $X_5$ )	–	Средняя	–	Средняя	–	Средняя
Нематериальные ( $X_6$ )	Не влияет	Не влияет	Не влияет	Не влияет	Не влияет	Не влияет
Примечание. Рассчитано автором. * Регрессионная связь считается слабой, если коэффициент корреляции меньше 0,3; сильной – если коэффициент корреляции больше 0,7.						

Помимо влияния отдельных видов ресурсов на рост предприятия, важно оценить всю совокупность инвестиций в ресурсный портфель.

Для оценки взаимосвязи между результативной переменной и факторными переменными применялся метод наименьших квадратов (МНК), который предполагает, что полученные в ходе регрессионного анализа коэффициенты должны быть лучшими из всех возможных оценок искомой связи.

Базовая эконометрическая модель имеет следующий вид (11):

$$R = a_0 + a_1X_{1ti} + a_2X_{2ti} + a_3X_{3ti} + a_4X_{4ti} + a_5X_{5ti} + a_6X_{6ti} + \\ + a_7Age_{ti} + a_{8ti}Size_{ti} + a_{9ti}Sector_{ti} + \varepsilon_i, \quad (11)$$

где  $a_0$  – константа уравнения регрессии;  $i$  – номер предприятия;  $t$  – год расчета;  $n$  – временной интервал ( $n = 1, 4$  или  $6$  годам в моделях 1, 2 и 3 соответственно);  $R$  – прирост темпа рентабельности продаж;  $X_{1ti}$  – инвестиции в финансовые активы;  $X_{2ti}$  – инвестиции в производственные активы;  $X_{3ti}$  – инвестиции в организационный капитал;  $X_{4ti}$  – инвестиции в отношенческий капитал;  $X_{5ti}$  – инвестиции в человеческий капитал;  $X_{6ti}$  – инвестиции в нематериальные активы;  $Age$  – возраст предприятия;  $Size$  – размер предприятия (численность сотрудников);  $Sector$  – сектор металлургии;  $\varepsilon$  – нормально распределенная ошибка.

Перед интерпретацией полученных результатов и формированием выводов о взаимозависимости факторных и результативных переменных была проведена проверка несмещенности и состоятельности оценок. Полученные оценки соответствуют условиям Гаусса – Маркова. Для оценки моделей на наличие автокорреляции остатков применялся критерий Дарбина – Уотсона (выявлено отсутствие автокорреляции). Наличие гетероскедастичности проверялось при помощи теста Уайта.

При анализе данных во всех трех моделях была выявлена незначимость таких переменных, как  $X_{6ti}$ ,  $Age$  и  $Size$ . Данный факт уже частично подтверждает выдвинутую нами гипотезу  $H_2$  и опровергает гипотезы  $H_3$  и  $H_4$ .

Результаты регрессионного оценивания методом наименьших квадратов представлены в таблицах 23–25. Во всех моделях значимость  $F < 0,05$ , т. е. они могут считаться достоверными.  $P$ -значение по каждому коэффициенту также не превышает 0,05. При этом следует аккуратно интерпретировать результаты, так как корреляционная связь считается сильной при множественном  $R > 0,7$ . Эмпирические модели иллюстрируют  $R > 0,3$ , что свидетельствует о среднем уровне корреляции, т. е. наличии неучтенных факторов.

Данный факт не противоречит полученным ранее теоретическим выводам о значительном влиянии институциональных и макроэкономических (т. е. внешних) факторов на развитие предприятия.

Результаты анализа (таблицы 23–25) демонстрируют нетривиальные научно-практические результаты. Инвестиции в совокупный ресурсный портфель оказывают однозначно отрицательное влияние на прирост рентабельности продаж предприятия, при этом сектор металлургии практически не имеет значения. Степень влияния каждого ресурса практически одинакова (особенно в кратко- и среднесрочных моделях). При прочих равных условиях это означает, что **металлургическому предприятию в равной степени невыгодно инвестировать в любые виды ресурсов**. Такой эмпирический итог еще раз доказывает состоятельность обоснованной ранее теоретической модели инвестирования в ресурсы, основанной на гибридном механизме координации, минимизации вложений и одновременно максимальной степени контроля над ресурсами.

Важно также отметить, что в краткосрочной и долгосрочной моделях степень отрицательного влияния инвестиций значительно больше, чем в среднесрочной. Так, в краткосрочном периоде рост инвестиций в ресурсы при других неизменных параметрах влечет за собой снижение рентабельности продаж на 0,86 %; в среднесрочном – на 0,27 %; в долгосрочном – на 0,6 %.

Это можно объяснить тем, что в короткий промежуток времени инвестиции в ресурсы еще не окупаются, а в долгосрочном периоде из-за неопределенности растут риски инвестирования.

Таблица 23 – Результаты регрессионного оценивания методом наименьших квадратов в краткосрочном периоде

<b>Регрессионная статистика</b>						
Множественный <i>R</i>	0,42484					
<i>R</i> -квадрат	0,180489					
Нормированный <i>R</i> -квадрат	0,157075					
Стандартная ошибка	0,036904					
Наблюдения	217					
<b>Дисперсионный анализ</b>						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимость <i>F</i>	
Регрессия	6	0,062988	0,010498	7,708404	1,68638E-07	
Остаток	210	0,285998	0,001362			
Итого	216	0,348986				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -значение	Нижние 95 %	Верхние 95 %
<i>Y</i> -пересечение	8,673893	1,708617	5,076559	8,45E-07	5,30565523	12,04213
<i>X</i> <sub>1</sub>	-8,64735	1,70859	-5,0611	9,09E-07	-12,01553639	-5,27916
<i>X</i> <sub>2</sub>	-8,67464	1,708257	-5,07806	8,4E-07	-12,0421692	-5,30711
<i>X</i> <sub>3</sub>	-8,63102	1,710474	-5,04599	9,75E-07	-12,00292359	-5,25913
<i>X</i> <sub>4</sub>	-8,63328	1,707962	-5,05472	9,36E-07	-12,00022358	-5,26633
<i>X</i> <sub>5</sub>	-8,70097	1,708471	-5,09284	7,83E-07	-12,06891766	-5,33302
Код отрасли	0,004054	0,00543	0,746586	0,456148	-0,006650516	0,014759
Примечание. Рассчитано автором.						

Таблица 24 – Результаты регрессионного оценивания методом наименьших квадратов в среднесрочном периоде

Регрессионная статистика						
Множественный <i>R</i>	0,351405					
<i>R</i> -квадрат	0,123485					
Нормированный <i>R</i> -квадрат	0,093261					
Стандартная ошибка	0,077037					
Наблюдения	181					
Дисперсионный анализ						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимость <i>F</i>	
Регрессия	6	0,145480397	0,024246733	4,085586008	0,000734275	
Остаток	174	1,032638033	0,005934701			
Итого	180	1,17811843				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -значение	Нижние 95 %	Верхние 95 %
<i>Y</i> -пересечение	2,772777	0,884142192	3,136121201	0,002010403	1,027753197	4,517800947
<i>X</i> <sub>1</sub>	-2,70897	0,886825385	-3,054680188	0,002607616	-4,459287607	-0,958648263
<i>X</i> <sub>2</sub>	-2,72786	0,887462438	-3,073772973	0,002454496	-4,479435074	-0,97628104
<i>X</i> <sub>3</sub>	-2,77711	0,884351639	-3,140277394	0,00198362	-4,522546723	-1,031672202
<i>X</i> <sub>4</sub>	-2,72319	0,887574034	-3,06812658	0,002498892	-4,474986761	-0,971392213
<i>X</i> <sub>5</sub>	-2,77119	0,885033777	-3,131164773	0,002042781	-4,517970174	-1,024402996
Отрасль	-0,02268	0,012347721	-1,836697838	0,067960653	-0,047049623	0,001691559
Примечание. Рассчитано автором.						

Таблица 25 – Результаты регрессионного оценивания методом наименьших квадратов в долгосрочном периоде

Регрессионная статистика						
Множественный <i>R</i>	0,524895147					
<i>R</i> -квадрат	0,275514915					
Нормированный <i>R</i> -квадрат	0,235997547					
Стандартная ошибка	0,056833909					
Наблюдения	117					
Дисперсионный анализ						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимость <i>F</i>	
Регрессия	6	0,135121	0,02252	6,9719955	2,66E-06	
Остаток	110	0,35531	0,00323			
Итого	116	0,490431				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -значение	Нижние 95 %	Верхние 95 %
<i>Y</i> -пересечение	0,618682112	0,108764	5,688304	1,073E-07	0,403138	0,834227
<i>X</i> <sub>1</sub>	-0,552067736	0,109913	-5,02277	1,982E-06	-0,76989	-0,33425
<i>X</i> <sub>2</sub>	-0,609321526	0,122205	-4,98605	2,315E-06	-0,8515	-0,36714
<i>X</i> <sub>3</sub>	-0,674134068	0,118728	-5,67795	1,124E-07	-0,90943	-0,43884
<i>X</i> <sub>4</sub>	-0,52073436	0,128414	-4,05513	9,385E-05	-0,77522	-0,26625
<i>X</i> <sub>5</sub>	-0,600667932	0,113359	-5,2988	6,053E-07	-0,82532	-0,37602
Отрасль	-0,010678243	0,011907	-0,89682	0,3717717	-0,03427	0,012918
Примечание. Рассчитано автором.						

Систематизация полученных результатов свидетельствует о том, что гипотеза  $H_2$  полностью подтвердилась; более того, выявлена отрицательная взаимосвязь между ростом рентабельности продаж и размером инвестиций в нематериальные виды ресурсов. Гипотеза  $H_1$  подтверждена частично, так как анализ иллюстрирует среднее влияние инвестиций на рентабельность продаж металлургических предприятий. Данный факт показывает наличие в модели неконтролируемых факторов. Опираясь на выводы п. 3.1 диссертации, можно предположить влияние институциональных и макроэкономических факторов, определяющих специфику инвестирования в ресурсы на российских промышленных предприятиях. Гипотезы  $H_3$ – $H_5$  не верифицированы, т. е. можно констатировать всеобъемлющий (межотраслевой) характер выявленных тенденций относительно инвестирования в ресурсы металлургических предприятий.

Обобщение выводов исследования, проведенного в главе 3 диссертации, позволяет выделить следующие значимые **научные результаты**.

С помощью авторской классификации ресурсных инвестиционных стратегий и анализа факторов российской институциональной среды обосновано использование предприятиями металлургии особой промежуточной модели, основанной на сетевой (гибридной) форме организации бизнеса с жесткими границами и преимущественным использованием институциональных механизмов координации.

Эмпирический анализ состояния металлургического комплекса и перспектив его устойчивого развития полностью согласуется с теоретическими выводами об использовании именно такой ресурсной инвестиционной стратегии. Предприятия металлургии реализуют политику догоняющего роста. Эффективность отрасли слабо связана с инвестициями в ресурсы, напрямую зависит от макроэкономических условий. Бизнес все больше использует стратегию самообеспечения, которая направлена на минимизацию приобретения и использования ресурсов и ориентирована на краткосрочный рост продаж и обеспечение гибкости.

## 4 ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ КАК ИНДИКАТОР ВЫБОРА МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

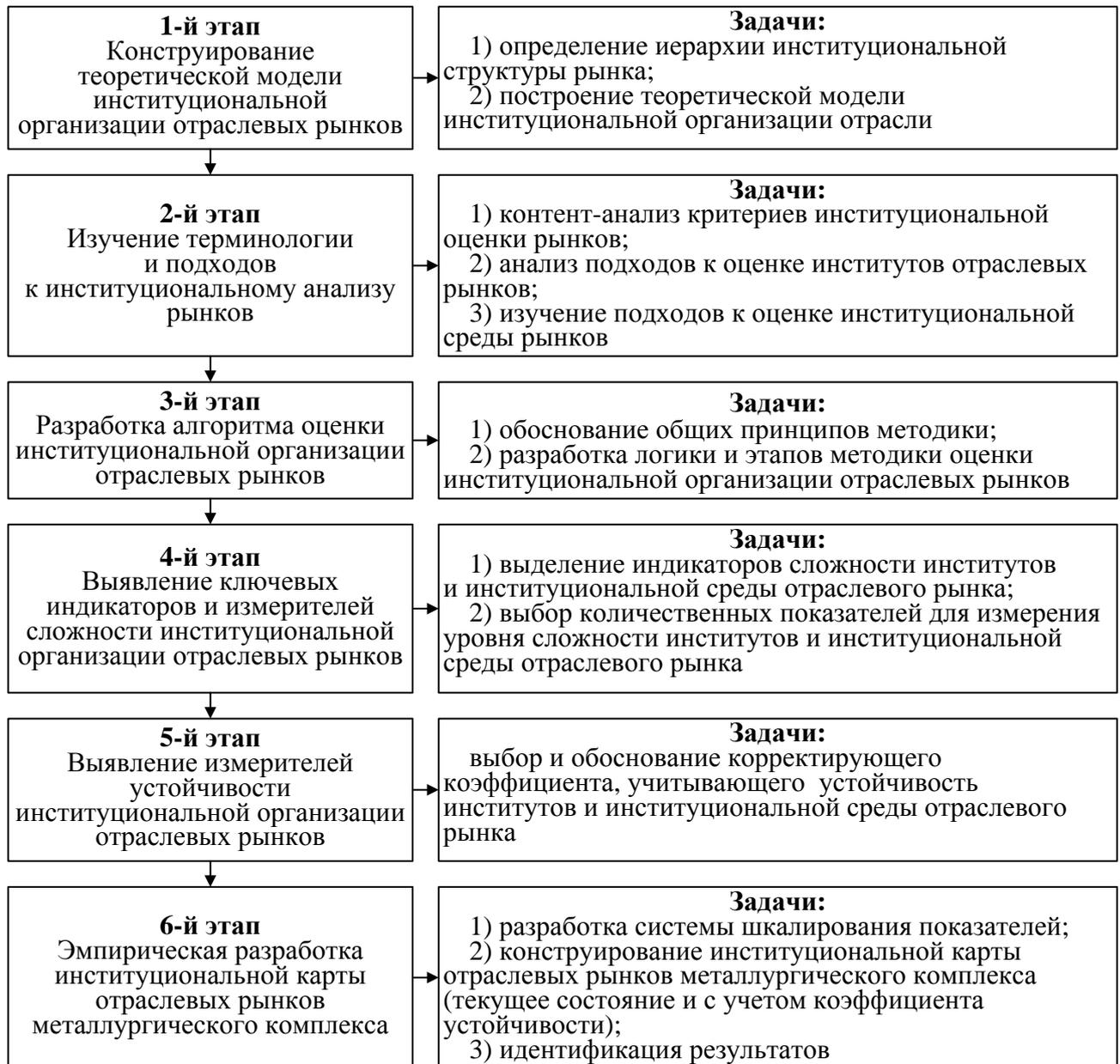
### 4.1 Содержательный фундамент институциональной организации отраслевых рынков в промышленности

Согласно методологии ресурсно-институционального подхода, экзогенно-институциональные параметры рынка в совокупности с ресурсными возможностями промышленного предприятия определяют выбор механизма его устойчивого развития. Методическая реализация этой концептуальной идеи предполагает широкое использование инструментария институционального анализа.

В п. 3.1 диссертации были изучены особенности российской институциональной среды, во многом определяющие модель поведения предприятий промышленности. В целом межстрановые и региональные сопоставления позволяют сделать вывод о качестве базовых институтов ведения бизнеса на конкретной территории. Однако такие исследования не позволяют учесть условия, характеризующие специфику правил в отдельных отраслях и комплексах.

Теоретические предпосылки данной части диссертационной работы заключаются в предположении, что на отраслевых рынках действуют специфические институты и имеются особые институциональные условия, которые могут содействовать (препятствовать, быть нейтральными) предприятию в получении экономических рент. **Детализация институциональных условий в отраслях металлургии позволит обосновать механизм устойчивого развития для предприятий и предложить сценарии промышленной политики для государства.**

Алгоритм исследования институциональной организации отраслевых рынков в промышленности (на примере отраслей металлургического комплекса), определяющий логику главы 4 диссертации, представлен на рисунке 22.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 22 – Алгоритм исследования институциональной организации отраслевых рынков металлургического комплекса

В ходе генезиса экономической науки эволюционировало представление о сущности и природе рыночных отношений (приложение П). Современная трактовка рынка характеризует его как систему регулярного, преимущественно денежного, взаимовыгодного, добровольного и состязательного обмена благами, в которой действия его участников регулируются (помимо цен) их структурными

связями, институциональными формами, властными иерархиями и культурными конструкциями<sup>1</sup>.

Системное представление об отраслевом рынке возможно на основании объединения трех современных концепций: теории отраслевых рынков, неоинституциональной экономической теории и теории организационных полей (рисунок 23).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 23 – Направления анализа отраслей металлургического комплекса на основе системного представления об отраслевом рынке

Институциональная экономическая теория позволяет не только зафиксировать наличие или отсутствие связей (обменов) между его участниками, но и объяснить природу и причины этих обменов. Строго говоря, реальные рынки могут

<sup>1</sup> Радаев В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка // Анализ рынков с современной экономической социологии. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – С. 60.

называться таковыми лишь условно, так как функционируют за счет институциональных, а не рыночных механизмов координации. Даже цены, являющиеся, по мнению неоклассиков, результатом действия «невидимой руки рынка», во многих случаях регулируются формальными или неформальными институтами.

При этом институциональная экономика как наука весьма тесно перекликается с экономикой отраслевых рынков, поскольку последняя выявляет специфику поведения контрагентов в зависимости от различных рыночных параметров. С опорой на данную точку зрения в таблице 26 обозначены границы отраслевого рынка.

Таблица 26 – Границы отраслевого рынка с точки зрения институционального подхода

Тип границ	Критерии определения границ отраслевого рынка
1. Продуктовые границы	Уровень специфичности продукции, возможность ее замещения и уровень ее дифференциации. Специфика институтов, действующих в отношении производителей (продавцов) конкретных видов продуктов, работ, услуг
2. Временные границы	Длительность действия отраслевых институтов. Вектор развития и уровень устойчивости имеющихся институтов (эволюция институтов, импорт и пр.)
3. Локальные (пространственные) границы	Институциональные соглашения, действующие на территории отдельного государства, региона, города
Примечание. Составлено автором.	

Отраслевой анализ рынка позволяет классифицировать рыночные структуры по уровню конкуренции с помощью оценки количества реальных и потенциальных конкурентов, степени продуктовой дифференциации, наличию и высоте барьеров входа, степени влияния отдельных фирм на отраслевую цену, доступности рыночной информации для участников рынка. Тем не менее отраслевой подход ограничивает сущность рынка, так как рассматривает только сторону предложения. По сути, отрасль может работать на многих рынках, производить множество близких или независимых товаров.

Понятие организационного поля намного богаче понятия отрасли, так как представляет собой пространство взаимного позиционирования участников, осно-

ванного на их статусной иерархии. Кроме того, анализ организационных полей распространяется на партнеров по обмену и включает институциональные устройства, вводимые государством<sup>1</sup>. Рынок, таким образом, можно интерпретировать как цепь последовательных актов обмена товарами, совершаемых продавцами и покупателями смежных организационных полей<sup>2</sup>.

В основу логического построения исследования положена фундаментальная трехуровневая система рыночных институциональных взаимодействий О. Уильямсона<sup>3</sup>, которая отражает совокупность отношений индивидов и институтов разных типов (институциональных соглашений и институциональной среды). Ее трансформация позволяет нам предложить авторскую теоретическую модель институциональной организации отраслевого рынка (рисунок 24).

В соответствии с терминологией, предложенной Л. Дэвисом и Д. Нортом<sup>4</sup>, институциональные соглашения (здесь и далее – институты) – это договоренности (контракты) между хозяйственными единицами, определяющие способы кооперации и конкуренции и устанавливающие правила обмена, функционирования рынков и взаимодействия внутри иерархических структур (организаций)<sup>5</sup>. Институциональная среда – иерархически выстроенная структура основополагающих социальных, политических и юридических правил, определяющих рамки для установления институциональных соглашений<sup>6</sup>.

Эффективность институционального взаимодействия на отраслевом рынке зависит от целого ряда факторов (приложение Р).

---

<sup>1</sup> Радаев В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2011. – С. 24.

<sup>2</sup> Радаев В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка // Анализ рынков с современной экономической социологии. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. – С. 28.

<sup>3</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». – СПб.: Лениздат, 1996. – С. 113.

<sup>4</sup> Davis L. E., North D. C. Institutional Change and American Economic Growth. – N. Y.; Cambridge: Cambridge University Press, 1971. – P. 5–6.

<sup>5</sup> Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория / под общ. ред. А. А. Аузана. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 38.

<sup>6</sup> Там же. – С. 39.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 24 – Институциональная организация отраслевого рынка:

- 1 – влияние институциональных соглашений друг на друга;
- 2 – влияние институциональных соглашений на институциональную среду;
- 3 – влияние институциональной среды на институциональные соглашения

В переходных экономиках внешние силы существенно влияют на исполнение институтов<sup>1</sup>, поэтому в теоретической модели институциональной организации отраслевого рынка необходимо учитывать формальное или неформальное влияние всех заинтересованных сторон<sup>2</sup>. Однако для целей диссертации значимы два направления анализа:

1) анализ институциональных соглашений отраслевых рынков металлургии; при этом здесь важно рассмотреть не только институты отраслевого рынка, но

<sup>1</sup> Hellman J. Winners take all: The Politics of Partial Reform in Postcommunist Transitions // World politics. – 1998. – Vol. 50, no. 2. – P. 203–234.

<sup>2</sup> Подробнее о силах влияния: Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. – СПб.: Изд. дом Санкт-Петерб. ун-та, 2005. – С. 394; Кузьминов Я. И., Радаев В. В., А. А. Яковлев, Ясин Е. Г. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможные институциональные изменения // Модернизация экономики и выращивание институтов: доклады к 6-й Междунар. науч. конф. (Москва, 5–7 апреля 2005 г.). – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2005. – 54 с.

и особенности взаимодействия между участниками отраслевого и смежного рынков (взаимодействия в организационном поле);

2) анализ регулятивной институциональной среды отраслевого рынка<sup>1</sup>.

На основании изучения имеющихся трактовок институтов<sup>2</sup> наиболее полным представляется «бинарный» подход Д. Норта. Используя его вводные, под институтами отраслевого рынка будем понимать формальные и неформальные соглашения, подкрепленные механизмами правоприменения (инфорсментом), совокупность которых определяет альтернативы субъектов рынка по выработке целей, распределению и инвестированию в ресурсы, а также способам координации, кооперации и взаимодействия с другими участниками этого и смежного рынков.

Институты – это ключ к интерпретации ограничений, возможностей и информации на рынке, что дает особое распределение правомочий его участникам, особым образом стимулирует их деятельность. *Институциональная организация отраслевого рынка во многом определяется его структурой* (приложение С) и представляет собой совокупность разных институтов, контрактов и механизмов координации рынка и способов их взаимодействия. Структура рынка и отбор эффективных и (или) неэффективных институциональных ограничений зависит от уровня конкуренции<sup>3</sup>. Таким образом, *уровень конкуренции является первопричиной институциональных условий хозяйствования на рынке (и наоборот)*.

В отечественной промышленности структура рынка зачастую представляет собой комфортные олигополии с менее напряженной конкуренцией, хорошими перспективами прибыльности и высокими значениями коэффициентов рыночной концентрации<sup>4</sup>. Организация отраслевых рынков тяжелой промышленности осно-

---

<sup>1</sup> По классификации (Scott W. R. Institutions and Organizations: Crafting an Analytic Framework: Three Pillars of Institutions. – Thousand Oaks: Sage Publication, 2001) выделяются регулятивный, нормативный и когнитивный аспекты институциональной среды. Регулятивный аспект предполагает установление правил государством.

<sup>2</sup> Детальный анализ подходов к трактовке институтов представлен в работе: Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – С. 16.

<sup>3</sup> Вольчик В. В. Эффективность рыночного процесса и эволюция институтов // Известия вузов Северо-Кавказского региона. Сер. Общественные науки. – 2002. – № 4.

<sup>4</sup> Ложникова А. В. Феномен рентабельности в рентной экономике // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 339. – С. 126.

вана на системе долгосрочных контрактов, сетевом (и часто межотраслевым) контроле над ресурсами, квазирыночном ценообразовании (когда уровень цен не зависит от колебаний спроса и предложения). Все это порождает специфические институциональные взаимодействия.

В литературе часто бытует упрощенное представление об уровне конкуренции, измеряемом количеством предприятий и уровнем концентрации рынка. Важно не столько количество фирм в отрасли (так как оно зависит от минимального эффективного выпуска), сколько неравенство условий конкуренции<sup>1</sup>. Главными индикаторами конкурентного неравенства являются показатели рыночной власти (доминирования). Согласно Д. Миллеру<sup>2</sup>, при неравномерном рыночном доступе даже к стандартным ресурсам у предприятия могут возникнуть конкурентные преимущества. Рыночные условия обуславливают распределение институциональных рент и стимулы для инвестиций в ресурсы. Кроме того, интенсивность конкуренции служит детерминантой эффективности использования ресурсов<sup>3</sup>. В целом ряде эмпирических работ доказано, что рыночная власть имеет однозначно негативное влияние на антикризисную реструктуризацию бизнеса<sup>4</sup>. Таким образом, учет фактора конкурентного неравенства позволит скорректировать представления о степени контроля участников металлургического рынка над ресурсами.

Положение предприятия в отрасли определяется не только уровнем прямой конкуренции, но и возможностью влиять на смежные организационные поля. Согласно Ж. Тиролю, покупатель и укоренившаяся фирма могут достичь вертикаль-

---

<sup>1</sup> Авдашева С. Б. Количество против качества экономического роста: эффективность использования ресурсов в российской промышленности в 1997–2001 гг. // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 52.

<sup>2</sup> Miller D. An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability // *Strategic Management Journal*. – 2003. – No. 24. – P. 961–976.

<sup>3</sup> Vickers J., Yarrow G. Economic perspectives of privatizations // *Journal of Economic Perspectives*. – 1991. – No. 5(2). – P. 111–132.

<sup>4</sup> См., например: Carlin W., Fries S., Schaffer M., Seabright P. *Competition and Enterprise Restructuring in Transition Economies: Evidence from a Cross-Country Survey*: William Davidson Institute Working Paper no. 376. – Ann Arbor, 2001; Bevan A., Estrin S., Kuznetsov B., Schaffer M., Angelussi M., Fennema J., Mangirotti G. *The Determinants of Privatized Enterprise Performance in Russia*: William Davidson Institute Working Paper no.452. – Ann Arbor, 2001; Brown D. J., Earle J. S. *Privatization, Competition and Reform Strategies: Theory Evidence from Russian Enterprise Panel Data*. Stockholm Institute of Transition Economics. – Stockholm: Working Paper no. 159. 2001.

но интегрированного результата посредством долгосрочного контракта. Этот контракт способствует неэффективно низкой вероятности входа на рынок, а соответственно, низкой конкуренции<sup>1</sup>.

Обобщая сказанное, можно заключить, что при эмпирической апробации теоретической модели необходимо, чтобы система используемых показателей соответствовала следующим принципам:

- 1) учитывала прямое и косвенное неравенство на рынке;
- 2) учитывала внутри- и межотраслевое неравенство;
- 3) учитывала возможность оценки различных экономических показателей неравенства рынка.

При регулировании институциональных соглашений «становится важной достоверность обязательств правительства сохранять стабильность институциональной среды и гарантировать необратимость хода реформ»<sup>2</sup>. Авторы трактуют институциональную среду как: набор правил, определяющих рамки для установления институциональных соглашений<sup>3</sup>; основной фактор использования ресурсов<sup>4</sup>; фактор распределения прав собственности<sup>5</sup>; совокупность ценностей, которые влияют на соотношение стимулов в деятельности и обуславливают достижение минимального согласия между людьми<sup>6</sup>; совокупность трех аспектов: регулятивного (политика государства по отношению к бизнесу), когнитивного (знания и навыки, разделяемые в обществе) и нормативного (система ценностей в обществе)<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. – СПб.: Экономическая школа, 1996. – С. 307.

<sup>2</sup> Кудряшова Е. Н. Институциональные соглашения в условиях естественной монополии. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 19.

<sup>3</sup> Davis L. E., North D. C. Institutional Change and American Economic Growth. – N. Y.: Cambridge University Press, 1971. – P. 5–6; Перепелица Г. В. Формирование институциональной среды в российской экономике: дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 2006. – С. 9; Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория / под общ. ред. А. А. Аузана. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 38–39.

<sup>4</sup> Елисеев А. Н., Шульга И. Е. Институциональный анализ интеллектуальной собственности. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 36.

<sup>5</sup> Шаститко А. Е. Институциональная среда хозяйствования в России: основные характеристики // Куда идет Россия?.. Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год. – М.: Логос, 1999. – С. 204.

<sup>6</sup> Олейник А. Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 401.

<sup>7</sup> Scott W. R. Institutions and Organizations: Crafting an Analytic Framework: Three Pillars of Institutions. – Thousand Oaks: Sage Publication, 2001.

Синтезируя имеющиеся подходы, под *институциональной средой отраслевого рынка мы понимаем «надстройку» в виде системы стимулирующих и ограничивающих правил, устанавливаемую и регулируемую государством и обществом, которая определяет условия конкуренции в отрасли, а следовательно, поведение и эффективность деятельности экономических субъектов.*

Различия между институциональными соглашениями и институциональной средой существенны. Функции институтов заключаются в координации, кооперации и распределении издержек и выгод. Институциональная среда, в свою очередь, призвана выполнять такие функции, как рамочное регулирование (ограничение набора доступных альтернатив); обеспечение предсказуемости и стабильности экономической системы; обеспечение свободы и безопасности (в рамках института); минимизация затрат на обеспечение сделок; передача знаний<sup>1</sup>. Этапы анализа институциональной среды отраслевых рынков представлены на рисунке 25. Основываясь на аргументах п. 1.2 диссертации, можно утверждать, что **на отраслевых рынках металлургии развитие предприятий во многом определяет промышленная политика, которая задается институциональным и технологическим контекстами.** Поэтому нам важно оценить специфику регулятивной части институциональной среды отраслевого рынка.

В конечном итоге анализ институциональной организации отраслевого рынка в промышленности должен быть сосредоточен на определении следующих основополагающих моментов:

- 1) общих институциональных рамок (формальные правовые и экономические нормы, базовые законы данного рынка);
- 2) рынка «институтов»<sup>2</sup>, т. е. правил, определяющих процедуру выборов при осуществлении сделок и одновременно ограничивающих набор доступных альтернатив на рынке;

---

<sup>1</sup> Кузьминов Я. И., Бендукидзе К. А., Юдкевич М. М. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006. – С. 99–101.

<sup>2</sup> Термин из: Тамбовцев В. Л. Институциональный рынок как механизм институциональных изменений // Общественные науки и современность. – 2001. – № 5. – С. 25–38.

<b>1-й уровень</b> Рамочный	<b>Формальные институты:</b> Конституция РФ, Гражданский и Уголовный кодексы РФ, судебная система и пр.	<p><b>Институты, регламентирующие вход на рынок</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Административные барьеры.</li> <li>2. Коррупция, система «откатов».</li> <li>3. Выбор организационно-правовых форм.</li> <li>4. Системы налогообложения и ограничения по их выбору.</li> <li>5. Доступность финансирования проектов</li> </ol> <p><b>Институты, определяющие функционирование предприятия на рынке</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лоббирование интересов, коррупция.</li> <li>2. Возможность использования различных видов контрактов.</li> <li>3. Права собственности: их спецификация и защита.</li> <li>4. Способы распределения издержек и выгод.</li> <li>5. Способы распределения ресурсов.</li> <li>6. Условия финансирования.</li> <li>7. Создание государством стимулов для генерирования избыточных производственных мощностей (для снижения уровня цен)</li> </ol> <p><b>Институты, регламентирующие уход с рынка</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процедура банкротства.</li> <li>2. Административные барьеры (процедура закрытия бизнеса)</li> </ol>
	<b>Неформальные институты:</b> ментальные нормы	
<b>2-й уровень</b> Общеэкономический	<b>Формальные институты:</b> Трудовой, Налоговый, Таможенный кодексы РФ, законы «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», «О защите прав потребителей», «О рекламе», «О товарных знаках...», «О лицензировании отдельных видов деятельности», «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» и пр.	
	<b>Неформальные институты:</b> этика ведения бизнеса	
<b>3-й уровень</b> Отраслевой	<b>Формальные институты:</b> отраслевые стандарты, лицензирование, установление минимального размера уставного капитала в отрасли, требование прозрачности финансового учета, ограничения по выбору организационно-правовых форм и системы налогообложения, необходимость уплаты специфичных платежей, виды государственной поддержки, ориентированные на предприятия конкретной отрасли	
	<b>Неформальные институты:</b> использование отношенческих контрактов, организационная культура предприятия и пр.	

Примечание. Составлено автором.

Рисунок 25 – Уровни анализа институциональной среды отраслевых рынков

- 3) уровня согласованности институтов;
- 4) легитимности установления правил<sup>1</sup>;
- 5) уровня отношенческой контрактации и способов отбора партнеров;
- 6) жесткости инфорсмента, подкрепляющего действующую институциональную структуру рынка;

<sup>1</sup> Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых популяциях организаций // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3, № 2. – С. 139–154.

7) институциональной динамики<sup>1</sup>, т. е. эволюции институтов, отражающей траекторию развития рынка;

8) уровня властной асимметрии внутри рынка и относительно смежных рынков<sup>2</sup>.

Логика предложенной теоретической модели позволяет обосновать унифицированный методический инструментарий для оценки специфики институциональной организации отраслевых рынков металлургического комплекса.

#### 4.2 Методика конструирования институциональной карты отраслевых рынков в промышленности

Изучение специфики институционального окружения является значимой частью обоснования механизма устойчивого развития промышленного предприятия. Обоснование методики исследования предполагает предварительный контент-анализ терминологии и имеющихся работ в данной области.

Трудность оценки институтов обусловлена их экономической природой<sup>3</sup>. В научной литературе отсутствуют сколько-нибудь значимые работы, посвященные комплексному анализу институциональных соглашений и институциональной среды. Имеется также путаница в терминологии, связанной с критериями оценки институциональной организации рынков. Чаще всего речь идет о «качестве», «эффективности», «специфике», «доступности», «неопределенности», «изменении» институциональной среды и (или) институтов, однако авторы редко дают конкретные определения данных категорий, считая их априорными. Обзор

---

<sup>1</sup> Термин из: Сухарев О. С. Методологические основы институционального анализа: старая, новая школы и мейнстрим // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 41(179). – С. 13–14.

<sup>2</sup> Радаев В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка // Анализ рынков с современной экономической социологии. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – С. 43.

<sup>3</sup> Подробнее об этом: Voigt S. How (Not) to measure institutions // Journal of Institutional Economics. – 2013. – No. 9(1). – P. 1–26.

терминов, применяемых к анализу институциональной организации рынков (таблица 27), иллюстрирует либо слабую теоретическую проработанность данного вопроса, либо, наоборот, переход этой проблемы в плоскость эмпирических изменений в силу ее априорности. Такая полифония мнений делает необходимым пояснение того, что автор предлагает оценивать.

Таблица 27 – Обзор терминов, применяемых к анализу институциональной организации рынков

Термин	Нормативное определение	Использование в исследованиях
Качество	Создание благоприятных условий для устойчивого долгосрочного экономического роста, роста благосостояния и социальной стабильности <sup>1</sup> . Качество институтов (институциональной среды) тем выше, чем в большей степени институты снижают непроизводительную часть трансакционных издержек <sup>2</sup>	Рейтинг Doing Business: приближение уровня институциональной среды к уровню рейтингов развитых стран
Эффективность	Институты неэффективны, т. е. порождаемые ими совокупные издержки превышают совокупные выгоды, либо имеют чисто перераспределительный характер, т. е. не создают стимулов к повышению эффективности использования ресурсов <sup>3</sup> . Институциональная эффективность – эффективность способов общественного взаимодействия <sup>4</sup> . Структурная эффективность – наличие и согласованность всех элементов в структуре института, позволяющих реализовать заданную цель. Сравнительная эффективность предполагает, что данный институт в сравнении с другими является оптимальной альтернативой для достижения заданных целей. Динамическая эффективность института – его способность адаптироваться к изменениям и при этом соответствовать заданным целям <sup>5</sup>	Эффективность = качество

<sup>1</sup> Лякин А. Н., Бенсон И. Н. Воздействие интеграции на качество институциональной среды: доклад на III Российском экономическом конгрессе. – М., 2016.

<sup>2</sup> Валитова Л. А., Тамбовцев В. Л. Анализ влияния качества институциональной среды на параметры кредитного рынка: опыт межстранового сопоставления // Экономическая школа (аналитическое приложение). – 2007. – № 3. – С. 13.

<sup>3</sup> Там же. – С. 12–13.

<sup>4</sup> Ширяев И. М. Типологизация подходов к определению эффективности экономических институтов // Журнал институциональных исследований. – 2014. – Т. 6, № 2. – С. 92.

<sup>5</sup> Орехова С. В. Оценка институциональной эффективности индексации оплаты труда // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – С. 132.

## Продолжение таблицы 27

Термин	Нормативное определение	Использование в исследованиях
Устойчивость институтов	Под институтами будем понимать относительно устойчивые по отношению к изменению поведения или интересов отдельных субъектов и их групп <sup>1</sup> . ...обусловленное ими (институтами) поведение носит устойчивый характер и доступно наблюдению <sup>2</sup> . Устойчивость института (нормы) – это невыгодность и по этой причине ненужность от нее отклоняться <sup>3</sup>	Устойчивость – основное неотъемлемое свойство института
Институциональные изменения	Эволюция институтов и изменения их структуры во времени <sup>4</sup> . Легализация неформальных рамок... в формальные <sup>5</sup> . ...институты не относятся к инвариантным факторам, они изменяются во времени и в зависимости от местоположения, политического устройства и структуры прав собственности, от применяемых технологий и физических характеристик ресурсов, товаров и услуг, являющихся предметом обмена <sup>6</sup>	Изменение правил во времени
Вязкость	Вязкость экономической среды – трудность заключения и проведения транзакций <sup>7</sup>	Размер внешних и внутренних транзакционных издержек предприятия
Неопределенность	Окружающая неопределенность – состояние рынка. Поведенческая неопределенность – неясные цели и действия отдельных участников рынка <sup>8</sup>	Мера асимметричности информации, определяемая размером транзакционных издержек
Примечание. Составлено автором.		

<sup>1</sup> Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – С. 19.

<sup>2</sup> Ходжсон Д. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории. – М.: Дело, 2003. – С. 202.

<sup>3</sup> Сухарев О. С. Основные понятия институциональной и эволюционной экономики: краткий курс лекций. – М.: Центр эволюционной экономики РАН; Брянск: Изд-во Брянского гос. ун-та, 2004. – С. 27.

<sup>4</sup> Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – С. 33.

<sup>5</sup> Олейник А. Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 46.

<sup>6</sup> Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. – М.: Дело, 2001. – С. 12.

<sup>7</sup> Кузьмин Е. А., Дубровский В. Ж. Транзакционные издержки и транзакционность экономической системы // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 18(297). – С. 18–25.

<sup>8</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». – СПб.: Лениздат, 1996.

Скрининг имеющихся исследований предполагает решение двух групп задач: анализ подходов к измерению институциональной среды и институтов отраслевых рынков, а также выбор и обоснование критериев их оценки.

По мнению О. С. Сухарева<sup>1</sup>, существует два вектора развития науки в области институционального анализа. Первый подход связан с выявлением эндогенных факторов институциональных изменений, что важно как для понимания условий и особенностей развития экономической системы, так и для дальнейшего совершенствования аппарата экономической науки. Согласно второму подходу, усилия экономистов сосредоточены на изучении влияния институтов на экономическую эффективность организаций, причем возникновение и тех, и других остается экзогенным, т. е. вне рамок анализа. Во втором подходе институциональная структура считается известной заранее, заданной, проблемы же связаны с характеристиками изменения трансакционных и трансформационных издержек. Таким образом, исторически сложилось, что чаще всего институциональная среда деятельности предприятия изучается как фактор влияния, а не самостоятельный объект анализа<sup>2</sup>.

Большинство публикаций сосредоточено на межстрановых, межрегиональных или иных сопоставлениях, предлагая свои индикаторы для институционального анализа<sup>3</sup>. Влияние формальных институтов на предпринимательство тоже

---

<sup>1</sup> Сухарев О. С. Методологические основы институционального анализа: старая, новая школы и мейнстрим // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 41(179). – С. 19.

<sup>2</sup> См., например: Bernauer T. The Effect of International Environmental Institutions: How We Might Learn More // *International Organization*. – 1995. – No. 49(2). – P. 351–377; Younas J. Does institutional quality affect capital mobility? Evidence from developing countries // *Journal of Institutional Economics*. – 2009. – No. 5(2). – P. 207–223; Berggren N., Bergh A., Bjornskov C. The growth effects of institutional instability // *Journal of Institutional Economics*. – 2012. – No. 8(2). – P. 187–224; Tylecote A. Institutions matter: but which institutions? And how and why do they change? // *Journal of Institutional Economics*. – 2016. – No. 12(3). – P. 721–742.

<sup>3</sup> См., например: Vanssay X., de Spinder Z. A. Freedom and growth: Do constitutions matter? // *Public Choice*. – 1994. – No. 78. – P. 359–372; Knack S., Keefer P. Institutions and Economic Performance: Cross-country tests using Alternative Institutional Measures // *Economics and Politics*. – 1995. – No. 7(93). – P. 207–228; Henezs W. J. The Institutional Environment for Economic Growth // *Economics and Politics*. – 2000. – No. 12(1). – P. 1–31; Prochniak M. To What Extent is the Institutional Environment Responsible for Worldwide Differences in Economic Development // *Contemporary Economics*. – 2013. – No. 7(3). – P. 17–38.

представлено значительным массивом публикаций<sup>1</sup>. Портфель российских работ по оценке качества и свойств институциональной среды не менее объемён<sup>2</sup>. Перечень публикаций, связывающих развитие предприятий с институциональными факторами, приведен в п. 1.3 диссертации.

Анализ этих факторов зачастую является не самостоятельным объектом изучения, а частью системы благоприятствования бизнесу. Так, подход Всемирного экономического форума<sup>3</sup> предлагает рассматривать конкурентоспособность стран через их способность создавать условия для роста производительности, совокупность ресурсов, политик и институтов. Рейтинг журнала *Euromoney*<sup>4</sup> включает измерение политического риска, макроэкономических, финансовых, кредитных и банковских показателей.

Существуют рейтинги, посвященные отдельным институциональным характеристикам стран: индекс демократии (*Democracy Index*); индекс экономической свободы (*Index of Economic Freedom*); индекс развития человеческого потенциала (*Human Development Index*); индексы операционного и политического риска (*Business Environment Risk Intelligence*); оценка политического, финансового и экономического риска (*International Country Risk Guide, ICRG*); индекс восприятия коррупции (*Corruption Perceptions Index*) и др.

---

<sup>1</sup> См., например: Acemoglu D., Robinson J. A. *Why Nations Fail: the origins of power, prosperity, and poverty*. – N. Y.: Crown Business, 2012; Acs Z. J., Karlsson C. *Institutions, entrepreneurship and firm growth // Small Business Economics*. – 2002. – No. 19(3). – P. 183–290; Busenitz L., Gomez C., Spencer J. *Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena // Academy of Management Journal*. – 2000. – No. 43(5). – P. 994–1003; Davidsson P., Hunter E., Klofsten M. *Institutional forces – The invisible hand that shape venture ideas // International Small Business Journal*. – 2006. – No. 24(2). – P. 115–131; Klapper L., Lewin A, Delgado J. M. *The Impact of the Business Environment on the Business Creation Process: Policy Research Working Paper 4937*. – Washington: DC The World Bank, 2009.

<sup>2</sup> См., например: Кузьминов Я., Радаев В., Ясин Е. *Институты для достижения роста. Опыт российских реформ и возможные институциональные изменения: доклады*. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 441–503; Степанова О. А., Алтынникова Л. А., Минакова Е. И., Кузнецова И. В. *Институциональная среда, российский вариант // Российское предпринимательство*. – 2009. – Вып. 2, № 1. – С. 36–39; Шаститко А. Е. *Институциональная среда хозяйствования в России: основные характеристики // Уда идет Россия?.. Кризис институциональных систем: Век, десятилетие, год*. – М.: Логос, 1999. – С. 1–205.

<sup>3</sup> *The Global Competitiveness Report 2014–2015 / ed. by K. Schwab*. – Geneva: World Economic Forum, 2014. – 548 p.

<sup>4</sup> *Research and Awards [Electronic resource]*. – URL: <https://www.euromoney.com/research-and-awards> (date of access: 24.11.2017).

Известнейшим ежегодным исследованием институциональной среды деятельности бизнеса является рейтинг Всемирного банка Doing Business из 189 позиций (по количеству стран). Позиция каждой страны определяется посредством упорядочивания совокупной оценки, полученной по показателю удаленности от передового рубежа. Несомненным преимуществом рейтинга выступает комплексность и масштаб исследования, использование значительного количества экспертов в разных областях деятельности, системный подход к оценке каждого индикатора. В то же время ввиду масштабности поставленной задачи Doing Business имеет следующие недостатки:

1) периодическое изменение методики оценки, что затрудняет динамические сопоставления по отдельной стране;

2) оценка только административных барьеров, без учета стимулирующих институтов и механизмов поддержки предпринимателей;

3) использование субъективной экспертной оценки;

4) сосредоточение на возможностях открытия, а не развития бизнеса;

5) использование для расчетов стандартных ситуаций и бизнесов в самом крупном городе страны (в России – в Москве и Санкт-Петербурге). Для крупных стран, где территориальная и пространственная дифференциация может быть существенной, данное допущение значительно искажает результаты;

б) ограниченный набор показателей, имеющих для разных бизнесов различную значимость (например, для малого бизнеса не так важны параметры «разрешение на строительство», «подключение к электросетям» и ряд других).

Общая технология рейтинга была использована и для регионального анализа институциональной среды в России в 2008 и 2012 гг. Доклад «Ведение бизнеса в России – 2012» содержит сравнительный анализ норм регулирования предпринимательской деятельности в 20 городах по четырем показателям: регистрация предприятий, получение разрешений на строительство, подключение к системе электроснабжения и регистрация собственности. Выбор показателей обусловлен регулированием этих вопросов муниципальными правовыми актами. Схожая ме-

тодика оценки институциональной среды в регионах представлена и в работе Н. Г. Вовченко и Т. В. Епифановой<sup>1</sup>.

Е. В. Балацкий и Н. А. Екимова<sup>2</sup> предлагают альтернативный взгляд на оценку институционального развития России. Существенным отличием используемой авторами методики выступает применение количественных индикаторов, а также измерение не только ограничений, но и стимулов (в терминах «гарантии» и «свободы»). Такой подход позволяет получить более объективную картину российской институциональной среды в сравнении с другими странами.

Систематизация институтов на примере Свердловской области была проведена также в работе Е. В. Попова<sup>3</sup>. Автором составлен специализированный атлас, что позволило оценить качество отдельных институциональных сегментов, влияющих на развитие бизнеса в регионе.

Исследования, посвященные комплексной оценке институциональной среды отраслевых рынков, в российской экономической практике отсутствуют. В статье Е. В. Николаевой и И. А. Беловой<sup>4</sup> предпринята попытка оценить влияние региональных факторов институциональной среды на эффективность (рентабельность продаж и темпы роста выручки) среднего бизнеса в трех ведущих отраслях региона (Челябинской области): торговле, металлургии и строительстве. Было выделено три индикатора для анализа качества институциональной среды: доступность финансовых ресурсов, измеряемая через величину выданных кредитов в отрасли за пять лет; налоговая нагрузка предприятий за два года; административные барьеры на входе в отрасль, измеряемые через уровень транзакционных издержек. Несмотря на отраслевую направленность предложенного исследования, имеется ряд существенных замечаний к его методике. Относительно малое количество отраслей и несопоставимость периодов сразу ставят под сомнение

---

<sup>1</sup> Вовченко Н. Г., Епифанова Т. В. Оценка институциональной среды в России // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 8. – С. 95–99.

<sup>2</sup> Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Эффективность институционального развития России: альтернативная оценка // Terra Economicus. – 2015. – Т. 13, № 4. – С. 31–51.

<sup>3</sup> Попов Е. В. Институты. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2015. – С. 96–117.

<sup>4</sup> Николаева Е. В., Белова И. А. Институциональные факторы успешности предприятий среднего бизнеса в Челябинской области // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 21(350). – С. 159–176.

правильность полученных выводов. Авторами не учитывается влияние регионального фактора (исследование проводится только по Челябинской области). Отсутствует учет значимости разных факторов для разных отраслей и единая экономико-математическая модель для комплексной оценки всех трех отраслей.

Один из значимых научных результатов анализа российской институциональной среды был получен Г. Широковой и Л. Соколовой<sup>1</sup>. В их работе рассматривается взаимосвязь характеристик институциональной среды и уровня предпринимательской ориентации в 500 российских компаниях малого и среднего бизнеса трех отраслей (розничная и оптовая торговля, HoReCa, IT). В качестве индикаторов институциональной среды авторы выделяют воспринимаемые предпринимателями показатели: уровень прав собственности; защита контрактным правом; соблюдение налогового законодательства и административных норм; доступность государственных контрактов; наличие личных связей с властью. Наиболее важным итогом исследования является учет того, что различные элементы институциональной среды имеют разную степень влияния на бизнес. Недостатками сами авторы называют узкую отраслевую направленность исследования и изучение только «регулятивной среды», что смещает результаты отраслевых различий<sup>2</sup>.

В 2017 г. нами предпринята попытка комплексного исследования отраслевых рынков на примере десяти отраслей реального сектора экономики России<sup>3</sup>. Результаты исследования свидетельствуют, что изучаемые отраслевые рынки имеют высокие значения уровня устойчивости институциональной организации и в основном низкий уровень сложности отраслевой институциональной среды.

---

<sup>1</sup> Широкова Г., Соколова Л. Развитие предпринимательских ориентаций российских фирм малого и среднего бизнеса: роль институциональной среды // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, №2. – С. 25–50.

<sup>2</sup> Там же. – С. 43.

<sup>3</sup> Орехова С. В., Ярошевич Н. Ю. Институциональная организация отраслевых рынков: теория, методика и эмпирический анализ // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер. Экономика. Информатика. – 2017. – № 165(265). – С. 60–74.

Мониторинг институциональных соглашений отраслевых рынков чаще всего сосредоточен в области одного сектора экономики<sup>1</sup> или отдельных институциональных параметров рынка<sup>2</sup>. Наиболее системной здесь, на наш взгляд, является работа В. В. Радаева<sup>3</sup>. В ее основе лежит анализ доминирующего положения фирм на рынке розничной торговли. Оценка осуществляется через призму двух групп показателей: структурной асимметрии и конкурентных преимуществ. Как отмечает сам автор, к недостаткам работы можно отнести изучение только одного рынка, что существенно затрудняет сравнительный анализ эффективности институтов; использование качественных измерителей (результатов интервью), что приводит к смещению оценок; изучение правил только в смежных организационных полях, а не по всей длине цепи<sup>4</sup>. Вместе с тем это единственное полноценное известное нам исследование институтов отраслевого рынка в современной России.

Наряду с анализом качественных характеристик, институциональная организация рынков может быть измерена через трансакционные издержки<sup>5</sup>. Однако в случае изучения отраслевых рынков такой подход считаем методически неверным по ряду причин. Во-первых, все отрасли в силу своей специфики обладают разным уровнем трансакционности. Во-вторых, различные способы расчета трансакционных издержек дают разные результаты. В-третьих, уровень трансакционных издержек может быть связан с качеством управления предприятием, а не

---

<sup>1</sup> См., например: Авдашева С. Б., Голикова В. В., Гончар К. Р., Долгопятова Т. Г., Кузнецов Б. В., Яковлев А. А. *Предприятия и рынки в 2005–2009 гг.: итоги двух раундов обследования российской обрабатывающей промышленности*. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2010; Жук А., Кизилова Е. *Российский рынок алкогольной продукции: институциональный анализ, выводы, предложения* // *Вопросы регулирования экономики*. – 2013. – Т. 4, № 3. – С. 47–57; Орехова С. В., Леготин Ф. Я. *Содержательные и эмпирические аспекты институционального анализа российского трубного рынка* // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. – 2015. – № 4. – С. 597–606.

<sup>2</sup> См., например: Авдашева С. Б., Шаститко А. Е., Калмычкова Е. Н. *Экономические основы антимонопольной политики: российская практика в контексте мирового опыта* // *Экономический журнал ВШЭ*. – 2007. – № 2. – С. 234–270.

<sup>3</sup> Радаев В. В. *Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России*. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2011.

<sup>4</sup> Там же. – С. 96–97.

<sup>5</sup> Уильямсон О. И. *Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая контрактация»*. – СПб.: Лениздат, 1996; Dubrovsky V., Yaroshevich N., Kuzmin E. *Transactional Approach in Assessment of Operational Performance of Companies in Transport Infrastructure* // *Journal of Industrial Engineering and Management*. – 2016. – Vol. 9, no. 2. – P. 389–412.

с рыночными условиями. В таких исследованиях сложно выявить причинно-следственные связи между размером издержек и факторами, влияющими на них.

Изучение подходов к институциональной организации рынков позволяет заключить следующее.

1. Методы исследования можно разделить на три группы: экспертное оценивание, измерение транзакционных издержек и оценка качественных и (редко) количественных показателей, сводимых в метрическую (балльную) шкалу.

2. В имеющемся пуле публикаций практически отсутствует научная задача исследования институциональных соглашений отраслевых рынков, внимание сосредоточено на территориальной институциональной среде.

3. Исследования ориентированы на анализ рамочных, ограничительных условий ведения бизнеса и не учитывают положительных, стимулирующих факторов. Неформальная часть институциональной организации рынков также не учитывается.

4. Из-за отсутствия четких формулировок того, что измеряется (качество, эффективность и пр.), результаты исследования представляют собой частный случай, который сложно экстраполировать на другие объекты.

5. В работах не учитывается степень важности институциональных параметров для ведения конкретного вида бизнеса<sup>1</sup>.

С учетом изложенного предлагаемая методика конструирования институциональной карты отраслевого рынка должна хотя бы частично устранить исследовательские лакуны и соответствовать требованиям системности, использования количественных индикаторов оценки, избегания незначимых показателей, учета структурного и динамического вектора развития отрасли. Поскольку мы проводим институциональный анализ российских отраслевых рынков, то исходим из допущения, что влияние рамочных и общеэкономических условий хозяйствования для всех предприятий будет одинаково (рисунок 26).

---

<sup>1</sup> Например, изменение размера налогов и получателя налогов имеют разную значимость, но в исследованиях трактуются однозначно как «изменение налоговой системы».



Рисунок 26 – Методика конструирования институциональной карты отраслевого рынка на основе оценки уровня сложности его институциональной организации

Комплексная оценка институциональной организации отраслевого рынка должна учитывать уровень конкурентного неравенства (структурный компонент) и устойчивость институциональных соглашений и институциональной среды (динамический компонент). Совокупность этих параметров будем называть сложностью институциональной организации отраслевого рынка.

*Уровень сложности институциональной организации отраслевого рынка выражает степень усилий субъекта по адаптации к его структурным и динамическим характеристикам, которые определяются институтами данного отраслевого рынка, институтами смежных рынков, а также базовыми отраслевыми условиями (институциональной средой).*

Сложность отражает неоднородность и разнообразие релевантных для предприятия факторов институционального окружения. В исследовании П. Лоренса и Дж. Лорша доказывалось, что чем выше уровень сложности, тем сложнее координация фирмы относительно рынка<sup>1</sup>. Дж. Хейдж, в свою очередь, отмечает, что сложность рынка приводит к усилению степени контроля при принятии решений<sup>2</sup>. Данный факт требует наличия значительного количества ресурсов, чтобы «соответствовать» либо «противостоять» институциональному окружению. Таким образом, **чем выше уровень сложности институциональной организации отраслевого рынка, тем ниже результативность и возможности для устойчивого развития предприятия.** Данное утверждение исходит из предпосылки, что в условиях структурно сложного институционального окружения и перманентных институциональных изменений предприятие тратит больше усилий для подстройки, что ведет к росту издержек. В терминах п. 1.2 диссертации это означает, что издержки адаптации ( $I_a$ ) и (или) издержки сопротивления ( $I_c$ ) будут настолько велики, что предприятие не может получить институциональную ренту.

Комплексное исследование уровня сложности институциональной организации отраслевого рынка осуществляется **методом составления институциональной карты**, которая представляет собой систему двух проекций.

**1-я проекция.** Уровень сложности институциональной среды отраслевого рынка – это совокупность показателей, которые иллюстрируют административные барьеры и стимулирующие факторы входа и дальнейшего функционирования предприятия на рынке. Административные барьеры входа могут принимать следующие формы: лицензирование; квотирование производства в регионе; усложненный порядок регистрации предприятий и фирм; ограничения на использование земель, лесных угодий, недр, запасов полезных ископаемых. Стимулирующие факторы могут быть связаны с различными схемами финансирования предприятий отрасли, помощи в модернизации и техническом перевооружении, с государ-

---

<sup>1</sup> Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment. – Boston: Harvard Business School, 1967.

<sup>2</sup> Hage J. An axiomatic theory of organization // Administrative Science Quarterly. – 1965. – No. 10. – P. 289–320.

ственно-частным партнерством. На практике оценить влияние перечисленных факторов на целую отрасль затруднительно, так как эти меры поддержки носят селективный характер.

Ключевые индикаторы оценки уровня сложности институциональной среды отраслевого рынка представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Балльная оценка ключевых индикаторов сложности институциональной среды отраслевого рынка

Измеритель индикатора	Обоснование выбора индикатора	Показатели, измеряющие состояние индикатора	Балл
<b>Административные барьеры входа в отрасль</b>			
Необходимость лицензирования при открытии (регистрации) бизнеса	Разрешительная документация при создании бизнеса определяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>– минимальный эффективный выпуск предприятия;</li> <li>– инвестиции для создания бизнеса;</li> <li>– сроки открытия и запуска бизнеса;</li> <li>– количество работников, их квалификацию;</li> <li>– требуемое оборудование;</li> <li>– возможности неформального лоббирования предпринимателем своих интересов;</li> <li>– перераспределение ресурсов и рыночной власти в отрасли</li> </ul>	Лицензирование всех видов деятельности, а также обязательное получение дополнительных разрешений при открытии бизнеса, включая разрешения на пользование ресурсами	3
		Обязательное лицензирование деятельности при открытии бизнеса	2
		Лицензируются отдельные виды деятельности в отрасли	1
		Лицензирование не предусмотрено	0
<b>Условия функционирования предприятий отрасли</b>			
Размер налоговой нагрузки предприятия относительно общеэкономического уровня	1. Размер налоговой нагрузки в отрасли (соотношение общей суммы налогов в выручке предприятия) может служить как барьером, так и стимулирующим фактором выбора отрасли. 2. Размер налогов является основной частью транзакционных издержек при функционировании действующего бизнеса.	Превышают среднеэкономический уровень более чем на 51 %	4
		Превышают среднеэкономический уровень на 11 %, но не более 50 %	3
		Отклоняются от среднеэкономического уровня не более чем на 10 %	2
		Меньше среднеэкономического уровня на 11 %, но не более чем на 50 %	1
		Меньше среднеэкономического уровня более чем на 51 %	0

Продолжение таблицы 28

Измеритель индикатора	Обоснование выбора индикатора	Показатели, измеряющие состояние индикатора	Балл
Ограничения иностранной конкуренции	В условиях глобализации протекционизм государства может играть как роль барьера, так и стимулирующего фактора для развития отрасли	Отсутствие ограничений иностранной конкуренции	3
		Наличие ограничений на ввоз (таможенные пошлины, квоты на ввоз продукции и пр.) отдельных видов продукции отрасли	2
		Наличие ограничений (пошлины, квоты на ввоз продукции и пр.) на 90 % и более ассортимента продукции отрасли	1
		Запрет на ввоз продукции отрасли	0
Примечание. Составлено автором.			

Поскольку в методику включены только самые значимые показатели, будем считать, что их важность (вес) одинакова. Интегральная оценка определяется суммой всех баллов и, согласно таблице 28, может составлять от 0 до 10. Взяв за основу равномерное распределение интегрального показателя, будем считать, что:

- от 0 до 3 баллов – низкий уровень сложности отраслевой институциональной среды;
- от 4 до 7 баллов – средний уровень сложности отраслевой институциональной среды в отрасли;
- от 8 до 10 баллов – высокий уровень сложности отраслевой институциональной среды.

**2-я проекция.** Уровень сложности институтов отраслевого рынка – это совокупность показателей, определяющих специфику институционального взаимодействия участников рынка на основе анализа конкурентного неравенства. Чем выше уровень конкурентного неравенства на рынке, тем сложнее институциональная организация отраслевого рынка.

В соответствии с логикой теоретической модели система выбранных показателей в методике должна учитывать: прямое и косвенное неравенство на рынке; внутри- и межотраслевое неравенство; возможность оценки различных показателей неравенства рынка (таблица 29).

Таблица 29 – Обоснование выбора показателей для оценки уровня сложности институтов отраслевого рынка

Группа показателей	Виды показателей	Выбранный показатель оценки неравенства конкуренции рынка	Обоснование выбора
1. Прямые показатели рыночной (монопольной) власти предприятия – основаны на измерении прибыльности или относительного превышения цены над предельными издержками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индекс Бэйна;</li> <li>– индекс Лернера;</li> <li>– индекс Тобина</li> </ul>	Коэффициент Бэйна ( $K_6$ ) (норма экономической прибыли) показывает экономическую прибыль (чистый доход), получаемую на рубль инвестированного капитала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учет доли рынка по прибыли;</li> <li>– учет эффективности инвестиций;</li> <li>– отсутствие релевантных данных для расчета других показателей</li> </ul>
2. Косвенные показатели рыночной власти – показатели рыночной концентрации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индекс концентрации;</li> <li>– индекс Херфиндала – Хиршмана;</li> <li>– дисперсия рыночных долей;</li> <li>– коэффициент Джини;</li> <li>– коэффициент Линда и др.</li> </ul>	Индекс Розенблюта (Холла – Тайдмана) изменяется в пределах от $1/n$ до 1, где $n$ – число конкурентов: $HT = \frac{1}{2 \sum_i R_i q_i - 1},$ где $HT$ – ранговый индекс концентрации; $R_i$ – ранг $i$ -й фирмы на рынке (самая крупная фирма имеет ранг 1); $q_i$ – доля продаж $i$ -й фирмы на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учет значимости размера фирмы;</li> <li>– учет реального уровня монопольной власти крупнейших фирм</li> </ul>
3. Показатели рыночной власти относительно смежных рынков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сравнительные показатели доходности рынков;</li> <li>– сравнение количества фирм;</li> <li>– барьеры входа;</li> <li>– динамика рынка</li> </ul>	Сравнительная рентабельность по чистой прибыли на отраслевом и смежном рынках ( $R_{чп}$ ). Рентабельность по чистой прибыли, рассчитываемая как отношение среднеотраслевого размера чистой прибыли к среднеотраслевому размеру выручки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учет реальной доходности рынка;</li> <li>– учет собственных источников инвестиций в отрасли</li> </ul>
Примечание. Составлено автором.			

Таблица 30 – Шкала перевода показателей конкурентного неравенства в баллы

Коэффициент	Объяснение	Шкала оценки				
		0	1	2	3	4
Коэффициент Бэйна	Коэффициент сравнивается с базовым уровнем (норма доходности по безрисковым активам <sup>1</sup> – 10,18 % на январь 2016 г. <sup>2</sup> )	$K_6 < 10 \%$	$10 \% < K_6 < 25 \%$	$25 \% < K_6 < 50 \%$	$50 \% < K_6 < 75 \%$	$K_6 > 75 \%$
Индекс Розенблюта	Шкалирование коэффициента зависит от количества фирм в отрасли ( $n$ )	$HT < 0,1$	$0,1 < HT < 0,25$	$0,25 < HT < 0,5$	$0,5 < HT < 0,75$	$HT > 0,75$
Превышение рентабельности по чистой прибыли отраслевого рынка над смежным	Шкалирование зависит от превышения рентабельности смежного рынка ( $R_{чпс}$ ) над рентабельностью отраслевого рынка ( $R_{чп0}$ )	Превышение составляет не более 10 %	Превышение составляет не более 25 %	Превышение составляет не более 50 %	Превышение составляет более 75 %	Превышение составляет более 75 %
Примечание. Составлено автором.						

<sup>1</sup> Розанова Н. М. Теория отраслевых рынков. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – С. 286.

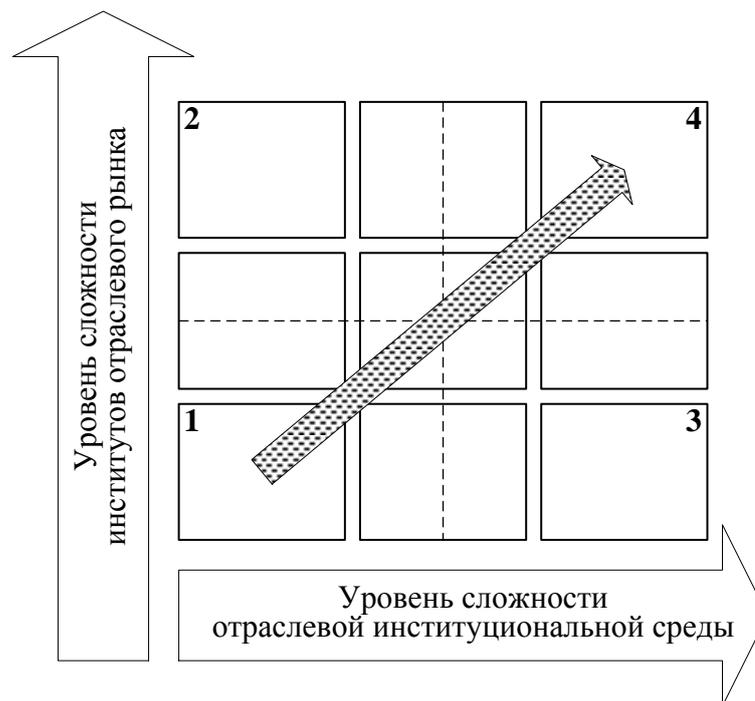
<sup>2</sup> С 10 августа 2016 г. в качестве безрисковой ставки принимается среднемесячная доходность индекса 3–5-летних государственных облигаций. – URL: <https://www.conomy.ru/stavki-gko>.

Для обеспечения единства измерения необходимо свести показатели уровня сложности институтов отраслевого рынка в метрическую шкалу (таблица 30). Поскольку в методику включены только самые значимые показатели, будем считать, что их важность (вес) одинакова.

Интегральная оценка определяется суммой всех баллов и может составлять от 0 до 12:

- от 0 до 4 баллов – низкий уровень сложности институтов в отрасли;
- от 5 до 8 баллов – средний уровень сложности институтов в отрасли;
- от 9 до 12 баллов – высокий уровень сложности институтов в отрасли.

Синтез результатов позволяет измерить уровень сложности институциональной организации отраслевого рынка по принципу «сложная – несложная». Модель институциональной карты представлена на рисунке 27.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 27 – Модель институциональной карты отраслевого рынка

Уровень сложности институционального взаимодействия отраслевого рынка определяет стратегические и тактические шаги предприятий в части управления ресурсами.

Если отрасль находится в квадранте 1 институциональной карты, то предполагается, что развитие предприятий возможно за счет незначительных инвестиций в ресурсы. На практике такие институциональные условия для ведения бизнеса встречаются довольно редко.

Если отрасль находится в квадранте 2, то возникает ситуация так называемых квазиконкурентных рынков, когда при значительной концентрации рынка барьеры для входа предприятий отсутствуют. Подобная ситуация может объясняться спецификой производимой продукции, значительным минимальным эффективным выпуском и малой емкостью рынка.

Если отрасль находится в квадранте 3, то фиксируются серьезные административные барьеры для входа на рынок при относительно высокой конкуренции. В таком окружении предприятию требуется серьезная ресурсная база как для преодоления барьеров, так и для удержания позиций на рынке.

Если отрасль находится в квадранте 4, то предполагается широкий набор ресурсов разного уровня специфичности. Или, наоборот, такая институциональная среда может привести к использованию бизнес-модели на основе краткосрочных стратегий, когда фирма старается использовать возможности рынка без генерирования каких-либо ресурсов. В этом случае динамические способности предприятия являются источником конкурентных преимуществ.

Поскольку важно оценить сложность институциональной организации отраслевого рынка в динамике, предлагается ввести коэффициент устойчивости  $K_y$  – поправочный коэффициент, основанный на вариации во времени показателей, отражающих специфику институтов и институциональной среды отраслевого рынка. Чем выше значение  $K_y$ , тем сложнее (неустойчивее) институциональная организация рынка.

По сути,  $K_y$  – это адаптированный коэффициент вариации (12), который показывает степень отклонения от средних ожидаемых значений показателя и явля-

ется относительной величиной, поэтому с его помощью можно сравнивать даже колеблемость признаков, выраженных в разных единицах измерения:

$$K_v = \frac{\sigma}{M}, \quad (12)$$

где  $\sigma$  – среднеквадратическое (стандартное) отклонение показателя;  $M$  – математическое ожидание (средневзвешенное) значение показателя<sup>1</sup>.

Значение коэффициента вариации находится в пределах от 0 до 1. Результаты ниже 0,1 означают слабые изменения временного ряда показателя, от 0,1 до 0,25 – средние изменения, выше 0,25 – значительные изменения. Таким образом, чем ниже коэффициент вариации, тем ниже коэффициент устойчивости (и выше устойчивость) институциональной организации отраслевого рынка (таблица 31).

Таблица 31 – Значение коэффициента устойчивости при разных коэффициентах вариации

Значение коэффициента вариации $K_v$	Значение поправочного коэффициента $K_y$
Ниже 0,1	1,0
От 0,1 до 0,25	1,5
Выше 0,25	2,0
Примечание. Составлено автором.	

Предложенный алгоритм оценивания институциональной сложности отраслевого рынка может быть выражен следующими формулами:

$$C_{и} = \sum_i^1 (B_{и} \times K_{y_{и}}); \quad (13)$$

$$C_{ис} = \sum_i^1 (B_{ис} \times K_{y_{ис}}), \quad (14)$$

где  $C$  – интегральная оценка уровня сложности институтов отраслевого рынка ( $C_{и}$ ) или институциональной среды отраслевого рынка ( $C_{ис}$ );  $B$  – балльное значение

<sup>1</sup> Теория статистики: учебник / Р. А. Шмойлова, В. Г. Минашкин, Н. А. Садовникова, Е. Б. Шувалова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 214.

каждого показателя;  $K_y$  – поправочный коэффициент, отражающий устойчивость институциональной организации рынка во времени;  $i$  – количество показателей оценки.

Построение институциональной карты с учетом коэффициента устойчивости позволяет оценить как структурную, так и динамическую сложность институциональной организации отраслевого рынка. Предложенная методика дает возможность скорректировать ресурсную стратегию промышленного предприятия. Чем ниже устойчивость институционального окружения, тем более адаптивным должно быть предприятие, что предполагает развитие горизонтальных коммуникаций, перманентное изменение ролей в организации, гибкую координацию<sup>1</sup>. Все это предопределяет развитие динамических способностей при относительно небольшом объеме ресурсов. Представляется, что чем сложнее структура институционального окружения предприятия, тем больше (как по количеству, так и разнообразию) специфических активов требуется предприятию для его устойчивого развития. Действительно, эта зависимость может быть объяснена следующими фактами:

1) для преодоления институциональных барьеров входа (выхода) фирме де-факто требуется больше ресурсов (например, для получения лицензии могут быть задействованы сразу три вида активов: финансовые, производственные, человеческие);

2) удержание позиций на рынке (особенно при высоком уровне конкурентного неравенства) также связано с наличием у предприятия различных видов ресурсов.

Предложенная модель анализа институциональной специфики отраслевых рынков учитывает объективно значимые, положительные и отрицательные, правила и условия ведения бизнеса в отрасли. Каждый частный показатель сложности институциональной организации отраслевых рынков базируется на официальной информации, которая находится в открытом доступе и может быть перепроверена экспертным сообществом. Исключение из существующего массива со-

---

<sup>1</sup> Данный тезис доказан в исследованиях: Sadler P. J., Barry B. A. *Organization Development*. – L.: Longmans, 1970; Stinchcombe A. L. *Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study* // *Administrative Science Quarterly*. – 1959. – No. 4. – P. 168–187; Burns T., Stalker G. M. *The Management of Innovation*. – L.: Tavistock, 1961; Hage J., Aiken M. *Program change and organizational properties – a comparative analysis* // *American Journal of Sociology*. – 1967. – No. 72. – P. 503–519; Lawrence P. R., Lorsch J. W. *Organization and Environment*. – Boston: Harvard Business School, 1967.

мнительных и избыточных показателей с сохранением лишь самых важных и репрезентативных статистических агрегатов ограничивает их количество, однако обеспечивает объективность оценки и, следовательно, повышает доверие к предлагаемой методике.

#### 4.3 Анализ уровня сложности институциональной организации отраслевых рынков металлургического комплекса России

Визуализация методики оценки уровня сложности институциональной организации отраслевых рынков в виде карты является основанием для выбора механизма развития металлургических предприятий и совершенствования промышленной политики металлургического комплекса в целом.

Выборка исследования составила семь отраслей металлургического комплекса, наиболее широко представленных в российской экономике (таблица 32). Расчет осуществлялся посредством анализа и обработки данных из «СПАРК Интерфакс» за 2009, 2012 и 2015 гг. Мониторинг данных за три периода позволил оценить изменения конкурентного неравенства на исследуемых рынках в динамике. Для оценки сложности институциональной среды применялись данные налогового, таможенного и лицензионного законодательства. Анализ осуществлялся в пределах российских границ рынка.

Первым этапом составления институциональной карты является измерение уровня сложности институциональной среды отраслевого рынка. Изучение лицензионного законодательства позволило оценить барьеры входа на отраслевые рынки металлургии. Согласно МАГАТЭ, лицензия – это любое официальное письменное разрешение (и лицензия, и аттестация, и регистрация, и сертификат). Соответственно, при оценке административных барьеров входа в отрасль будем учитывать основные разрешительные документы, необходимые для открытия бизнеса или создания новых направлений бизнеса (таблица 33).

Таблица 32 – Паспорт и основные экономические показатели отраслей металлургического комплекса, млн р.

Код по ОКВЭД-1	Виды производств	Холдинги	Количество фирм в отрасли*	Выручка			Капитал и резервы			Чистая прибыль		
				2015	2012	2009	2015	2012	2009	2015	2012	2009
24.1	Производство чугуна, стали, ферросплавов	«Мечел», ОМК, ЧТПЗ,	1 073	1 885 304	1 559 640	916 536	984 488	960 068	973 960	139 540	63 407	34 682
24.2	Производство стальных труб	«Северсталь», ITF Group	429	638 391	448 251	257 405	201 689	192 352	139 127	45 672	16 665	758
24.3	Производство прочих стальных изделий первичной обработки		889	168 293	143 112	59 967	36 594	35 981	14 425	3 672	2 485	-1 834
24.42	Производство алюминия	РусАЛ, СУАЛ	373	446 140	350 089	217 734	55 260	106 846	133 579	-12 267	2 957	-2 188
24.44	Производство меди	УГМК, «Норникель»	88	270 919	211 776	119 145	11 371	71 943	37 240	-20 416	16 776	2 926
24.45.1	Производство никеля	«Норникель»	4	478 810	300 867	232 355	222 030	521 902	429 261	31 735	67 818	97 507
24.46	Производство ядерного топлива	ТВЭЛ	4	52 215	54 699	48 186	145 654	119 644	105 299	8 749	6 694	6 576
Итого	–	–	4 364	4 446 913	3 408 985	2 069 051	2 161 656	2 489 054	2 105 454	381 810	211 145	169 655

Примечание. Составлено автором. \* По данным «СПАРК Интерфакс».

Таблица 33 – Балльная оценка административных барьеров входа на отраслевые рынки металлургического комплекса за 2009–2015 гг.

Код отрасли по ОКВЭД-1	Наличие и виды лицензирования	Итоговый балл
24.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лицензии на осуществление деятельности, связанной с заготовкой, сбором и переработкой черных металлов;</li> <li>– лицензии на отдельные виды деятельности;</li> <li>– лицензии на отходы;</li> <li>– лицензия на недропользование;</li> <li>– лицензия на геодезию</li> </ul>	3
24.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лицензии на осуществление деятельности, связанной с заготовкой, сбором и переработкой черных металлов;</li> <li>– лицензии на отходы;</li> <li>– лицензии на отдельные виды деятельности</li> </ul>	1
24.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лицензии на осуществление деятельности, связанной с заготовкой, сбором и переработкой черных металлов;</li> <li>– лицензии на отходы;</li> <li>– лицензии на отдельные виды деятельности</li> </ul>	1
24.42	– лицензии на осуществление деятельности, связанной с заготовкой, сбором и переработкой цветных металлов;	3
24.44	– лицензии на отдельные виды деятельности;	3
24.45.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лицензии на отходы;</li> <li>– лицензия на недропользование;</li> <li>– лицензия на геодезию</li> </ul>	3
24.46	<ul style="list-style-type: none"> <li>– решение Правительства РФ (субъекта РФ) о размещении и сооружении ядерных объектов;</li> <li>– признание эксплуатирующей организации органом государственного управления использованием атомной энергии;</li> <li>– лицензии на отдельные виды деятельности;</li> <li>– санитарно-эпидемиологические заключения;</li> <li>– сертификаты-разрешения;</li> <li>– разрешения на применение технических устройств;</li> <li>– декларации безопасности;</li> <li>– аккредитация;</li> <li>– заключения экологических и иных экспертиз;</li> <li>– решение (акт) о вводе объекта в эксплуатацию;</li> <li>– регистры ядерных материалов;</li> <li>– разрешение и свидетельство на право ведения работ.</li> </ul>	3

Продолжение таблицы 33

Код отрасли по ОКВЭД-1	Наличие и виды лицензирования	Итоговый балл
	Лицензирование осуществляется в соответствии с Административным регламентом исполнения Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору государственной функции по лицензированию деятельности в области использования атомной энергии, утвержденным приказом Минприроды России от 16 октября 2008 г. № 262	
<p>Примечание. Составлено по: О лицензировании отдельных видов деятельности: федер. закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г.), ст. 12; О лицензировании геодезической и картографической деятельности: постановление Правительства РФ от 28 октября 2016 г. № 1099; О лицензировании производства маркшейдерских работ: постановление Правительства РФ от 28 марта 2012 г. № 257 (ред. от 25 декабря 2012 г.); О лицензировании деятельности по проведению экспертизы промышленной безопасности: постановление Правительства РФ от 4 июля 2012 г. № 682 (ред. от 6 октября 2015 г.); О лицензировании деятельности по заготовке, хранению, переработке и реализации лома черных и цветных металлов: постановление Правительства РФ от 12 декабря 2012 г. № 1287; Об использовании атомной энергии: федер. закон от 21 ноября 1995 г. № 170-ФЗ; «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»; «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»; Технический регламент о требованиях пожарной безопасности; Об охране окружающей среды: федер. закон от 10 января 2002 г. № 7-ФЗ; Об отходах производства и потребления: федер. закон от 24 июня 1998 г. № 89-ФЗ.</p>		

На стадии функционирования бизнеса важным является уровень налоговой нагрузки и уровень протекционизма в отрасли. Показатели налоговой нагрузки приведены в таблице 34.

Таблица 34 – Показатели налоговой нагрузки по исследуемым отраслям в России за 2009, 2012 и 2015 гг.

Вид экономической деятельности по ОКВЭД-1	2009		2012		2015	
	Значение, %	Балл	Значение, %	Балл	Значение, %	Балл
Всего	12,4	–	9,8	–	9,7	–
В том числе:						
24	2,6	–	3,1	–	4,5	–
24.1	2,6	0	2,2	0	3,6	0
24.2	1,6	0	2,3	0	4,0	0
24.3	1,4	0	2,5	0	3,7	0
24.42	2,3	0	2,7	0	3,9	0
24.44	2,6	0	2,5	0	4,1	0
24.45.1	1,8	0	4,5	0	5,7	0
24.46	4,0	0	4,8	0	6,3	0

Примечание. Составлено автором на основании приложения № 3 к приказу ФНС России от 30 мая 2007 г. № ММ-3-06/333 и данных «СПАРК Интерфакс».

Доступ на рынок России иностранной металлургической продукции (таблица 35) является основанием для расчета критерия «Ограничения иностранной конкуренции».

Таблица 35 – Меры защиты внутреннего рынка по видам металлургической продукции

Виды продукции	Сроки действия мер	Распространение меры	Код по ОКВЭД-1
Стальные трубы	До 31.12.2009	Нет	24.2
Никельсодержащий плоский прокат	07.2011–12.2013	7 стран	24.45.1
Крепежные изделия из черных металлов	08.2011–03.2014	Все страны	24.3
Трубы из коррозионной стали	09.2012–11.2014	Все страны	24.2
Обсадные, насосно-компрессорные, нефтепроводные трубы	10.2011–06.2021	Украина	24.2
Холоднокатаный прокат	07.2012–06.2017	КНР	24.1
Холоднодеформированные бесшовные трубы из нержавеющей стали	05.2013–05.2018	КНР	24.2

## Продолжение таблицы 35

Виды продукции	Сроки действия мер	Распространение меры	Код по ОКВЭД-1
Нефтегазопромысловые трубы	09.2015–09.2020	Украина	24.2
Нержавеющие трубы	02.2016–02.2021	Украина	24.2
Прутки	04.2016–04.2021	Украина	24.3
Ферросиликомарганец	10.2016–10.2021	Украина	24.1
Примечание. Составлено автором по: Меры защиты внутреннего рынка, действующие в ЕАЭС. – URL: <a href="http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/podm/investigations/Measures.aspx">http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/podm/investigations/Measures.aspx</a> ; Таможенно-тарифное регулирование / Министерство экономического развития. – URL: <a href="http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/foreignEconomicActivity/regulation?WCM_PI=1&amp;WCM_Page.556a41804309ce5898fbbb1aee474279=6&amp;WCM_PageSize.556a41804309ce5898fbbb1aee474279=40">http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/foreignEconomicActivity/regulation?WCM_PI=1&amp;WCM_Page.556a41804309ce5898fbbb1aee474279=6&amp;WCM_PageSize.556a41804309ce5898fbbb1aee474279=40</a> .			

На основании таблицы 35 в таблице 36 представлена балльная оценка уровня сложности институциональной среды отраслевых рынков металлургического комплекса по критерию «Ограничения иностранной конкуренции».

Таблица 36 – Балльная оценка уровня сложности институциональной среды отраслевых рынков металлургического комплекса по критерию «Ограничения иностранной конкуренции»

Вид экономической деятельности по ОКВЭД-1	2009	2012	2015
24.1	3	2	2
24.2	3	1	1
24.3	3	2	2
24.42	3	3	3
24.44	3	3	3
24.45.1	3	2	3
24.46	3	3	3
Примечание. Рассчитано автором.			

Интегральная оценка уровня сложности институциональной среды отраслевых рынков металлургического комплекса по итогам 2015 г. и с учетом коэффициента устойчивости представлена в таблице 37.

Таблица 37 – Интегральная оценка уровня сложности институциональной среды отраслевых рынков металлургического комплекса

ОКВЭД-1	2009	2012	2015	Сложность по 2015 г.	$K_y$	Сложность 2015 г. с учетом $K_y$	Интегральная сложность
24.1	6	5	5				
24.2	4	2	2	Низкая	2	4	Средняя
24.3	4	3	3	Низкая	2	6	Средняя
24.42	6	6	6	Средняя	1	6	Средняя
24.44	6	6	6	Средняя	1	6	Средняя
24.45.1	6	5	6	Средняя	2	12	Высокая
24.46	6	6	6	Средняя	1	6	Средняя
Примечание. Рассчитано автором.							

Для измерения интегрального уровня сложности институтов отраслевой среды необходимо оценить показатели конкурентного неравенства. Динамический анализ уровня концентрации в исследуемых отраслях металлургического комплекса за 2009, 2012 и 2015 гг. представлен в таблице 38.

Таблица 38 – Динамический анализ показателей концентрации отраслей металлургического комплекса за 2009, 2012 и 2015 гг.

Код отрасли по ОКВЭД-1	Индекс Розенблюта ( $HI$ )				Трехдольный индекс концентрации ( $CR$ )		
	2015	2012	2009	Средняя доля рынка	2015	2012	2009
24.1	0,056	0,060	0,063	0,001	48,4	45,3	44,7
24.2	0,084	0,087	0,119	0,0024	51,5	48,8	52,5
24.3	0,038	0,049	0,061	0,0012	48,8	44,8	56,5
24.42	0,072	0,082	0,114	0,0026	44,9	50,1	56,5
24.44	0,182	0,180	0,189	0,012	73,8	69,0	71,6
24.45.1	0,731	0,883	0,733	0,25	99,7	97,7	99,5
24.46	0,333	0,308	0,310	0,25	91,0	89,1	88,5
Примечание. Рассчитано автором.							

Результаты косвенных показателей рыночного неравенства свидетельствуют о дифференциации уровня отраслевой концентрации. Согласно индексу концентрации ( $CR$ ), рассчитанному по трем крупнейшим компаниям отрасли, асимметрия власти во всех исследуемых секторах существенна. Отрасли черной металлургии и производство алюминия являются умеренно концентрированными, остальные – высоконцентрированными.

Однако при учете значимости (ранга) предприятий в отрасли картина рыночного неравенства несколько меняется. Значения индекса Розенблюта существенно (в несколько раз) превышают среднеотраслевые доли. Данный факт свидетельствует о гораздо большей рыночной власти, чем показывает индекс концентрации. При этом динамические колебания показателей незначительны, что иллюстрирует высокую устойчивость институциональной организации рынка.

Чтобы оценить, какие предприятия оказывают наибольшее влияние на институциональную структуру и рыночное поведение других участников, в таблице 39 представим развернутый анализ динамики долей рынка трех крупнейших компаний отрасли.

Таблица 39 – Оценка степени рыночной власти (по выручке) у трех крупнейших фирм в отраслях металлургического комплекса

Код отрасли по ОКВЭД-1	2015		2012		2009	
	Предприятие	Доля рынка, %	Предприятие	Доля рынка, %	Предприятие	Доля рынка, %
24.1	НЛМК	16,9	ММК	15,6	Северсталь	15,7
	ММК	16,7	НЛМК	15,4	ММК	15,0
	Северсталь	14,8	Северсталь	14,3	НЛМК	14,0
24.2	ВМЗ	21,1	ЧТПЗ	18,8	ВМЗ	32,0
	ЧТПЗ	17,6	ВМЗ	18,7	ВТЗ	10,8
	ВТЗ	12,8	ВТЗ	11,3	ИТЗ	10,8
24.3	КМП	23,8	БМК	16,3	Северсталь-Метиз	21,8
	БМК	13,9	Северсталь-Метиз	15,7	БМК	19,8
	Северсталь-Метиз	11,0	КМП	12,8	ММК-Метиз	14,9
24.42	Русал-Братск	17,7	СУАЛ	27,0	СУАЛ	29,0
	Русал-Красноярск	13,9	Русал-Красноярск	12,3	Русал-Красноярск	15,9
	Русал-Саяногорск	13,2	Русал-Братск	10,8	Русал-Братск	11,7
24.44	УГМК	57,6	УГМК	51,6	УГМК	49,8
	Уралэлектромедь	9,6	Уралэлектромедь	10,7	Уралэлектромедь	16,4
	СУМЗ	6,6	СУМЗ	6,7	СУМЗ	5,4
24.45.1	Норникель	83,7	Норникель	95,9	Норникель	94,9
	Южуралникель	14,4	Уфалейникель	1,9	Южуралникель	3,0
	Уфалейникель	1,6	Южуралникель	1,8	Уфалейникель	1,6
26.46	УЭХК	40,9	УЭХК	33,9	УЭХК	35,5
	СХК	27,3	СХК	31,0	СХК	29,0
	ЭХЗ	22,8	ЭХЗ	24,2	ЭХЗ	24,0
Примечание. Рассчитано автором.						

Детализация показателя рыночных долей крупнейших компаний (см. таблицу 39) позволяет зафиксировать два интересных факта:

1) конкурентная борьба на рынке происходит только в сегменте «крупнейшие игроки», т. е. именно эти компании могут устанавливать и (или) влиять на институты, инфорсмент, механизмы взаимодействия и стоимость этих взаимодействий;

2) при сравнении доли продаж самой крупнейшей фирмы и трех крупнейших фирм (*CR* из таблицы 38) видно, что рыночная власть распределена почти равномерно между сильнейшими участниками в секторах черной металлургии и сосредоточена в руках одной компании – в цветной.

Такие результаты являются косвенным доказательством наличия гибридной формы организации металлургических рынков в России.

Однако рост доли рынка необязательно свидетельствует о реальной рыночной власти, так как качество и возможности роста компании основаны на превышении ее показателей эффективности над среднеотраслевыми. С помощью динамического анализа индекса Бэйна по отраслям металлургического комплекса за 2009, 2012 и 2015 гг., представленного в таблице 40, оценим индекс Бэйна по отрасли в целом и в разрезе ее крупнейших компаний.

Таблица 40 – Динамический анализ индекса Бэйна по отраслям металлургического комплекса за 2009, 2012 и 2015 гг.

Код отрасли по ОКВЭД-1	Расчет индекса Бэйна	2015	2012	2009
24.1	Отрасль в целом	46,5	23,7	17,2
	Крупнейшая компания	27,4	20,3	12,5
	Три крупнейших компании	47,0	17,0	14,7
24.2	Отрасль в целом	73,3	45,1	40,1
	Крупнейшая компания	77,5	40,1	57,2
	Три крупнейших компании	81,6	45,6	54,8
24.3	Отрасль в целом	60,5	38,7	32,7
	Крупнейшая компания	321,0	56,6	11,7
	Три крупнейших компании	56,4	32,8	18,4
24.42	Отрасль в целом	107,2	26,1	13,2
	Крупнейшая компания	104,1	-0,2	72 480,0*
	Три крупнейших компании	99,2	16,3	171 740,0*

## Продолжение таблицы 40

Код отрасли по ОКВЭД-1	Расчет индекса Бэйна	2015	2012	2009
24.44	Отрасль в целом	512,6	55,8	58,8
	Крупнейшая компания	-83,4	88,2	98,1
	Три крупнейших компании	-218,4*	58,6	62,7
24.45.1	Отрасль в целом	124,3	33,6	30,9
	Крупнейшая компания	132,3	34,5	31,8
	Три крупнейших компании	140,6	33,6	30,9
24.46	Отрасль в целом	129,7	85,8	308,3
	Крупнейшая компания	153,2	162,3	155,2
	3 крупнейших компании	126,9	159,5	184,7
Примечание. Рассчитано автором. * Неправдоподобно большие значения или отрицательные значения вызваны реструктуризацией отдельных компаний в исследуемом периоде, когда активы компании были выведены за пределы конкретной организационно-правовой формы.				

Расчет индекса Бэйна в исследуемых отраслях выявил, что уровень дохода, полученного на 1 рубль инвестированного капитала, чрезвычайно высок (на конкурентном рынке этот показатель стремится к нулю). Такие значения индекса можно объяснить низким уровнем развития конкурентных (рыночных) механизмов взаимодействия между участниками рынка.

Нетривиальные выводы можно сделать при детализации индекса Бэйна по крупнейшим компаниям. В отраслях черной металлургии доходность инвестиций крупнейшей компании ниже, чем совокупная доходность тройки лидеров. Данный факт также свидетельствует о жесткой конкурентной борьбе и попытке удержать долю рынка «любой ценой» в секторах черной металлургии. В цветной металлургии правила игры по поводу распределения ресурсов и установления цен определяются одним крупнейшим участником рынка.

Конкурентное неравенство играет важную роль и в межотраслевом взаимодействии. По мнению К. Гончар<sup>1</sup>, цены в металлургии растут быстрее, чем на смежных рынках (в машиностроении, строительстве и ряде других отраслей). Это косвенным образом свидетельствует о доминировании на смежных рынках. Такая

<sup>1</sup> Гончар К. Р. Инновационное поведение промышленности: разрабатывать нельзя заимствовать // Вопросы экономики. – 2009. – № 12. – С. 125–141.

ситуация нетипична, так как при отсутствии дефицита ресурса потребитель, как правило, обладает большей рыночной властью.

Более точно оценить уровень неравенства, на наш взгляд, поможет не уровень цен, а уровень рентабельности. В нашем исследовании в основу анализа положено сопоставление рентабельности по чистой прибыли отраслей металлургического комплекса и их основных потребителей (таблица 41). Рентабельность поставщиков не учитывалась, так как для металлургического комплекса России характерно сращивание в рамках единого холдинга горнодобывающего и обрабатывающего производств.

Таблица 41 – Сравнительная рентабельность продаж отраслей металлургического комплекса и основных смежных рынков

Код по ОКВЭД-1	Рентабельность, %			Смежные рынки (потребители) для металлургии	Рентабельность, %		
	2015	2012	2009		2015	2012	2009
24.1	7,4	4,1	3,8	24.2	7,2	3,7	0,3
				25.5 – ковка, прессование, штамповка и профилирование, изготовление изделий методом порошковой металлургии	7,1	5,1	4,9
24.2	7,2	3,7	0,3	49.50.1 – транспортировка нефти и нефтепродуктов	5,6	14,5	14,4
				41.2 – строительство зданий	6,9	5,0	2,6
24.3	2,2	1,9	-3,2	41.2 – строительство зданий	6,9	5,0	2,6
24.42	-2,8	0,8	-1,0	25.1 – производство строительных металлических конструкций	0,8	2,8	1,5
				25.93.1 – производство кабеля, изделий из проволоки	10,2	2,7	-8
24.44	-7,5	7,9	2,5	25.93.1 – производство кабеля, изделий из проволоки	10,2	2,7	-8
				25.2 – производство металлических цистерн, резервуаров и прочих емкостей	3,2	4,0	2,8
				20.13 – производство прочих основных неорганических химических веществ	10	3,6	2,6
24.45.1	6,6	2,3	4,2	24.3	2,2	1,9	-3,2
				25.61 – обработка металлов и нанесение покрытий на металлы	1,4	2,8	1,2
24.46 – разделительный блок	16,8	12,2	13,6	24.46 – производство ядерного топлива	23,5	15,8	17,8
Примечание. Рассчитано автором.							

Результаты сравнительной рентабельности двух отраслевых организационных полей – отраслей металлургии и их потребителей – в целом свидетельствуют о незначительной разнице в доходности. Данный факт также может свидетельствовать о квазирыночном механизме ценообразования, сетевом характере взаимодействия, долгосрочных отношениях. В то же время можно отметить, что рентабельность отрасли 24.3 (производство прочих металлических изделий), скорее всего в силу большого количества предприятий, уступает рентабельности основного ее потребителя – строительного комплекса. Обратную ситуацию мы наблюдаем при взаимодействии производителей никеля и его потребителей.

Интегральная оценка уровня сложности институтов отраслевых металлургических рынков по итогам 2015 г. и с учетом коэффициента устойчивости представлена в таблице 42.

Таблица 42 – Интегральная оценка уровня сложности институтов отраслевых рынков металлургического комплекса

Код по ОКВЭД-1	2009	2012	2015	Сложность по 2015 г.	$K_y$	Сложность 2015 г. с учетом $K_y$	Интегральная сложность
24.1	2	2	2	Низкая			
24.2	3	6	7	Средняя	2,0	14	Высокая
24.3	7	6	6	Средняя	1,5	9	Высокая
24.42	8	6	5	Средняя	2,0	10	Высокая
24.44	9	4	4	Низкая	2,0	8	Средняя
24.45.1	7	6	5	Средняя	2,0	10	Высокая
24.46	8	8	8	Средняя	1,0	8	Средняя
Примечание. Рассчитано автором.							

Визуализация уровня сложности институциональной организации отраслевых рынков металлургического комплекса с учетом коэффициента устойчивости и без него за 2015 г. показана на рисунке 28. При учете динамической устойчивости отраслей картина институциональной организации рынков металлургического комплекса существенно меняется.



Примечание. Рассчитано автором. *Курсивом* выделены результаты за 2015 г., **полужирным** – результаты с учетом корректировки на устойчивость.

Рисунок 28 – Институциональная карта отраслевых рынков металлургического комплекса за 2015 г.

Итак, эмпирическая апробация методики построения институциональной карты позволяет констатировать достаточно высокий уровень сложности во всех исследуемых отраслях металлургического комплекса. Однако причины такого сложного институционального окружения металлургических предприятий дифференцированы. Для черной металлургии основные трудности вызывают институциональные изменения, при этом для отрасли 24.1 (производство чугуна, стали) административные барьеры являются главным фактором, определяющим их развитие. Для предприятий, функционирующих в секторе цветной металлургии, более остро стоят вопросы конкурентного неравенства. Они служат серьезными барьерами для развития как стратегического характера (внутри отрасли), так и административного (институциональной среды).

В то же время из-за возможных искажений результатов анализа ввиду того, что оценке подвергалась только российская часть рынка (а металлургия в основ-

ном ориентируется на мировой рынок), важно обратить внимание на отдельные составляющие институциональной карты. Так, можно констатировать, что российская институциональная среда с точки зрения структурной сложности достаточно благосклонна к металлургическим предприятиям. Что касается стратегических барьеров, то основные рынки металлургии поделены давно и основательно. Эта «давность» иллюстрирует тот факт, что институты конкурентного неравенства давно закрепились. В совокупности со значительной персонификацией рынка это может быть решающим фактором для снижения издержек адаптации предприятий.

Кроме того, результаты анализа выявляют еще одну дилемму, связанную с регулированием отраслевых рынков. Во-первых, при низком качестве общероссийской институциональной среды (что было выявлено в п. 3.1 диссертации) вряд ли имеет смысл «точечно» воздействовать на отраслевые рынки. Во-вторых, при улучшении (читай: ослаблении) административных барьеров для отраслей металлургического комплекса возникает проблема властной асимметрии в отношении смежных рынков. То есть **использование отраслевого подхода в формировании и регулировании институциональной среды является недостаточно эффективным.**

В данной главе диссертации получены следующие научные результаты. Уточнены экономические понятия «институты отраслевого рынка» и «институциональная среда отраслевого рынка», сконструирована теоретическая модель институциональной организации отраслевых рынков, предложена методика конструирования институциональной карты; проведено эмпирическое исследование институционального окружения металлургических предприятий России. Выявлен высокий уровень сложности практически во всех исследуемых отраслях металлургии. При этом показано, что отраслевое регулирование не является эффективным способом достижения устойчивого развития металлургических предприятий.

## 5 РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ

### 5.1 Механизмы развития металлургического предприятия в условиях неоиндустриализации

Ресурсно-институциональный методологический подход может быть использован как теоретическая конструкция при описании механизма устойчивого развития металлургического предприятия.

Теория механизмов начала развиваться в 1960-х годах и получила признание в 2007 г., когда Л. Гурвицу, Р. Майерсону и Э. Маскину была вручена Нобелевская премия за «создание основ теории оптимальных механизмов в распределение ресурсов». В работе Дж. Дэвиса и К. Маркуса утверждается, что «альтернативная [теории организации] форма прогресса заключается в выявлении (или создании) и уточнении механизмов»<sup>1</sup>. Основной задачей исследования экономических механизмов является поиск наиболее эффективных схем управления и взаимодействий<sup>2</sup>.

В социально-экономических работах механизм трактуется как:

- 1) процесс взаимодействия, позволяющий достигнуть заданной цели при согласовании интересов всех субъектов<sup>3</sup>;
- 2) система субъективно-объективных взаимосвязей, обеспечивающих преобразование хозяйственной деятельности через изменение правил и условий игры по-

---

<sup>1</sup> Davis G., Marquis C. Prospect for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms // *Organizational Science*. – 2005. – No. 16(4). – P. 340.

<sup>2</sup> Бычкова А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение // *Вестник Омского университета. Сер. Экономика*. – 2010. – № 4. – С. 37.

<sup>3</sup> Hurwicz L. On informationally decentralized systems // *Decisions and Organizations*. – Amsterdam: North-Holland, 1972.

средством совершенствования форм, методов и инструментов достижения целей<sup>1</sup>;  
организационная и организующая система<sup>2</sup>;

3) определенная последовательность взаимосвязанных экономических явлений, которая носит объективный характер<sup>3</sup>, может объяснять эволюцию и обеспечивать развитие объекта<sup>4</sup>;

4) совокупность элементов (способов влияния), воздействующих на развитие объекта (инструмент воздействия)<sup>5</sup> и дающая результат, не свойственный ни одному элементу в отдельности<sup>6</sup>;

5) совокупность ресурсов экономического процесса и способов их соединения<sup>7</sup>;

6) совокупность форм организации экономических отношений, возникающих в отношении образования, распределения, использования и воспроизводства ресурсов в целях достижения необходимых условий социально-экономического развития экономического субъекта, в соответствии с постоянно меняющимися потребностями<sup>8</sup>;

7) инструмент взаимодействия субъектов<sup>9</sup> по реализации стратегии<sup>10</sup>;

8) форма стратегической игры, т. е. описание того, как могут действовать игроки (экономические субъекты) и к чему приведет любой набор действий<sup>11</sup>.

---

<sup>1</sup> Аверина И. С. Эволюция и классификация феномена «хозяйственный механизм» // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3: Экономика. Экология. – 2012. – № 2(21). – С. 14.

<sup>2</sup> Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. – М.: МГУ, 1994. – С. 22–23.

<sup>3</sup> Кульман А. Экономические механизмы. – М.: Прогресс-Универс, 1993. – С. 17.

<sup>4</sup> Бычкова А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2010. – № 4. – С. 37.

<sup>5</sup> Бычкова А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2010. – № 4. – С. 37; Стогул О. И. Сущность понятия «экономический механизм развития предприятия» // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – С. 48.

<sup>6</sup> Hernes G. Real virtuality // Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory. – N. Y.: Cambridge University Press, 1998. – P. 74–101.

<sup>7</sup> Чаленко А. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. – URL: [http://kapital-rus.ru/articles/article/o\\_neopredelennosti\\_termina\\_mehanizm\\_v\\_ekonomicheskikh\\_issledovaniyah](http://kapital-rus.ru/articles/article/o_neopredelennosti_termina_mehanizm_v_ekonomicheskikh_issledovaniyah).

<sup>8</sup> Коляда А. А. Организационно-экономический механизм управления развитием регионального АПК // В мире научных открытий. – 2010. – № 4(9). – С. 31.

<sup>9</sup> Бычкова А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2010. – № 4. – С. 37.

<sup>10</sup> Там же. – С. 42.

<sup>11</sup> Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов // Вопросы экономики. – 2008. – № 31. – С. 7.

Внедрение принципов электронного бизнеса, онлайн-торговля, наличие у предприятий «цифровой тени» заставляют пересмотреть механизмы развития и тех предприятий, которые функционируют на традиционных промышленных рынках. К. Шваб выделяет 23 глубинных изменения<sup>1</sup>, которые определяют ближайшее будущее экономики и ее субъектов.

В России проблематика IV промышленной революции напрямую связана с вопросами новой индустриализации. При этом важно понимать, что скорость и глубина технологических изменений определяют необходимость масштабных перемен и на микроуровне. На металлургических предприятиях это, прежде всего, внедрение облачных и аддитивных технологий, новых принципов материаловедения, широкой роботизации производственных процессов.

Механизм устойчивого развития предприятия является одним из видов экономического механизма и тесно связан с категорией «бизнес-модель». Концепция бизнес-модели как одна из теорий стратегического управления впервые была озвучена в работе П. Тиммерса<sup>2</sup> и направлена на поиск ответов на вопросы: почему клиент должен что-либо покупать у компании; каким образом компания может заработать, продавая свой продукт; каковы ключевые действия, которые позволят реализовать план компании<sup>3</sup>. Полагаем, что *концепция бизнес-модели проецирует основные постулаты теории механизмов на уровень предприятия*, а также согласуется с современными ресурсными теориями<sup>4</sup>.

Рост развивающихся рынков и масштабное внедрение новых технологий в конце XX – начале XXI века определили тот факт, что эмпирический анализ

---

<sup>1</sup> Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2018. – 288 с.

<sup>2</sup> Timmers P. Business models for electronic markets // Electronic Markets. – 1998. – No. 8(2). – P. 3–8.

<sup>3</sup> Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model // Harvard Business Review. – 2008. – No. 86(12). – P. 57–68.

<sup>4</sup> Взаимосвязь между созданием ценности для клиента и ресурсами предприятия определена в: Adner R., Zemsky P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage // Strategic Management Journal. – 2006. – No. 27. – P. 215–239.

бизнес-моделей в большей степени сосредоточен в сфере электронного бизнеса<sup>1</sup>. В ряде исследований обращается внимание на быстрорастущие высокотехнологичные рынки<sup>2</sup>. В России исследование специфики бизнеса через призму категории «бизнес-модель» появилось относительно недавно и является исследовательским мейнстримом в сфере менеджмента и экономики организаций<sup>3</sup>. Внедрение принципов электронного бизнеса, онлайн-торговля, наличие у предприятий «цифровой тени» заставляют пересмотреть механизмы развития и тех предприятий, которые функционируют на традиционных промышленных рынках.

В зависимости от целей исследования авторы трактуют бизнес-модель как:

- 1) архитектуру продуктов и информационных потоков, включающую описание различных акторов, их ролей, потенциальных выгод и источников доходов<sup>4</sup>;
- 2) набор переменных для создания конкурентного преимущества<sup>5</sup>;
- 3) отражение архитектуры бизнеса (ключевых элементов компании и межэлементных отношений), определяющей, как фирма генерирует экономические ренты<sup>6</sup>;

---

<sup>1</sup> См., например: Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M. S. Ideal types, values, profits and technologies. – L.: London School of Economics, 2015; Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements // *Thunderbird International Business Review*. – 2002. – No. 44(1). – P. 5–23; Kraemer K., Dedrick J., Yamashiro S. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation // *The Information Society*. – 2000. – No. 16(1). – P. 5–21; Magretta J. Why business models matter // *Harvard Business Review*. – 2002. – No. 80(5). – P. 86–92; Miller D., Friesen P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle // *Management Science*. – 1984. – No. 30(10). – P. 1161–1183; Rasmussen K., Foss N. Business Model Innovation in the Pharmaceutical Industry // *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. – Oxford: Oxford University Press, 2015. – P. 241–269; Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. – 2010. No. 43(2). – P. 172–194.

<sup>2</sup> См., например: Colombo M. G., Mohommadi A., Lamastra C. R. Innovative Business Models for High-tech Entrepreneurial Ventures // *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. – Oxford: Oxford University Press, 2015. – P. 170–193; Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. – Hoboken, NJ: Wiley, 2010; Sabatier V., Mangematin V., Rousselle T. From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry // *Long Range Planning*. – 2010. – No. 43. – P. 431–447; Riccaboni M., Rossi A., Schiavo S. Global Networks of Trade and Bits // *Journal of Economic Interaction and Coordination*. – 2013. – No. 8(1). – P. 33–56; Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models // *Business Horizons*. – 2005. – No. 48(3). – P. 199–207.

<sup>3</sup> Так, научно-аналитический журнал «Управленец» в 2017 г. издал специальный выпуск, посвященный вопросам функционирования бизнес-моделей в России.

<sup>4</sup> Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. – 1998. – No. 8(2). – P. 3.

<sup>5</sup> Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. – 2005. – No. 58(6). – P. 726.

<sup>6</sup> Широкова Г. В. Управление предпринимательской фирмой. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – С. 107.

- 4) историю, объясняющую, как работает организация<sup>1</sup>;
- 5) логику компании<sup>2</sup> и ее стратегический выбор для создания и использования ценности в сети<sup>3</sup>;
- б) структуру взаимодействия фокальной компании с клиентами<sup>4</sup> и с контрагентами в целом<sup>5</sup>;
- 7) процесс создания, доставки и присвоения ценности<sup>6</sup>, предполагающий определенное содержание и структуру транзакций<sup>7</sup> и наличие определенных способностей организации для взаимодействия и обмена в этом процессе<sup>8</sup>;
- 8) набор инструментов для изучения логики бизнеса, оценки ситуации, действий и осуществления инноваций<sup>9</sup>, а также для управления активами<sup>10</sup>;
- 9) соединение технического потенциала с реализацией экономической ценности<sup>11</sup>;
- 10) алгоритм действий для достижения какого-либо результата<sup>12</sup>.

---

<sup>1</sup> Magretta J. Why business models matter // Harvard Business Review. – 2002. – No. 80(5). – P. 86.

<sup>2</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept // Communications of the Association for Information Science. – 2005. – No. 16. – P. 2.

<sup>3</sup> Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models // Business Horizons. – 2005. – No. 48(3). – P. 199.

<sup>4</sup> Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес модели: основные направления исследований и поиск содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. – 2014. – № 3. – С. 108

<sup>5</sup> Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance // Strategic Management Journal. – 2008. – No 29(1). – P. 1.

<sup>6</sup> Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. – 2010. – No. 43(2). – P. 172–194.

<sup>7</sup> Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strategic Management Journal. – 2001. – No. 22. – P. 494; Guo H., Zhao J., Tang J. The role of top managers' human and social capital in business model innovation // Chinese Management Studies. – 2013. – No. 7(3). – P. 447.

<sup>8</sup> Doz Y. L., Kosonen M. Embedding strategic Agenda for accelerating Business Model Renewal // Long Range Planning. – 2010. – No. 43. – P. 370; Nenonen S., Storbacka K. Business model design: Conceptualizing network value cocreation // International Journal of Quality and Service sciences. – 2010. – No. 2(1). – P. 43.

<sup>9</sup> Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J. Business model dynamics and innovation: Reestablishing the missing linkages // Management Decision. – 2011. – No. 49(8). – P. 1327; Hajiheydari N., Zarei B. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach // Journal of Modeling in Management. – 2012. – No. 8(2). – P. 155.

<sup>10</sup> Sainio L.-M., Saarenketo S., Nummela N., Eriksson T. Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective // Journal of Small Business and Enterprise Development. – 2011. – No. 18(3). – P. 556–570.

<sup>11</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and corporate change. – 2002. – No. 11(3). – P. 529.

<sup>12</sup> Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M. S. Ideal types, values, profits and technologies. – L.: London School of Economics, 2015. – P. 5.

С. Баден-Фуллер с соавторами<sup>1</sup> выделяют два направления эволюции подходов к изучению бизнес-моделей. Практический подход (realist) основан на кейсах отдельных крупных компаний. В таких работах<sup>2</sup> механизм развития предприятия инсталлирован в стратегию. Концептуальный подход (principle-conceptual) – это попытка конструирования идеальных типов бизнес-моделей, которые в дальнейшем апробируются на практике<sup>3</sup>. В диссертационной работе будем придерживаться смешанного подхода. С одной стороны, важно увязать стратегию и бизнес-модель, с другой – использовать практико-ориентированную идеологию при изучении механизма устойчивого развития металлургического предприятия.

Обобщение знаний, накопленных теорией механизмов и концепцией бизнес-моделей, позволяет трактовать **механизм устойчивого развития предприятия как совокупность способов управления и взаимодействия, целевой функцией которых является достижение долгосрочного роста предприятия посредством распределения его ресурсов и выгод между участниками и заинтересованными сторонами.**

Структура любого экономического механизма включает ряд элементов, среди которых:

1) объект – управляемый элемент, который изменяется под действием центра управления в соответствии с его целями;

2) центр – это управляющий элемент, осуществляющий воздействие (роль центра может выполнять некий первоначальный импульс, который запустил этот механизм);

---

<sup>1</sup> Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M. S. Ideal types, values, profits and technologies. – L.: London School of Economics, 2015. – P. 4–5.

<sup>2</sup> См., например: Thompson J. D. Organizations in Action. – N. Y.: McGraw Hill, 1967; Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strategic Management Journal. – 2001. – No. 22. – P. 493–520; Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency // Long Range Planning. – 2010. – No. 43(2). – P. 227–246; Lambert S. C., Davidson R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010 // European Management Journal. – 2012. – No. 31(6). – P. 668–681.

<sup>3</sup> См., например: Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and corporate change. – 2002. – No. 11(3). – P. 529–555; Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. – 2010. – No. 43(2). – P. 172–194.

3) субъекты (участники) – носители предметно-практической деятельности механизма (лица, индивидуумы);

4) алгоритм «работы» механизма – совокупность функций управляющих воздействий и методов и способов достижения целей управления;

5) параметрическое описание планируемых результатов, характеризующих стадию развития объекта;

6) условия, способствующие или препятствующие работе механизма;

7) ограничения применения механизма, при которых возможно достижение целевой эффективности<sup>1</sup>.

Структура бизнес-модели как экономического механизма до сих пор не до конца определена. Наиболее известной является работа А. Остервальда с соавторами<sup>2</sup>, в которой выделены девять элементов: сегменты потребителей, предложение ценности, каналы распределения, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые активности, ключевые партнерства и структура издержек. Исследование Б. Демила и Х. Лекокка главными компонентами объявляет предложение ценности, сегмент рынка, структуру цепочки создания ценности, структуру издержек и прибыли, позицию внутри цепочки создания ценности, конкурентную стратегию<sup>3</sup>. В наибольшей степени с целями нашего исследования коррелируют типологии Д. Тиса и Дж. Джорджа с соавторами. Так, Д. Тис ставит акцент на технологии и свойствах продукта, преимуществах потребителя при использовании товара, целевых сегментах рынка, потоках доходов и механизмах получения ценности<sup>4</sup>. Дж. Джордж и А. Дж. Бокк выделяют пять групп ключевых характеристик бизнес-модели: структуру ресурсов, цепочку создания ценности, структуру сделок и доходов, а также природу доминирования предприятия

---

<sup>1</sup> Бычкова А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2010. – № 4. – С. 37–38.

<sup>2</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers – Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

<sup>3</sup> Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency // Long Range Planning. – 2010. – No. 43(2). – P. 227–246.

<sup>4</sup> Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. – 2010. – No. 43(2). – P. 172–194.

на рынке и последствия этого влияния на поведение участников и внутрифирменные характеристики<sup>1</sup>.

В работе Л. Гурвица<sup>2</sup> введено условие эффективности механизма – **совместимость стимулов** как некоторое предположение о рациональном поведении субъектов. Согласованность элементов механизма определяет его устойчивость<sup>3</sup>. Экономический механизм, по Гурвицу, задает множество выборов для экономических субъектов и связанные с каждым из этих выборов результаты. Выбор бизнес-модели, таким образом, зависит от целого ряда факторов, среди которых доступ к ресурсам и технологиям и отклик на сигналы рынка.

Синтез и критический анализ представлений о сущности бизнес-модели, а также учет специфики деятельности металлургического предприятия накладывают на механизм его устойчивого развития следующие требования:

1) механизм должен основываться на ресурсах, которые предприятие контролирует, и способностях, которыми обладает. В п. 1.2 диссертационного исследования было доказано, что **основой механизма устойчивого развития для предприятия металлургии должна быть технологическая составляющая;**

2) механизм должен визуализировать **характер взаимоотношений** субъектов рынка, роль предприятия в системе создания потребительской ценности;

3) механизм должен демонстрировать способы управления и взаимодействия предприятия, основанные на его выгодах (стимулах и рентах) и ограничениях (издержках).

В экономической литературе изучаются две основные классификации механизмов организации и развития бизнеса. Согласно О. Уильямсону<sup>4</sup>, выбор формата бизнеса определяется одним из трех вариантов координации: иерархия – гибрид – рынок. Вторая типология связана с современным изучением бизнес-

<sup>1</sup> George G., Bock A. J. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research // Entrepreneurship: Theory and Practice. – 2011. – No. 35(1). – P. 83–111.

<sup>2</sup> Hurwicz L. On informationally decentralized systems // Decisions and Organizations. – Amsterdam: North-Holland, 1972.

<sup>3</sup> Бычкова А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2010. – № 4. – С. 42.

<sup>4</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». – СПб.: Лениздат, 1996.

моделей и выделяет последовательную (цепочка создания стоимости – supply chain или pipeline business) или сетевую (network) форму взаимодействия участников рынка<sup>1</sup>.

Металлургия всегда характеризовалась устойчивыми кооперационными связями. Развитие комплекса основано на росте интеграционных процессов за счет приобретения активов смежных потребляющих отраслей и объектов инфраструктуры. Интеграция в отечественной и мировой металлургии изучается достаточно давно, в том числе в работах И. А. Буданова<sup>2</sup>, Н. Р. Кельчевской<sup>3</sup>, В. Б. Кондратьева<sup>4</sup>, О. А. Романовой<sup>5</sup>, А. А. Козицына<sup>6</sup>, Д. А. Пумпянского<sup>7</sup> и ряда других авторов. В старопромышленных регионах роль металлургии сложно переоценить<sup>8</sup>. При этом, как отмечают О. А. Романова и Э. В. Макаров, «развитие интеграционных процессов на сегодняшний день не носит завершенного характера. Производители меняют партнеров по сбыту своей продукции, формируются новые альянсы, рассматриваются варианты новых интеграционных объединений. В этих условиях актуализируется проблема оценки экономической целесообразности их формирования»<sup>9</sup>.

Деятельность металлургического предприятия основана на сочетании технологических процессов, позволяющих организовать производство полного цик-

---

<sup>1</sup> Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M. S. *Ideal types, values, profits and technologies*. – L.: London School of Economics, 2015.

<sup>2</sup> См., например: Буданов И. А. Ключевые проблемы развития отечественной металлургии // *Проблемы прогнозирования*. – 2000. – № 1. – С. 50–58.

<sup>3</sup> Кельчевская Н. Р., Исмагилова Г. В. Конкурентоспособность металлургических предприятий России на экспортных рынках // *Металлург*. – 2016. – № 11. – С. 9–15; Андреев А. М., Кельчевская Н. Р. Влияние интеграционных процессов в цветной металлургии на затраты и цены предприятий // *Известия высших учебных заведений. Цветная металлургия*. – 2007. – № 4. – С. 73–79.

<sup>4</sup> Кондратьев В. Б. *Отрасли и сектора глобальной экономики: особенности и тенденции развития*. – М.: Международные отношения, 2015. – С. 179–185.

<sup>5</sup> Например: Романова О. А., Макаров Э. В. Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов // *Экономика региона*. – 2015. – № 31. – С. 253–264.

<sup>6</sup> Козицын А. А., Дудинская М. В. Конкурентоспособность и экономическая безопасность – приоритетные задачи металлургического комплекса региона и его лидеров в условиях нестабильности // *Экономика региона*. – 2015. – № 3. – С. 204–215.

<sup>7</sup> Пумпянский Д. А. *Формирование и развитие конкурентных преимуществ интегрированных структур в условиях глобализации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук*. – Екатеринбург, 2007.

<sup>8</sup> Мальцев А. А., Мордвинова А. Э. Реструктуризация старопромышленных регионов Европы: опыт и проблемы // *Управленец*. – 2016. – № 3(31). – С. 8–13.

<sup>9</sup> Романова О. А., Макаров Э. В. Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов // *Экономика региона*. – 2015. – № 31. – С. 256.

ла, поэтому неслучайно комплекс является одним из лидеров по количеству участвующих в нем холдингов. Такого рода производства встречаются как в черной металлургии, куда входят добыча и обогащение железных, марганцевых и хромитовых руд, выплавка чугуна и стали, производство проката, ферросплавов, так и в цветной металлургии, которая представлена добычей, обогащением руды, выплавкой цветных металлов и их сплавов<sup>1</sup>.

Таким образом, форма организации большинства металлургических предприятий классифицируется как **цепь создания стоимости в рамках иерархии**. В традиционной модели вертикальной интеграции контроль носит линейный характер и от поставщиков сырья «движение ценности» постепенно переходит к производству конечного продукта. Однако в такой цепи наиболее эффективно взаимодействуют только смежные звенья, в результате чего качество, цена и другие параметры продукта плохо контролируются и прогнозируются. Кроме того, из цепи фактически выключен потребитель, для которого и создается ценность. А для российских металлургических предприятий понимание запросов конечных потребителей очень важно, поскольку, по мнению В. Б. Кондратьева, одна из наиболее перспективных стратегий их развития – это фокусирование на узкоспециализированных рыночных нишах<sup>2</sup>.

Холдинговые структуры в России получили распространение в 1990-х годах в результате перманентных изменений внешней среды. В то же время они имеют целый пул недостатков, среди которых основным является низкая стратегическая гибкость, существенные издержки контроля и развитие, обусловленное размером собственного капитала (таблица 43). Существенным минусом металлургических холдингов выступает ориентация на производство металлов, а не конечной продукции. В результате в последние годы, как отмечают А. А. Емельянов

---

<sup>1</sup> Антипов Е. А. Факторы стратегического развития холдингов в металлургии // Научные ведомости БелГУ. Сер.: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2011. – № 19(144). – С. 23; Шайбакова Л. Ф., Новоселов С. В. Тенденции, особенности и проблемы развития черной металлургии России // Управленец. – 2017. – № 5(69). – С. 48.

<sup>2</sup> Кондратьев В. Б. Отрасли и сектора глобальной экономики: особенности и тенденции развития. – М.: Международные отношения, 2015. – С. 182.

и Д. С. Воронов, «наибольшую ценность приобрели не готовые металлы, а концентраты»<sup>1</sup>.

Таблица 43 – Основные дилеммы применения холдинговой организации бизнеса

Преимущества холдинговой организации бизнеса	Недостатки, возникающие в ходе реализации преимуществ холдинга
Аккумуляция ресурсов в рамках одной иерархической структуры, при этом покупаются доли предприятий, а не реальные активы, тем самым ограничивается риск ответственности материнской компании по долгам дочерних компаний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие, обусловленное размером собственного капитала.</li> <li>2. Сложность управления ресурсами из-за их многообразия.</li> <li>3. Сложность распределения ресурсов между подразделениями холдинга.</li> <li>4. Низкий инвестиционный потенциал, т. е. отдача от вложений, которые приобретаются в собственность</li> </ol>
Снижение уровня конкуренции на рынке	Отсутствие у подразделений холдинга мотивации к оптимизации бизнес-процессов и поиска источников прибыли
Создание конкурентоспособного продукта за счет минимизации транзакционных издержек на каждой технологической стадии	Отсутствие мотивации создавать конкурентоспособный (качественный) продукт на промежуточных стадиях из-за его гарантированной покупки верхними звеньями технологической цепочки
Централизация капитала, за счет чего перераспределение финансовых потоков между подразделениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость подразделений холдинга от политики головной компании.</li> <li>2. Рост издержек контроля</li> </ol>
Создание пакета сильноспецифичных активов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложная реализация активов.</li> <li>2. Фундаментальная трансформация сделок</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Единый управленческий центр.</li> <li>2. Экономия затрат за счет централизации функций и масштабов закупок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложная иерархическая система управления, бюрократизация, нередко дублирование функций.</li> <li>2. Рост издержек контроля, в том числе на прохождение «юридических границ».</li> <li>3. Проблемы с антимонопольным законодательством.</li> <li>4. Потеря хозяйственной самостоятельности.</li> <li>5. Снижений общей эффективности за счет поддержки слабых подразделений.</li> <li>6. Слабое знание специфики отдельных производств</li> </ol>
Синергетический эффект от интеграции объектов науки, производства и инфраструктуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительные издержки, в том числе издержки контроля.</li> <li>2. Профильная специализация, сосредоточение на текущих проблемах базисного производства</li> </ol>

<sup>1</sup> Емельянов А. А., Воронов Д. С. Структурные изменения мировой торговли металлами: последствия и риски для конкурентоспособности горнометаллургических компаний СНГ // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 6(74). – С. 49.

## Продолжение таблицы 43

Преимущества холдинговой организации бизнеса	Недостатки, возникающие в ходе реализации преимуществ холдинга
Имидж крупной интегрированной структуры, возможность за счет этого лоббировать интересы	Дополнительные издержки на спонсорство, экологию, социально ответственные проекты
Устойчивость трансфертных цен со стороны поставщиков, удобная форма бизнеса при экономической неопределенности на рынках	Низкая стратегическая гибкость
Примечание. Составлено автором.	

По мнению О. А. Романовой и Э. В. Макарова, «изменчивая ситуация на мировом рынке металлов предопределяет необходимость поиска новых форм развития металлургического бизнеса, позволяющих обеспечить увеличение добавленной стоимости и снизить разнообразные риски»<sup>1</sup>. *Приемлемой альтернативой, позволяющей частично устранить недостатки холдинговой модели организации бизнеса, является сетевое взаимодействие*, при условии, что сумма транзакционных и производственных издержек не выше, чем издержки иерархической формы организации<sup>2</sup>. **Использование сетевого механизма целесообразно для металлургического предприятия в первую очередь с точки зрения существенного снижения инвестиций в ресурсы.**

Интерес экономистов к сетевым аспектам взаимодействий отраслей и фирм первоначально возник в связи с войнами стандартов, проявлением внешних эффектов и эффектом масштаба, доступом к рынку естественной монополии. 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<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Романова О. А., Макаров Э. В. Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов // Экономика региона. – 2015. – № 31. – С. 253.

<sup>2</sup> Jarillo J. C. Strategic Networks: Creating the Beardless Organization. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

<sup>3</sup> Долгопятова Т. Г., Шиляева Е. В. Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства // Управленец. – 2017. – № 4(68). – С. 14.

Типология сетей весьма разнообразна. Одна из наиболее известных классификаций была предложена Р. Майлзом и Ч. Сноу: сети подразделяются на внутренние, динамические и стабильные<sup>1</sup>. Среди используемых для классификаций критериев: уровень формализации (формальное заключение договоров), степень доминирования и уровень централизации (наличие центральной координирующей фирмы, доминирование одного партнера или группы партнеров), степень устойчивости связей, тип квазиинтеграции (горизонтальная, вертикальная, конгломератная), величина входящих в сеть предприятий и т. д.<sup>2</sup>

Активное распространение в последние годы получило изучение платформенных сетевых бизнес-моделей<sup>3</sup>, впервые описанных в работе А. Гавье и М. Кусумано<sup>4</sup>. Платформенная бизнес-модель создает ценность с помощью содействия обмену между двумя и более независимыми группами, в особенности потребителями и производителями<sup>5</sup>.

Выделяют двусторонние и многосторонние платформы (таблица 44).

Считаем, что механизм устойчивого развития металлургического предприятия может быть основан на встроенности его в платформенную бизнес-модель. Платформа имеет ряд преимуществ для всех участников сети. Среди них, во-первых, возможность использования ресурсов всех участников сети. Во-вторых, более четкое понимание запросов потребителей. Создание ценности для клиента осуществляется не по цепочке, а является результатом одновременного и взаимного обмена всех ее участников. Рост числа потребителей платформы увеличивает ценность продукта (в цепи создания стоимости этой зависимости не наблюдается).

---

<sup>1</sup> Miles R. E., Snow C. C. Causes of failure in network organizations // *California Management Review*. – 1992. – Vol. 34, no. 4. – P. 53–72.

<sup>2</sup> Шерешева М. Ю., Оборин М. С. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // *Управленец*. – 2017. – № 4(68). – С. 26.

<sup>3</sup> См., например: Moazed A., Johnson N. L. *Modern Monopolies: What it Takes to Dominate the 21st Century Economy*. – N. Y.: St. Martin's Press, 2016; Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. *Platform Revolution: Now Networked Markets Are Transforming the Economy – And Now to Mate Them Work for you*. – N. Y.: W. W. Norton & Company Inc., 2017; Evans D. S. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. – Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

<sup>4</sup> Gawer A., Cusumano M. A. *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive industry innovation* – Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

<sup>5</sup> Moazed A. What is a Platform? – URL: <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model>.

Таблица 44 – Сравнительный анализ механизмов развития предприятия

Критерий сравнения	Виды механизмов		
	Цепь создания стоимости (дуальная модель)	Сети	
		двусторонняя (two-sided)	многосторонняя (multi-sided)
Характеристика	Отношения двух предприятий при создании добавленной стоимости продукта	Отношения трех участников рынка, один из которых является посредником между продавцами и покупателями	Сеть, где предприятие-медиатор связывает группы потребителей между собой
Примеры компаний	McDonalds	Booking.com	Google, Siemens
Стратегические цели	Оптимизация внутренней среды, снижение затрат	Взаимодействие с внешней средой для максимизации эффекта от масштаба	Взаимодействие с внешней средой для максимизации эффекта от технологии и ценности для всей сети
Ядро бизнес-модели (медиатор)	Отсутствует (задача участников – приращение собственной прибыли)	Посредник (его задача – объединение участников)	Собственник технологического стандарта (его задача – генерирование прибыли сети)
Отношения с потребителем	1. Потребители не являются участниками бизнес-модели, контактируют с предприятием напрямую. 2. Предприятия ориентированы на целевые группы клиентов	Потребители являются частью сети (продавцы и покупатели, для которых организовано взаимодействие)	1. Потребители являются проактивным участником сети. 2. Потребители подразделяются на пользователей (user-customer) и плательщиков. 3. Взаимодействие между потребителями определяется моделью бизнеса. 4. Охват всех сегментов потребителей
Продукт	Товар или услуга (simple product)	Мультиатрибутивный товар (servitized product) – предложение товара вместе с комплексом услуг, связанных с его функционированием	Комплементарный товар (complementary product) – пучок продуктов и услуг, производимых разными предприятиями, объединенными единым стандартом
Виды главенствующих ресурсов	Физические активы, финансовые активы	Человеческий капитал, организационный и социальный капитал	Технология, социальный капитал
Собственность на ресурсы	Принадлежат предприятиям, четко специфицированы; владелец ресурса является его пользователем	Принадлежат компаниям, четко специфицированы; владелец ресурса не всегда является его пользователем	Объединение ресурсов в сети; ресурсная «оркестровка»*
Инновации	Закрытые, в рамках одного предприятия	Открытые для всех участников сети, взаимное стимулирование инноваций участников	
Примечание. Составлено автором. * Термин из: Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. Pipelins, Platforms, and the New Rules of Strategy // Harvard Business Review. – 2016. – Iss. 4. – P. 57.			

В-третьих, гарантированное получение дохода за счет низкой конкуренции среди смежников и обязательной выгоды для всех участников сети вне зависимости от властной асимметрии. Применение механизма платформы позволяет говорить о долгосрочном развитии предприятий, в нее встроенных, а также об ускорении этого развития, что является принципиально важным моментом в контексте четвертой промышленной революции и реалий новой индустриализации.

Детальное обоснование типа и необходимости применения платформы как базового механизма устойчивого развития металлургического предприятия представлено далее, в п. 5.2 диссертационного исследования.

## 5.2 Структура механизма технологической платформы металлургического предприятия (на примере ООО «УГМК-Холдинг»)

В качестве институциональной *предпосылки стимулирования процессов интеграции среди независимых хозяйствующих субъектов* необходимо рассматривать восстановление и повышение уровня взаимного доверия<sup>1</sup>. Поскольку социальный капитал не может рассматриваться как серьезный актив в условиях перманентных институциональных трансформаций рынка, **источником и причиной такого доверия может быть единая технология, обуславливающая сильнейшую мотивацию к совместной деятельности**. Таким образом, можно говорить о том, что перспективным механизмом устойчивого развития для металлургического предприятия является функционирование в рамках определенного типа сети – технологической платформы (platform-technology или industry platform).

Использование термина «технологическая платформа» осуществляется на базе двух принципиально разных подходов, в рамках которых ведется полемика относительно полноты, содержания и акцентов данного понятия (таблица 45).

---

<sup>1</sup> Бочаров С. Н. Институциональные аспекты процессов вертикальной интеграции // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 19.

Таблица 45 – Подходы к использованию термина «технологическая платформа»

Подход	Сущность понятия
1. Микроэкономический (2000-е годы)	Технологическая платформа – это бизнес-модель. Технологическая платформа (уз.) – это электронная площадка или программный продукт, на котором основана бизнес-модель
2. Макроэкономический (2010-е годы)	Технологическая платформа – это способ взаимодействия бизнеса и науки. Технологическая платформа (росс.) – это коммуникационная площадка бизнеса и науки
Примечание. Составлено автором.	

Применяя первичную трактовку данного термина, **под технологической платформой будем понимать особый вид бизнес-модели, основанный на едином технологическом стандарте, присущем конкретной относительно устойчивой сети.** Важно констатировать, что любая платформа будет представлять собой сеть, но не каждая сеть будет являться технологической платформой<sup>1</sup>. Держатель технологии – «компания-медиатор» (matchmaker), или ядро платформы, – обеспечивает взаимодействие в сети всех ее участников. Вид платформы определяется двумя параметрами:

- 1) типом инноваций: использование в качестве «технологического ядра» открытых (общий стандарт) или закрытых инноваций;
- 2) ограниченностью количества и доступа участников в сети<sup>2</sup>.

Согласно исследованиям Т. Сампсона, вновь включенные в сеть предприятия учатся у компаний-лидеров, за счет чего происходит распространение технологий<sup>3</sup>.

Таким образом, объединение предприятий в платформу является источником долгосрочного роста отрасли и предприятий, входящих в нее.

В нашем представлении технологический стандарт отличается от общепринятого понятия «технология». **Под технологическим стандартом мы понимаем**

<sup>1</sup> Орехова С. В., Романова О. А. Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла // Управленец. – 2016. – № 5(63). – С. 10.

<sup>2</sup> Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M. S. Ideal types, values, profits and technologies. – L.: London School of Economics, 2015. – P. 11.

<sup>3</sup> Sampson T. Dynamic selection: an idea flows theory of entry, trade, and growth // The Quarterly Journal of Economics. – 2016. – Vol. 131, iss. 1. – P. 315–380.

**систему институтов, обеспечивающих генерирование потребительской ценности и единство платформы** за счет единства и унификации:

- 1) требований к ресурсам;
- 2) технических стандартов создания продукта;
- 3) управленческих и производственных бизнес-процессов;
- 4) цифрового и информационного пространства;
- 5) контактных аудиторий.

Важно отметить, что кроме единых технологий производства и управления ключевым звеном интеграции в сети выступает единое цифровое пространство. Оно дает возможность технологам в виртуальной среде создавать полное описание технологического процесса, включая сборочные линии, обрабатывающие центры, планировку цехов, эргономику и ресурсы предприятий. Кроме того, цифровое пространство позволяет получать обратную связь от реальных технологических операций и встраивать ее в процесс конструирования изделия, благодаря чему предприятия уже на этапе разработки могут решать производственно-технологические задачи. Цифровое пространство обеспечивает связывание, просмотр и проведение изменений в информации об изделиях, процессах, производственных мощностях и ресурсах всех предприятий, входящих в технологическую платформу.

Логика бизнес-модели, основанной на едином технологическом стандарте, может быть использована для металлургических предприятий. При этом *технологическая платформа имеет следующие принципиальные отличия от холдинговой структуры*:

- 1) ядром является не предприятие металлургии, а предприятие, владеющее технологическим стандартом по производству конечного продукта (услуги) потребителю;
- 2) ключевой ресурс всех предприятий, входящих в платформу, – единый технологический стандарт;
- 3) ресурсы предприятий не аккумулированы юридически, а объединены на основе мотивации получения выгоды от нахождения в сети;

4) ренты распределяются не в пользу головной компании, а в зависимости от вклада участника;

5) для отдельного предприятия не происходит экономии транзакционных издержек (так как внутренние издержки контроля становятся внешними транзакционными издержками), но происходит экономия за счет того, что ресурсы не нужно приобретать в собственность.

Важно понимать, что в России используется особый подход к пониманию сущности и значимости технологических платформ для функционирования рынков и экономики в целом. Заседание Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 1 апреля 2011 г. № 2 утвердило Перечень технологических платформ РФ. В состав Перечня входят 27 направлений, среди которых есть «Материалы и технологии металлургии». В рамках данной платформы выделено три организации-координатора платформы: ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт авиационных материалов», АО «РТ-Металлургия» и ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет „МИСиС“».

Как отмечено на официальном сайте<sup>1</sup>, технологическая платформа «Материалы и технологии металлургии» – механизм эффективного объединения промышленных и национальных интересов РФ, основанный на принципах государственно-частного партнерства с широким привлечением государственных, общественных институтов и бизнес-структур при определении приоритетов исследований, технологического развития и разработок, с учетом временных и финансовых возможностей для достижения стратегически важных целей государственного значения с высокой социальной значимостью при реализации в разных секторах экономики перспективных научных, технологических и конструкторских программ РФ.

Технологическая платформа трактуется как коммуникационная площадка для взаимодействия бизнеса, науки, потребителей и государства по вопросам модернизации и научно-технического развития по определенным технологическим направлениям. Это инструмент, направленный на активизацию усилий в области

---

<sup>1</sup> Технологическая платформа. Материалы и технологии металлургии. – URL: <http://mtmtp.ru>.

создания перспективных технологий, новой продукции и услуг, привлечение дополнительных ресурсов для проведения научных исследований и разработок. Роль «медиатора» в данной конструкции берет на себя государство, вкладывая в содержание взаимоотношений, возникающих внутри платформы, иной смысл, нежели это происходит на практике.

Необходимо отметить, что такой «взгляд сверху» не является новацией российского Правительства. Аналогичный перечень научно-технических приоритетов существует в Евросоюзе (European Technology Platform)<sup>1</sup>. Сама платформа рассматривается как система формирования государственного заказа, с одной стороны, и как способ приведения в соответствие бизнес-стратегий и промышленной политики, с другой.

Как отмечают Б. В. Кузнецов и Ю. В. Симачев, «технологические платформы по замыслу должны были объединить усилия бизнеса и власти в плане технологической модернизации и развития инноваций в приоритетных направлениях. Возможно, что делать выводы относительно успехов этого эксперимента преждевременно, но пока существенных прорывов (как технологических, так и экономических) в результате их применения не наблюдается»<sup>2</sup>. По мнению академика А. А. Дынкина, «представление о том, что инновация – это исключительно рыночное, экономическое событие, еще не укоренилось. Это не технологический прорыв, не новое открытие или изобретение. Инновация, продуктовая или в сфере услуг, рождается в точке пересечения общественной потребности (другими словами – платежеспособного спроса) и технологии. Если инновацию надо „внедрять“ – это из другой оперы...»<sup>3</sup>.

Трактовка технологической платформы, основанная на позитивном анализе<sup>4</sup>, ее конструирование «снизу вверх» (т. е. основанное на стимулах интеграции

---

<sup>1</sup> The background to Plattform Industrie 4.0. – URL: <http://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/EN/ThePlatform/PlattformIndustrie40/plattform-industrie-40.html>.

<sup>2</sup> Кузнецов Б. В., Симачев Ю. В. Эволюция государственной промышленной политики в России // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2014. – № 2(22). – С. 165.

<sup>3</sup> Dynkin A. A. Russia's Economy: Domestic Discussions and International Positioning // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 39.

<sup>4</sup> Позитивный анализ предполагает исследование явлений «как есть», нормативный – «как должно быть».

со стороны бизнеса и потребителей продукции) позволит сделать качественный скачок в развитии российских металлургических предприятий. Государство не должно являться участником технологической платформы, а скорее должно быть своеобразным регулятором, влияющим на выбор технологического стандарта.

В то же время невозможно предположить, что в имеющейся институциональной среде выбор технологического стандарта для платформы будет осуществлен «без оглядки» на приоритеты и задачи промышленной политики. Продолжая прежние рассуждения, можно утверждать, что **использование технологической платформы – это закономерный «интеграционный шаг»<sup>1</sup> в изменении механизма устойчивого развития металлургического предприятия**, так как размер институциональной ренты, возникающий в результате институционального и технологического соответствия, позволяет покрывать все трансакционные и трансформационные издержки, дополнительно возникающие при функционировании такой гибридной бизнес-модели. Формализация данного утверждения может быть представлена следующим образом:

$$I_p > T_\phi + T_c, \quad (15)$$

где  $I_p$  – институциональная рента предприятия;  $T_\phi$  – совокупность трансформационных издержек;  $T_c$  – совокупность трансакционных издержек.

В то же время неразумно и даже губительно было бы предполагать, что возможно прямое копирование идеи технологической платформы электронного бизнеса для металлургических предприятий. Ограничения использования технологической платформы традиционными предприятиями представлены в таблице 46.

---

<sup>1</sup> Шаг интеграционного процесса – это единичный акт, в рамках которого обеспечивается увеличение количества связей, контролируется появление новых свойств системы и оцениваются промежуточные результаты. С этой точки зрения технологическая платформа не является способом дезинтеграции, она является новым шагом интеграционного процесса, однако, не укладывающимся в общепринятую терминологию (вертикальная, горизонтальная, концентрическая, конгломератная) (термин из: Романова О. А., Макаров Э. В. Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов // Экономика региона. – 2015. – № 31. – С. 253).

Таблица 46 – Обоснование особого типа технологической платформы для промышленных (металлургических) предприятий

Классический вариант платформы	Ограничения для промышленного (металлургического) предприятия	Обоснование
1. Платформа – это открытая сеть	Закрытый вариант сети	1) закрытый тип инноваций; 2) ограниченное количество покупателей
2. Технологический стандарт определен медиатором. Роль государства не учитывается	Технологический стандарт зависит от промышленной политики государства	1) политика институционального изоморфизма; 2) специфика институциональной среды
3. Основа – цифровая платформа	Цифровая платформа – это «тень» (дубликат) реальной технологической платформы	Производство физических товаров, а не услуг или функций товаров
4. Главный ресурс – социальный капитал. Материальная часть ресурсов не важна, минимизирована	Главный ресурс – технология	Необходимость создания конкурентоспособных технологий
Примечание. Составлено автором.		

Структура механизма устойчивого развития металлургического предприятия представлена в виде схемы (рисунок 29).

Организация бизнеса в виде технологической платформы позволяет предприятиям использовать все источники достижения устойчивых конкурентных преимуществ, а следовательно, все виды рент.

Важно понимать, что металлургическое предприятие не будет медиатором. Место металлургического предприятия в технологической платформе будет зависеть от ряда факторов: места в цепочке создания потребительской ценности; наличия и специфики его ресурсов и других предприятий, входящих в сеть; способов сетевого взаимодействия в платформе; степени и возможных механизмов контроля над ресурсами сети; динамики сети. Скорее всего, держателем технологического стандарта будет предприятие, производящее более высокотехнологичный продукт.

Отношения (в платформе) обеспечат эффективную адаптацию к быстро изменяющимся условиям как внутренней, так и внешней среды<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Крылатков П. П., Блинков И. О. Оценка эффектов промышленного партнерства предприятий // Известия Уральского государственного горного университета. – 2016. – № 1(41). – С. 139.



Рисунок 29 – Технологическая платформа

как механизм устойчивого развития металлургического предприятия:

$R$  (recourses) – совокупность ресурсов технологической платформы;

$r$  (revenue) – доходы (ренты) от взаимодействия в сети;

$V$  (value) – предоставляемая клиенту ценность;

$DC$  (dynamic capabilities) – динамические способности предприятия;

$M$  (mechanisms) – механизмы взаимодействия предприятия с другими участниками сети;

участники сети 1 – участники сети, обеспечивающие предоставление ценности клиенту или влияющие на ее создание (в том числе металлургические предприятия);

участники сети 2 – клиенты;  $i$  – иерархия клиентов в цепочке создания ценности

Участники платформы связаны между собой технологическим процессом создания и предоставления ценности (товара). Объединение усилий, выравнивание возможностей доступа к ресурсам, эффект масштаба также могут стать источником роста российской металлургии за счет «выравнивания» ее технологического уровня со смежными отраслями.

Описание структуры механизма технологической платформы представлено в таблице 47.

Таблица 47 – Описание структуры механизма технологической платформы

Элемент механизма	Описание элемента
Принципы и цели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация на инновации.</li> <li>2. Устойчивый рост.</li> <li>3. Расширение границ платформы путем включения других игроков рынка в технологический стандарт.</li> <li>4. Межотраслевой подход</li> </ol>
Центр	Ядро платформы – держатель технологического стандарта
Субъекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участники – предприятия различных отраслей, осуществляющие поставку комплементарных продуктов, сырье и материалы, запасные части, различные виды ресурсов (в том числе нематериальные).</li> <li>2. Клиенты сети, взаимодействие которых невозможно без согласования с другими ее участниками</li> </ol>
Объекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технология.</li> <li>2. Ресурсы.</li> <li>3. Продукты.</li> <li>4. Цифровое пространство.</li> <li>5. Связи (взаимодействия) по распределению ресурсов и выгод (координации, организации и контролю)</li> </ol>
Условия, способствующие или препятствующие работе механизма	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Промышленная политика государства, где функционирует предприятие – ядро платформы.</li> <li>2. Промышленная политика государств, где функционируют платформы-конкуренты.</li> <li>3. Специфика институциональной среды и институтов отраслевых и смежных рынков, на которых функционирует платформа.</li> <li>4. Доступ к факторам производства</li> </ol>
Средства реализации управленческого воздействия (методы, инструменты, рычаги)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совместное управление ресурсами и инновациями.</li> <li>2. Взаимная экономическая выгода.</li> <li>3. Институциональная «порука», когда выгоднее выполнять правила, чем не выполнять.</li> <li>4. Трудность смены технологического стандарта</li> </ol>
Эффекты управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Монопольная рента от обладания технологическим стандартом.</li> <li>2. Институциональная рента от соответствия технологического стандарта вектору промышленной политики.</li> <li>3. Отношенческая рента от многочисленных сетевых эффектов.</li> <li>4. Предпринимательская рента от эффективного использования ресурсов.</li> <li>5. Рикардиянская рента от наличия труднокопируемых ресурсов</li> </ol>
Примечание. Составлено автором.	

В качестве кейса рассмотрим организацию **одной из крупнейших российских металлургических компаний – ООО «УГМК-Холдинг»**. УГМК объединяет более 40 предприятий различных отраслей промышленности, расположенных в различных регионах России. Ключевые активы холдинга сосредоточены в горнодобывающей отрасли, цветной металлургии и машиностроении. Основу компании

составляет замкнутая технологическая цепочка по меди: от добычи сырья до производства готовой продукции на ее основе (медная катанка, прокат, кабельно-проводниковые изделия, радиаторы). Головное предприятие холдинга – АО «Уралэлектромедь», которое находится в Свердловской области, Верхняя Пышма.

По состоянию на 2017 г. холдинг занимает 10-е место среди крупнейших компаний в мировом производстве меди и 2-е место в России<sup>1</sup>. В РФ удельный вес холдинга в производстве меди составляет 40 %, свинца – 12 %, проката – 18 %, угля – 12 %. Кроме того, предприятие производит золото и серебро в слитках, цинк и ряд другой продукции<sup>2</sup>.

Анализ архитектуры взаимодействий между различными участниками рынка возможен на основе методики, предложенной в работе Д. Е. Климанова и О. А. Третьяк<sup>3</sup>. На первом этапе предполагается воспроизведение и визуализация структуры сетевого взаимодействия субъектов рынка, участвующих в создании и предложении ценности конечному потребителю. Вторым этапом является анализ механизмов и форм взаимодействия основных участников сети. На третьем этапе необходим анализ результатов межфирменного взаимодействия на основе оценки потока контроля и властных полномочий, а также потока потребителей.

На сегодняшний день уже нельзя говорить о том, что холдинг – это вертикально интегрированная компания. Скорее, это внутренняя сеть, основанная на цепочке создания стоимости производства меди (рисунок 30). Контрактные взаимодействия в этой сети основаны на принципах юридической, но не хозяйственной самостоятельности, так как все предприятия холдинга являются дочерними или зависимыми компаниями АО «Уралэлектромедь».

Существующая бизнес-модель (см. рисунок 30) имеет целый ряд недостатков, среди которых наиболее существенными являются два.

---

<sup>1</sup> Доля УГМК на рынке. – URL: [https://www.ugmk.com/about/main\\_factors](https://www.ugmk.com/about/main_factors).

<sup>2</sup> Корпоративный журнал: УГМК в цифрах. – 2017. – С. 18–21.

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

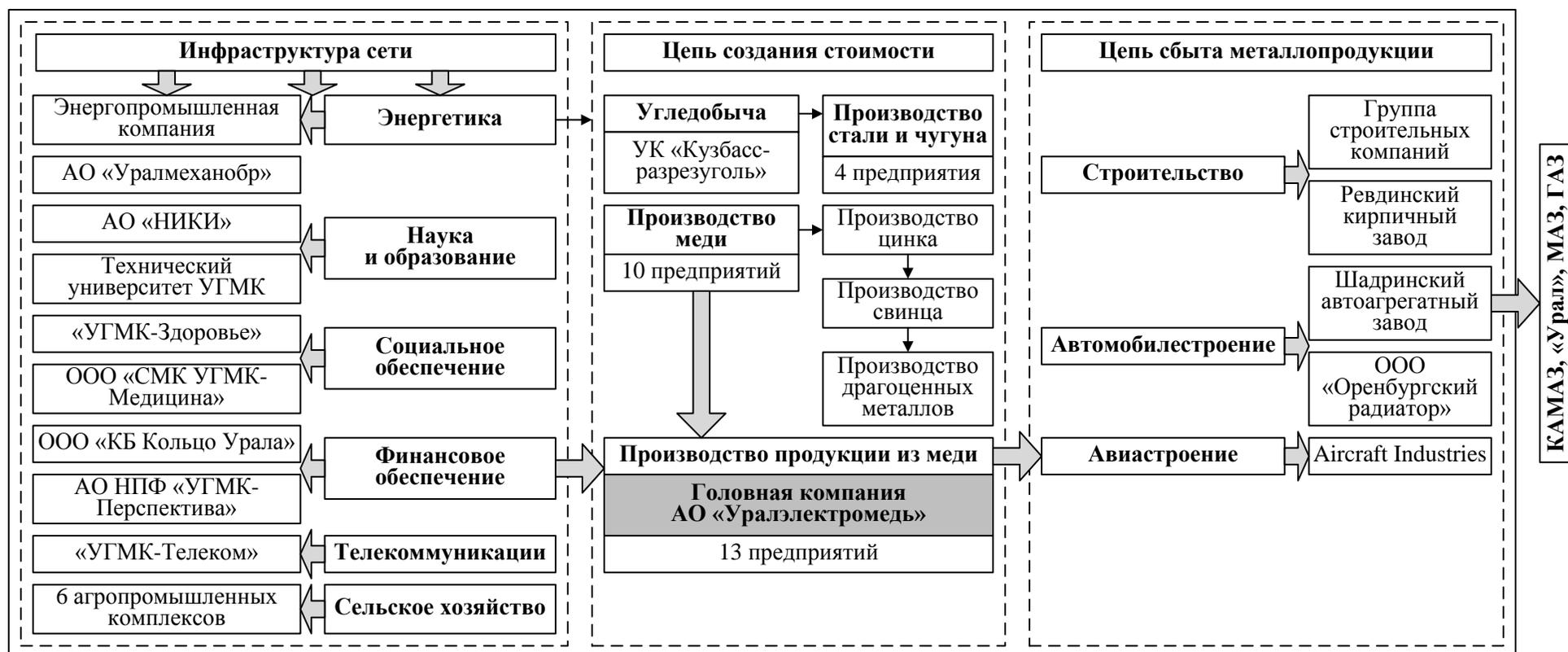
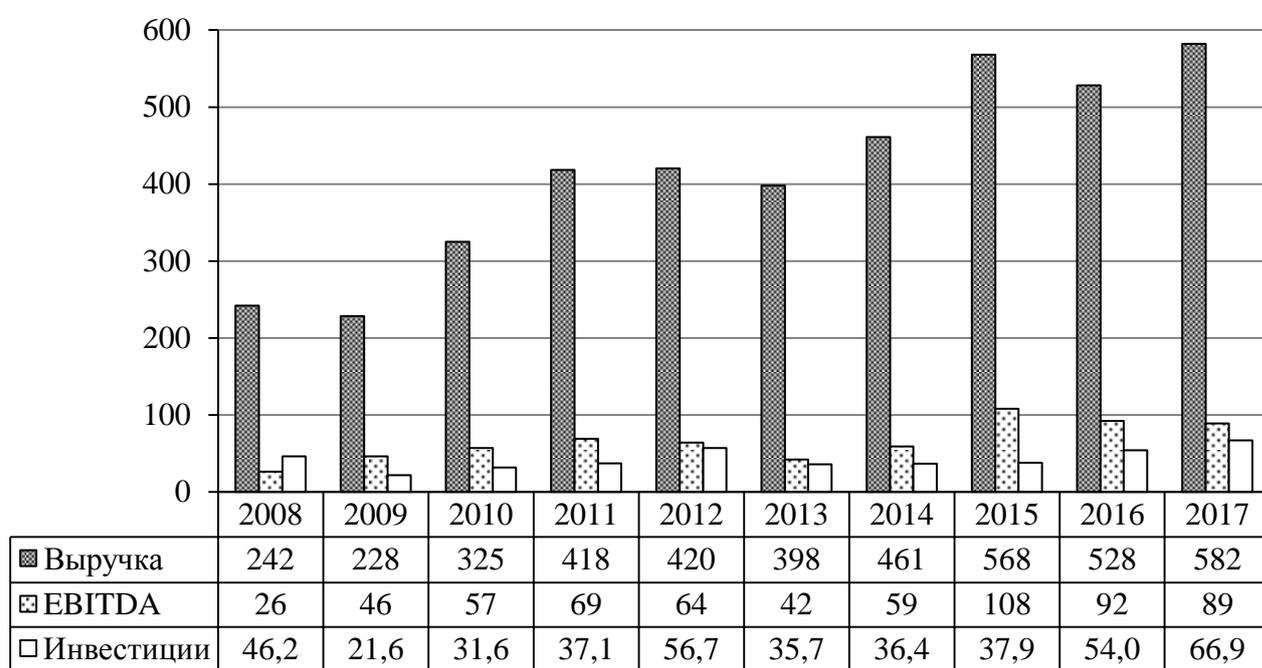


Рисунок 30 – Внутрихолдинговая сеть предприятий ООО «УГМК-Холдинг»

1. *Внутренняя замкнутость и необходимость перераспределения единой ресурсной базы*, в результате чего возникает очередность в инвестировании крупных проектов, недофинансирование ряда направлений деятельности.

Развитие холдинга происходит за счет вертикально интегрированного «косяка» предприятий по производству меди, при этом движение спроса осуществляется за счет нижних звеньев цепи, т. е. за счет инвестиций в сырьевую базу (рисунок 31). По данным 2017 г. модернизация сырьевой базы составляет 64 % от общего объема инвестиций в цветную металлургию<sup>1</sup>.



Примечание. Составлено по: Корпоративный журнал «УГМК в цифрах». – 2017. – С. 32, 37.

Рисунок 31 – Сравнительный анализ выручки, прибыли (ЕВІDТА) и инвестиций ООО «УГМК-Холдинг» за 2008–2017 гг., млрд р.

Рисунок 31 иллюстрирует ключевые проблемы холдинга: значительный удельный вес затрат в структуре выручки компании, в том числе обусловленный издержками контроля; а также сопоставимый по размерам с прибылью размер ин-

<sup>1</sup> Корпоративный журнал «УГМК в цифрах». – 2017. – С. 36.

вестиций. Оценка устойчивости развития холдинга методом «золотого правила экономики» и с помощью матрицы И. В. Ивашковской представлена в приложении У. Несмотря на то что позиция УГМК в металлургии достаточно прочная, в последние годы темпы роста прибыли существенно меньше, чем выручки и инвестиций. Следует констатировать, что развитие холдинга нельзя назвать устойчивым.

Как отмечает генеральный директор холдинга А. А. Козицын с соавторами<sup>1</sup>, влияние кризисных потрясений и санкций на УГМК происходит прежде всего по следующим направлениям:

1) неопределенность экономической и политической ситуации, наличие рисков по всем уровням;

2) проблемы с поставками передовых технологий и импортного оборудования для модернизации производства, запасных частей для действующего импортного оборудования;

3) изменение конъюнктуры мирового рынка и отрицательная динамика мировых цен на сырье;

4) разрыв оптимальной цепочки поставок связей с иностранными партнерами, поиск новых партнеров.

Таким образом, в условиях кризиса обостряется **главная проблема холдинговой структуры – ресурсообеспечение, обусловленное размером собственного капитала**. В результате УГМК пытается оптимизировать внутренние бизнес-процессы (в том числе снизить издержки контроля) за счет «совершенствования системы управления внутри холдинга по вертикали и горизонтали, а также совершенствования информационного и кадрового обеспечения»<sup>2</sup>. Эти мероприятия свелись к урезанию расходов на ремонт оборудования, затрат на покупку нового оборудования, капитального строительства. Активно используются стратегии импортозамещения и реализации непрофильных активов.

---

<sup>1</sup> Козицын А. А., Дудинская М. В. Конкурентоспособность и экономическая безопасность – приоритетные задачи металлургического комплекса региона и его лидеров в условиях нестабильности // Экономика региона. – 2015. – № 3. – С. 207.

<sup>2</sup> Козицын А. А., Дудинская М. В. Конкурентоспособность и экономическая безопасность – приоритетные задачи металлургического комплекса региона и его лидеров в условиях нестабильности // Экономика региона. – 2015. – № 3. – С. 207.

2. *Ядром холдинга выступают низшие и средние звенья цепи создания стоимости.* Фактически УГМК вынужден приобретать предприятия, которые являются потребителями его основной продукции. Таким образом, технологический стандарт холдинга привязан к производству металлопродукции, а конечный потребитель выключен из сети. Такая бизнес-модель противоречит концепции клиентоориентированного маркетинга и порождает спрос только на «полуфабрикаты». Для российских производителей меди эта проблема стоит особенно остро и сводится к тому, что «медный концентрат начинает рассматриваться как самостоятельный высокомаржинальный продукт»<sup>1</sup>.

Представляется, что установление технологического стандарта на «верхних этажах» создания стоимости позволит, во-первых, сохранить внутри платформы специфические активы, снизить транзакционные издержки и уровень цен для пользователей, объединить усилия и возможности, двигать дальше «цепочку спроса». Если предприятия включены в сеть, их технологический стандарт и ценообразование влияет на спрос комплементарных продуктов. Во-вторых, создание эффективных технологических платформ в промышленности может дать существенный мультипликативный эффект в развитии всей российской экономики.

Для российских металлургических предприятий, скорее всего, наиболее перспективной задачей будет включение в технологические стандарты оборонного комплекса России. Согласно Федеральному закону от 31 декабря 2014 г. № 488 «О промышленной политике в Российской Федерации» (ст. 3, п. 16), «интегрированная структура оборонно-промышленного комплекса – объединение ведущих совместную деятельность юридических лиц, которое не является юридическим лицом, создается в соответствии с решениями Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации и в котором одно юридическое лицо имеет возможность определять решения, принимаемые остальными юридическими лицами». Таким образом, Закон предусматривает сетевую интеграцию как механизм развития предприятий. Однако далее (ст. 3, п. 17) указывается, что «голов-

---

<sup>1</sup> Емельянов А. А., Воронов Д. С. Структурные изменения мировой торговли металлами: последствия и риски для конкурентоспособности горнометаллургических компаний СНГ // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 6(74). – С. 48.

ная организация интегрированной структуры оборонно-промышленного комплекса – юридическое лицо, которое входит в интегрированную структуру оборонно-промышленного комплекса и имеет возможность определять решения, принимаемые остальными юридическими лицами». Считаем, что такая «возможность определять решения» должна строиться не только на принципах государственной значимости, но и единого технологического стандарта.

Наиболее значимым с точки зрения встраивания в мировые экономические процессы будет переориентация металлургических производств на комплектующие части для NBIC-оборудования, ориентированного на конечного потребителя.

Для ООО «УГМК-Холдинг» наиболее перспективным и менее затратным будет реализация «машиностроительной модели» (подробнее об этом – в п. 5.3 диссертации), так как именно с этим сектором экономики у холдинга налажены связи, имеется опыт производства, часть машиностроительных предприятий уже принадлежит холдингу.

Таким образом, технологическая платформа – это механизм, позволяющий нейтрализовать проблему, описанную нами в п. 3.1 диссертационного исследования, когда в условиях институциональной турбулентности предприятия не инвестируют в ресурсы. Разделение рисков и инвестиций в ресурсы между участниками сети, в отличие от холдинга, а также равные возможности получения ренты позволяют повысить мотивацию предприятий к вложениям, а следовательно, обеспечат более устойчивое развитие всех участников сети.

### 5.3 Технологическая платформа как объект промышленной политики

Применение технологической платформы как механизма устойчивого развития предприятия приводит к целому ряду сетевых и рыночных мультипликативных эффектов, среди которых усиление конкуренции, рост концентрации

и интеграции, смещение цепочки создания стоимости от производства к распределению, рост значимости неструктурированных данных (big data), усиление глобализации и создание очагов «новой локализации»<sup>1</sup>.

«Форматирование» рынков приводит к необходимости изменения промышленной политики, пересмотра роли государства в регулировании рыночных отношений, поиска места государства в системе функционирования технологических платформ.

Механизм технологической платформы выступает способом решения проблемы конкурентной дифференциации между отраслями и территориями, которая является «бичом» экономического развития<sup>2</sup>. Практическое использование платформ приводит к **конкуренции технологий**, а не конкуренции за счет рыночной власти и (или) административного ресурса. **Технологическая платформа**, таким образом, может рассматриваться как **метод управления устойчивым развитием предприятий при помощи государственного воздействия на институциональную структуру отраслевых рынков**.

Траектория предшествующего развития, макроэкономические показатели и ряд других факторов определяют формирование отраслевой структуры и возможные стратегии развития секторов экономики. В 2000 г. А. Г. Свиначенко выделил три возможных сценария развития отраслевых рынков: сценарий «текущего развития», сценарий «форсированной интеграции в мировую экономику» и сценарий «активного позиционирования на рынках»<sup>3</sup>. В настоящее время реализуется сценарий активного позиционирования на рынках, т. е. опережающее развитие отраслей, продукция которых пользуется спросом на мировом рынке.

---

<sup>1</sup> Открытая лекция Г. Грефа «Новые технологические тренды и модели эффективного менеджмента» от 9 июня 2017 г. – URL: <https://yeltsin.ru/news/lekcija-germana-grefa>.

<sup>2</sup> Так, в Законе Свердловской области от 21 декабря 2015 г. № 151-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг.» в качестве проблемы развития названо «усиление конкуренции среди субъектов Российской Федерации за привлечение инвестиционных ресурсов» (параграф 4).

<sup>3</sup> Свиначенко А. Г., Кузьминов Я. И., Кузнецов Б. В., Пономарев А. В., Симачев Ю. В., Фридлянов В. Н., Яковлев А. А. Основные направления структурной политики и регулирования отраслевых рынков // Доклады Высшей школы экономики. 2000. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 50–59.

С такой позицией частично согласуется Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., где все многообразие осуществляемых программ концентрируется вокруг трех ключевых направлений: инерционного, энергосырьевого и инновационного развития<sup>1</sup>. Статистические данные свидетельствуют, что текущее экономическое состояние России можно идентифицировать как инерционное развитие. По мнению Е. Г. Ясина, «...оставаясь без реформ на реальных инерционных сценариях, мы подъема страны в необходимых масштабах, т. е. за счет роста производительности и потока инноваций на основе снижения рисков и роста стимулов, получить не сможем»<sup>2</sup>. При этом «в основе проблем, с которыми сталкивается российская экономика, лежат не внешние шоки (при всей их важности), а механизмы торможения, заложенные внутри самой российской модели роста»<sup>3</sup>.

Для промышленной политики в России на современном этапе характерны следующие особенности.

1. Усиление социально-экономических и политических предпосылок и мотивов ее реализации.
2. «Догоняющая модернизация», когда государство ускоренно проводит индустриализацию, опираясь на собственные ресурсы без крупных иностранных инвестиций<sup>4</sup>.
3. Латентный характер проведения, когда декларируемые и реальные приоритеты часто расходятся.

---

<sup>1</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. (утв. распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р).

<sup>2</sup> Ясин Е. Г. Развитие постсоветской экономики: из прошлого в будущее // Глобальные тренды и перспективы научно-технологического развития Российской Федерации: тез.: докл. к XVIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 11–14 апреля 2017 г.) / ред. кол.: Л. М. Гохберг, А. В. Соколов, А. А. Чулок и др. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 39. С. 23.

<sup>3</sup> Медведев А. В. Социально-экономическое развитие России: обретение новой динамики // Вопросы экономики. – 2016. – № 10. – С. 7.

<sup>4</sup> Силин Я. П., Анимца Е. Г., Новикова Н. В. Перед вызовами третьей волны индустриализации: страна, регион // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2016. – № 3(65). – С. 17.

4. Формальная ориентация на проведение проактивных, упреждающих мер регулирования (разработка стратегий развития отраслей и комплексов) с целью долгосрочного выигрыша для всей экономики.

5. Фактическая краткосрочность и противоречивость проводимых программ с отсутствием четкой системы контроля и оценки эффективности предпринимаемых мер.

6. Селективность, выражающаяся в определении приоритетов, перераспределении ресурсов, прав и контроля между отраслями и предприятиями.

7. Преимущественная ориентация на поддержку отраслей, работающих на внутренний рынок через стимулирование внутреннего спроса.

8. Преимущественно прямое участие государства в перераспределении ренты, в том числе через инструменты консолидации государственной собственности, государственно-частного партнерства и деприватизации.

9. Персонифицированность взаимодействия государства и субъектов рынка.

10. Ориентация субъектов рынка на извлечение ренты от процесса реализации политики, а не от ее результатов.

11. Отсутствие благоприятных условий для проведения и вертикальной, и горизонтальной промышленной политики в связи с низким качеством институциональной среды.

Можно констатировать, что в России существует дисбаланс между декларируемой (проактивная, горизонтальная, тотальная, инклюзивная) и реализуемой (активная, вертикальная, селективная, экстрактивная) промышленной политикой. Данное обстоятельство может быть объяснено рядом факторов, среди которых есть объективные (например, необходимость параллельного выстраивания институциональной среды и отдельных институтов развития) и субъективные (конструирование политики по принципу «сверху вниз», что не позволяет адекватно оценить все потребности и, главное, возможности бизнеса).

Согласно М. А. Боровской с соавторами, «прогресс в развитии производительных сил может быть осуществлен только путем обновления технологических систем промышленности»<sup>1</sup>.

В рамках новой научно-технологической парадигмы, обусловленной IV промышленной революцией, происходит масштабная перестройка экономики на базе принципиально новых технологических решений. Конвергенция и широкое распространение платформенных (сквозных) технологий межотраслевого назначения становятся основой для возникновения новых секторов экономики и радикальной трансформации традиционных отраслей. Из-за отставания в темпах и масштабах перехода к этой новой парадигме России грозит утрата конкурентоспособности. Барьерами для перехода являются недостаточный спрос отечественного бизнеса на результаты научных исследований и разработок, низкий уровень интеграции в глобальные технологические цепочки, дефицит современного научного и промышленного оборудования, отставание производства от фундаментальной и прикладной науки, отсутствие технологизации гуманитарных знаний и инноваций открытого типа.

Провозглашенная в 2014 г. идея новой индустриализации предполагает конкретизацию инструментов для ее реализации. Задача промышленной политики – формировать необходимые институциональный и технологический контексты. В развитых странах такая политика направлена на разворачивание «двухполосной» системы технологического развития:

- 1) новый пакет технологий – NBIC (нанобиоинфокогнитивные технологии), новая энергетика;
- 2) совершенствующийся старый пакет – производственные технологии, атомная энергетика.

В России в конце 2016 г. также принят указ Президента РФ № 642 «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», предполагающий два возможных сценария (таблица 48).

---

<sup>1</sup> Боровская М. А., Шевченко И. К., Развадовская Ю. В. Управление структурными преобразованиями в экономике промышленного сектора: теоретико-прикладные аспекты реализации структурной и промышленной политики. – М.: КРАСАНД, 2013. – С. 187.

Таблица 48 – Сценарии научно-технологического развития России

Характеристика	Сценарий «Технологическая адаптация»	Сценарий «Технологический рывок»
Характер	Консервативный, краткосрочный, за счет спроса на новые технологии в традиционных отраслях	Форсированный, опережающий, долгосрочный, за счет построения полной цепи создания стоимости
Сущность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабный импорт технологий и фрагментарное развитие исследований.</li> <li>2. Точечная модернизация.</li> <li>3. Снижение ресурсоемкости за счет нетрадиционных источников энергии.</li> <li>4. Использование синтетических и конструкционных материалов.</li> <li>4. Учет экологического фактора.</li> <li>5. Развитие инфраструктуры</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие науки и технологий, опережающее мировой уровень.</li> <li>2. Формирование комплексной инновационной системы</li> </ol>
Страны, реализовавшие сценарий	Германия, Франция, Италия, скандинавские страны, США	Китай, Тайвань, Сингапур
Ограничения и риски	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление зависимости от импорта.</li> <li>2. Из-за отсутствия финансов и квалифицированного персонала возможна утрата компетенций на традиционных рынках.</li> <li>3. Усиление отставания на инновационных рынках.</li> <li>4. Слабая роль среднего и малого бизнеса в экономике.</li> <li>5. Медленное развитие за счет низкой открытости инноваций</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие ресурсов.</li> <li>2. Наличие институциональных разрывов.</li> <li>3. Слабая система стимулов к инновациям.</li> <li>4. Усиление экономического неравенства</li> </ol>
Инструменты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Практика «принуждения» государственных компаний к инновациям.</li> <li>2. Внедрение регулятивных режимов, «выдавливающих» устаревшие технологии.</li> <li>3. Развитие платформенных технологий.</li> <li>4. Поддержка кооперации и активизация международного сотрудничества.</li> <li>5. Подготовка кадров.</li> <li>6. Содействие росту инвестиционной привлекательности НИОКР, реструктуризация институтов науки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование капитала знаний.</li> <li>2 Ускоренная адаптация зарубежных технологий.</li> <li>3 Поддержка лидеров на традиционных и новых глобальных рынках знаний, технологий, высокотехнологичной продукции.</li> <li>4. Интеграция в международные альянсы.</li> <li>5. Интенсивное развитие платформенных технологий.</li> <li>6. Стимулирование спроса на инновации.</li> <li>7. Тиражирование историй успеха отдельных предприятий</li> </ol>

Продолжение таблицы 48

Характеристика	Сценарий «Технологическая адаптация»	Сценарий «Технологический рывок»
		8. Развитие института интеллектуальной собственности. 9. Коммерциализация научных результатов, рост затрат бюджета на НИОКР
Прогноз роста ВВП к 2030 г.	1,8 %	4 %
Базовые сектора в экономике	1. Низкотехнологичные сектора с высоким экспортным потенциалом. 2. Сектора с потенциалом импортозамещения. 3. Сфера услуг	1. Высокотехнологичные сектора с высоким экспортным потенциалом. 2. Сфера услуг
Приоритетные отрасли	Нефтегазовый сектор. Металлургия. Оборонный комплекс. Финансовый сектор. Строительство. Коммуникации	Точное машиностроение. Оборонный комплекс. Химия. Финансовый сектор. Строительство. Цифровые технологии
Результаты	1. Расширение присутствия на традиционных промышленных рынках. 2. Создание предпосылок для входа на возникающие рынки. 3. Присутствие в качестве догоняющего игрока в глобальном технологическом мейнстриме	Наукоориентированная экономика

Примечание. Составлено автором по: О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента РФ № 642 от 1 декабря 2016 г.; Национальная технологическая инициатива. URL: <https://asi.ru/nti>; Глобальные тренды и перспективы научно-технологического развития Российской Федерации: тезисы: докл. к XVIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 11–14 апреля 2017 г.) /ред. кол.: Л. М. Гохберг, А. В. Соколов, А. А. Чулок и др. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – С. 21–34.

Систематизация положений представленного документа ставит целый ряд вопросов о соответствии предлагаемых стратегий и реальных экономических процессов.

Как отмечают сами авторы, скорее всего, будет реализована промежуточная траектория развития, когда в разные временные отрезки будет осуществляться один из двух сценариев<sup>1</sup>. Представляется, что такая постановка вопроса не совсем корректна, так как предлагаемые варианты стратегий отличаются не только интенсивностью проводимых инноваций, **но и их противоположным характером**. Для их реализации требуются разные типы ресурсов, разные технологии, а соответственно, разный тип институтов (экстрактивный или инклюзивный). Таким образом, использование в разное время различных сценариев означает для российской экономики «хождение по кругу».

Во-вторых, несмотря на четкое указание в тексте документа на активное применение в мире платформенных технологий, выбранные варианты развития событий никак этого не учитывают. Предложено выделять высокотехнологичные сектора с высоким экспортным потенциалом; сектора с высоким потенциалом импортозамещения; низкотехнологичные сектора с высоким экспортным потенциалом; отрасли сферы услуг, обеспечивающие экономический рост и обеспечивающие качество жизни и безопасность. То есть промышленная политика опять основывается на отраслевом подходе к регулированию рынков.

Многочисленные нормативно-правовые акты и стратегии развития также подтверждают данный факт<sup>2</sup>. Дорожное картирование (road mapping) как активно подхваченный исследователями и практиками инструмент промышленной политики представляет собой привязанный к этапам, синхронизированный по срокам

---

<sup>1</sup> Глобальные тренды и перспективы научно-технологического развития Российской Федерации: тез. докл. к XVIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 11–14 апреля 2017 г.) /ред. кол.: Л. М. Гохберг, А. В. Соколов, А. А. Чулок и др. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – С. 22.

<sup>2</sup> Например: Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г.: приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839.

план развития конкретной отрасли<sup>1</sup>. Считаем, что такое прогнозирование без учета функционирования смежных для отрасли рынков абсолютно бессмысленно. Другим популярным инструментарием экономического развития до сих пор является кластеризация как сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, взаимодействующих между собой<sup>2</sup>. Представляется, что действительность давно основывается на цифровых технологиях, нематериальных активах и никак не может быть сконцентрирована локально. Подобную тенденцию отмечает и Е. В. Попов с соавторами, утверждая, что в рамках информационного общества «прежде всего меняется форма производственного процесса. Исчезает необходимость в столь сильной пространственной концентрации производства, сосредоточении производственных ресурсов в определенном месте»<sup>3</sup>.

Более того, такая локализация, по мнению автора, резко снижает конкурентоспособность бизнеса, так как ограничивает доступ к ресурсам, финансам и, что немаловажно, потребителям. В то же время экспортный потенциал имеют российские компании в металлургии, химической промышленности, машиностроении и др. Большими возможностями по встраиванию на значимые позиции в цепочки создания стоимости демонстрируют автомобилестроение, производство офисного, телекоммуникационного и электрооборудования, авиастроение, фармацевтика<sup>4</sup>.

В ряде работ кластер рассматривается уже как «вычленение определенных технологических компетенций»<sup>5</sup>, однако этот подход по-прежнему основывается на управлении «сверху вниз», когда государство (регион) не только определяет

---

<sup>1</sup> Дорожная карта металлургии, например, сконструирована в работе: Боровская М. А., Шевченко И. К., Развадовская Ю. В. Управление структурными преобразованиями в экономике промышленного сектора: теоретико-прикладные аспекты реализации структурной и промышленной политики. – М.: КРАСАНД, 2013. – С. 198.

<sup>2</sup> Шевченко И. К., Развадовская Ю. В., Ханина А. В. Кластер как институт реиндустриализации территориально-отраслевых комплексов // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – Т. 7, № 1. – С. 74; Никитаева А. Ю. Активизация промышленного развития на платформе партнерских отношений: меры государственного регулирования // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – Т. 7, № 4. – С. 20.

<sup>3</sup> Попов Е. В., Семячков К. А., Симонова В. Л. Концепция сетевого потенциала фирмы // Журнал экономической теории. – 2017. – № 1. – С. 93.

<sup>4</sup> Медведев А. В. Социально-экономическое развитие России: обретение новой динамики // Вопросы экономики. – 2016. – № 10. – С. 21.

<sup>5</sup> Ипатова А. В. О направления развития институтов промышленной политики в современной экономике // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – Т. 7, № 4. – С. 78.

направления деятельности кластера, но и активно в них участвует. Функционирование бизнеса в виде технологической платформы приводит к смешению отраслей и рынков, поэтому объединение фирм происходит по технологическому, а не отраслевому или территориальному принципу. Более того, в ряде случаев встраивание в межнациональные платформы гораздо выгоднее для российского бизнеса, особенно в долгосрочной перспективе.

Как отмечает О. С. Сухарев, слабая восприимчивость экономической структуры к применяемым методам правительственной (включая промышленную) политики (так называемый эффект ригидности) свидетельствует «об отсутствии должной адекватности применяемых методов»<sup>1</sup>. Ошибки в определении приоритетов развития, отсутствие концентрации усилий и ресурсов по направлениям развития, а также недостаточное финансирование являются главными институциональными причинами раскоординации программ развития экономики<sup>2</sup>.

Считаем, что реализация новой промышленной политики возможна по двум направлениям.

**Первое.** Промышленная политика должна быть основана на **мультиотраслевом подходе**, что предполагает одновременное развитие целого ряда секторов экономики, их «подгонку» под единый технологический стандарт и, соответственно, единый технологический уклад. Поскольку в силу ресурсных и прочих ограничений главной характеристикой промышленной политики является селективность, важно определить реперные точки, на которых имеет смысл фокусироваться.

В. Л. Тамбовцевым высказана мысль: «...торгуют не отрасли... а конкретные фирмы, параметры которых могут существенно различаться в пределах одной отрасли... отрасли принципиально гетерогенны»<sup>3</sup>. Другими словами, при формировании промышленной политики целесообразно направлять усилия на отдельные бизнес-единицы (предприятия, сети или технологические платформы), а не

---

<sup>1</sup> Сухарев О. С. Промышленность России: проблемы развития и системные решения // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 2. – С. 70.

<sup>2</sup> Там же. – С. 79.

<sup>3</sup> Тамбовцев В. Л. Промышленная политика: к новому пониманию // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 56.

сектора или отрасли. Феномен компаний-отраслей<sup>1</sup> (в том числе характерный и для металлургии) еще больше убеждает в том, что **единицей планирования** в системе государственного регулирования **должен выступать технологический стандарт** и, как следствие, сеть и входящие в нее предприятия. Данная инициатива согласуется с идеей создания технологических платформ как единого механизма ведения бизнеса и с идеей селективного характера промышленной политики, и позволит «целенаправленно формировать рынки промышленности с „подетальной специализацией“»<sup>2</sup>.

Такая научная задача на практике представляется сложновыполнимой и при слабой проработке может привести к множеству отрицательных эффектов (властной асимметрии на рынках, неэффективному перераспределению ресурсов и др.). Для реализации новой промышленной политики требуется корректировка основных нормативно-правовых документов экономического развития России (таблица 49).

**Второе** направление трансформации промышленной политики – это **снижение уровня сложности национальной институциональной среды**. Как отмечает Я. И. Кузьминов с соавторами, «модернизация в России – это не столько обновление оборудования, не инвестиции и даже не инновации, но прежде всего достижение конкурентоспособности институтов, и, стало быть, направленные их изменения»<sup>3</sup>. В работе Е. Н. Кудряшовой<sup>4</sup> выделяется два вектора изменений институциональной среды: снижение уровня неопределенности и модификация системы стимулов. Исследуя генезис отечественной трансформации институциональной среды (таблица 50), можно констатировать, что именно этот путь развития промышленной политики, трактуемый как «Smart Regulation», уже реализуется в России.

---

<sup>1</sup> Романова О. А. Инновационная парадигма новой индустриализации в условиях формирования интегрального мирохозяйственного уклада // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, вып. 1. – С. 280.

<sup>2</sup> Сухарев О. С. Промышленность России: проблемы развития и системные решения // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 2. – С. 80.

<sup>3</sup> Кузьминов Я., Радаев В., Ясин Е. Институты для достижения роста. Опыт российских реформ и возможные институциональные изменения: доклады 2002. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 444.

<sup>4</sup> Кудряшова Е. Н. Институциональные соглашения в условиях естественной монополии. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 20.

Таблица 49 – Трансформация основных действующих нормативно-правовых документов экономического развития в России

Документ	Существующий текст документа	Предлагаемые изменения
<b>Федеральный уровень</b>		
Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»	<p>Пункт 3. Основными принципами промышленной политики являются:</p> <p>1) <b>программно-целевой</b> метод формирования документов стратегического планирования в сфере промышленности;</p> <p>7) обеспеченность ресурсами и их концентрация на развитии <b>приоритетных отраслей</b> промышленности;</p> <p>10) интеграция науки, образования и промышленности</p>	<p>Пункт 3. Основными принципами промышленной политики являются:</p> <p>1) <b>многоцелевой</b> метод формирования документов стратегического планирования в сфере промышленности;</p> <p>7) обеспеченность ресурсами и их концентрация на развитии <b>приоритетных технологических платформ</b> в промышленности;</p> <p>10) интеграция науки, образования и промышленности <b>за счет разработки единых технологических стандартов</b></p>
Указ Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642 «О стратегии научно-технического развития Российской Федерации»	<p>Пункт 32. Создание условий для проведения исследований и разработок... обеспечивается путем:</p> <p>е) развития сетевых форм организации научной, научно-технической и инновационной деятельности, в том числе исследовательских, инженерно-производственных консорциумов, кластерных форм развития высокотехнологичного бизнеса</p>	<p>Пункт 32. Создание условий для проведения исследований и разработок... обеспечивается путем:</p> <p>е) развития сетевых форм организации научной, научно-технической и инновационной деятельности, в том числе исследовательских, инженерно-производственных консорциумов, кластерных форм развития высокотехнологичного бизнеса; <b>создания технологических платформ</b></p>
	<p>Пункт 33. ...развитие наукоемкого бизнеса достигаются путем:</p> <p>в) системной поддержки взаимодействия крупных компаний и органов государственной власти Российской Федерации с малыми и средними инновационными, научными и образовательными организациями, а также их вовлечения в технологическое обновление отраслей экономики и создание новых рынков;</p> <p>г) создания системы государственной поддержки национальных компаний, обеспечивающей их технологический прорыв и занятие устойчивого положения на новых, формирующихся рынках...</p>	<p>Пункт 33. ...развитие наукоемкого бизнеса достигаются путем:</p> <p>в) системной поддержки взаимодействия крупных компаний и органов государственной власти Российской Федерации с малыми и средними инновационными, научными и образовательными организациями, а также их вовлечения в технологическое обновление отраслей экономики и создание новых рынков путем разработки <b>единых технологических стандартов</b>;</p> <p>г) создания системы государственной поддержки для <b>встраивания национальных компаний в имеющиеся технологические платформы и создание условий для привлечения на формирующихся рынках компаний, которые могут быть встроены в технологические платформы на базе технологических стандартов национальных компаний</b></p>

Продолжение таблицы 49

Документ	Существующий текст документа	Предлагаемые изменения
	<p>Пункт 35. ...международная интеграция в области исследований и технологий... достигается путем:</p> <p>д) реализации скоординированных мер поддержки, обеспечивающих выход российских научных, образовательных организаций и производственных компаний на глобальные рынки знаний и технологий, <b>а также проактивного участия России в разработке технологических стандартов</b> и научно-образовательных форматов, способствующих повышению ее роли в формировании новых рынков</p>	<p>Пункт 35. ...международная интеграция в области исследований и технологий..., достигается путем:</p> <p>д) реализации скоординированных мер поддержки, обеспечивающих выход российских научных, образовательных организаций и производственных компаний на глобальные рынки знаний и технологий, <b>а также проактивного участия России на базе технологических платформ в разработке технологических стандартов</b> и научно-образовательных форматов, способствующих повышению ее роли в формировании новых рынков</p>
<b>Региональный уровень</b>		
<p>Закон от 21 декабря 2015 г. № 151-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг.»</p>	<p>Пункт 16 Целью реализации направления социально-экономической политики Свердловской области на 2016–2030 гг. «Повышение конкурентоспособности промышленного комплекса Свердловской области» является развитие базовых и перспективных отраслей промышленного комплекса Свердловской области</p>	<p>Пункт 16 Целью реализации направления социально-экономической политики Свердловской области на 2016–2030 гг. «Повышение конкурентоспособности промышленного комплекса Свердловской области» является разработка <b>технологических стандартов с целью конвергенции и распространения платформенных (сквозных) технологий межотраслевого назначения, развития базовых и перспективных предприятий промышленного комплекса Свердловской области</b></p>
<b>Отраслевой уровень (требуется замена Стратегий отраслей на Стратегии технологических платформ)</b>		
<p>Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839 «Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г.»</p>	<p>Основным результатом реализации Стратегии должен стать рост конкурентоспособности продукции в требуемых экономике России номенклатуре, качестве и объемах ее поставок на внутренний рынок (с учетом развития металлопотребляющих отраслей), а также на внешний рынок на базе инновационного обновления отрасли</p>	<p>Основным результатом реализации Стратегии должно стать <b>устойчивое развитие предприятий отрасли за счет приведение в соответствие с технологическими стандартами производств и технологий с целью встраивания в технологические платформы</b></p>

Продолжение таблицы 49

Документ	Существующий текст документа	Предлагаемые изменения
Стратегия развития горно-металлургического комплекса Свердловской области на период до 2020 г.	Главной целью развития металлургической промышленности на период до 2020 г. является ее преобразование на инновационной основе в динамично развивающуюся, высокотехнологичную, эффективную и конкурентоспособную отрасль, интегрированную в национальную и мировую металлургию, что позволит усилить экономические позиции Свердловской области и обеспечить растущий спрос на металлопродукцию.	Главной целью развития металлургической промышленности на период до 2020 г. является ее преобразование на инновационной основе в динамично развивающуюся, высокотехнологичную, эффективную и конкурентоспособную <b>совокупность предприятий, интегрированных в национальные и мировые технологические платформы</b> , что позволит усилить экономические позиции Свердловской области и обеспечить <b>устойчивое развитие предприятий металлургии</b>
Примечание. Составлено автором.		

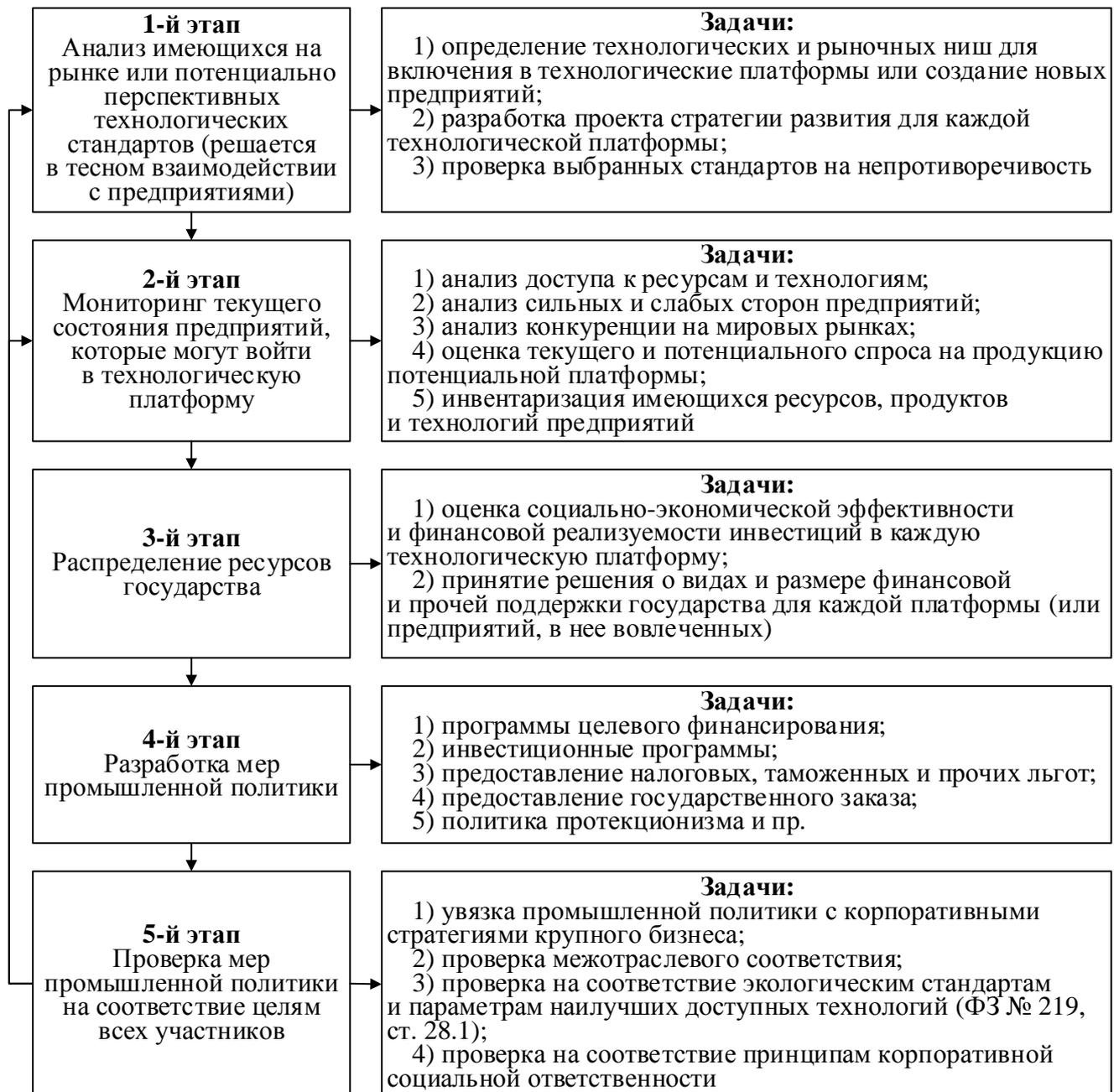
Таблица 50 – Эволюция подходов к трансформации институциональной среды в России

Период	Стратегия трансформации	Цели стратегии	Результаты стратегии	Примеры трансформации институтов
1990-е годы	Заимствование институтов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулирование экономического роста.</li> <li>2. Быстрое вхождение в рыночную экономику</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отторжение или низкая эффективность институтов из-за их несоответствия неформальным институтам.</li> <li>2. Возникновение институциональных ловушек.</li> <li>3. Рентоориентированное поведение участников</li> </ol>	Организационно-правовые формы, налоговое законодательство, приватизация собственности
Начало 2000-х годов	Коррекция институциональной среды	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение транзакционных издержек.</li> <li>2. Спецификация прав собственности.</li> <li>3. Стимулирование конкуренции</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение транзакционных издержек в краткосрочном периоде.</li> <li>2. Отсутствие результатов по повышению прозрачности прав собственности и рынков</li> </ol>	Корректировка законов о патентном праве, о банкротстве

Продолжение таблицы 49

Период	Стратегия трансформации	Цели стратегии	Результаты стратегии	Примеры трансформации институтов
2005–2014 гг.	Модернизация институциональной среды	Снижение административных барьеров	1. Снижение трансакционных издержек в долгосрочном периоде. 2. Учет внешних эффектов от деятельности институтов	Принцип «одного окна» при лицензировании и уплате налогов
2015–2016 г.	Стратегия долгосрочного развития с учетом социокультурной специфики страны	1. Повышение эффективности институтов через взаимодействия «власть – бизнес – общество». 2. Поддержка переговорной силы субъектов. 3. Развитие новых технологий традиционных видов промышленности	1. Учет внешних эффектов за счет трехстороннего взаимодействия. 2. Снижение трансакционных издержек в долгосрочном периоде	Замена технического надзора обязательным страхованием и контролем со стороны саморегулируемых организаций. Политика «новой индустриализации» (совокупность мер)
С 2017 г.	Стратегия научно-технологического развития	1. Развитие платформенных технологий. 2. Всестороннее развитие человеческого капитала, поддержка НИОКР. 3. Трансформация института образования	Предполагаемый результат – технологический рывок до уровня развитых стран	В разработке
Примечание. Составлено автором с учетом работы: Аузан А. А. Институциональные блокировки в трансформационных экономиках и возможности их преодоления: материалы семинара от 19 октября 2009 г. – М., 2009.				

Этапы новой промышленной политики, направленной на эффективное функционирование технологических платформ, представлены на рисунке 32.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 32 – Этапы новой промышленной политики

Изменение объекта управления предполагает конструирование системы стратегического планирования отраслями на основе **многоцелевого, мультипро-**

ектного подхода (в ст. 4, п. 3 Федерального закона от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» утверждается, что промышленная политика основана на принципах программно-целевого, т. е. отраслевого, подхода). Мультипроект – это проект, состоящий из нескольких, технологически независимых проектов, объединенных общими ресурсами<sup>1</sup>.

Проекты, среди прочего, отличаются целями, предметом, размером, сложностью, длительностью и необходимыми затратами, количеством участников и заинтересованных лиц. Координация нескольких проектов относительно распределения общих ресурсов осуществляется в рамках программы<sup>2</sup>. Проекты в рамках программы относительно независимы, но ограничены единой ресурсной базой и предназначены для достижения единой цели.

Технологическая платформа с точки зрения управленческого воздействия может рассматриваться как отдельный проект. Предприятия также могут быть включены в платформу не полностью, а через систему проектов или продуктов.

Сложность такого метода планирования заключается в распределении ограниченного количества ресурсов между различными технологическими платформами во времени и пространстве. В зависимости от выбора направления научно-технологического развития страны, основанного на принципе «издержки – выгоды», приоритеты будут отданы инновационному или традиционному типу платформ (рисунок 33). Еще раз необходимо отметить, что такой выбор не может быть полностью самостоятельным со стороны государства, а зависит от рисков, действий и ресурсных возможностей стейкхолдеров. Скорее всего, предпочтения будут отданы сильным предприятиям с крепкой ресурсной базой и значительным потенциалом. В то же время данный подход при неконтролируемых изменениях внешней среды позволяет «переключить» усилия (ресурсы) с одного типа платформ на другой. Такая постановка вопроса полностью согласуется с все более набирающим популярность проблемно-ориентированным подходом.

---

<sup>1</sup> Бурков В. Н., Квон О. Ф., Цитович Л. А. Модели и методы мультипроектного управления. – М., 1997. – С. 5.

<sup>2</sup> Согласно ГОСТ Р 56714.1-2015. Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200127263>.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 33 – Логика мультипроектного подхода при государственном воздействии на технологические платформы

Таким образом, придерживаясь принципов «Стратегии научно-технологического развития РФ», с одной стороны, и устраняя пробелы используемого инструментария промышленной политики, с другой стороны, можно выделить два возможных типа создания технологических платформ.

В рамках первого типа предполагается развитие традиционных отраслей промышленности, объединенных в единую сеть. По сути, такая модель является «квазиплатформой», так как не может полностью соответствовать принципам

функционирования сети. На практике возможно формирование двух моделей традиционных платформ.

1. Сырьевая модель предполагает развитие низкотехнологичного сектора с высоким экспортным потенциалом за счет формирования нижних звеньев технологической цепочки. Продукция металлургии (трубы, сплавы, черные и цветные металлы) является здесь конечным продуктом, т. е. ядром платформы выступает металлургическое предприятие. Эффективность такой платформы в сравнении с конкурентами будет определяться опережающим снижением энергоемкости в металлургии и ускоренной модернизацией мощностей. Инновационная активность металлургических предприятий в последние годы была направлена на удержание позиций на мировых рынках или импортозамещение в сегменте низших звеньев технологических цепочек. Так, за последние 5–7 лет АО «ММК» введен в эксплуатацию комплекс по производству толстолистового проката, АО «НЛК» – агрегат непрерывного горячего цинкования, АО «ВТЗ» – трубоэлектросварочный стан, АО «ТагМК» – непрерывный трубопрокатный стан, АО «Группа ЧТПЗ» – цех по выпуску антикоррозионных обсадных и насосно-компрессорных труб<sup>1</sup>. Поскольку на практике уже реализуется такая экономическая модель (см. кейс ООО «УГМК-Холдинг»), считаем нецелесообразным включать ее в повестку.

Реформирование имеющейся системы промышленной политики и институциональной организации рынка позволит путем объединения ресурсов и учета целей участников разных отраслей добиться реализации второй традиционной модели и инновационного типа технологических платформ.

2. Машиностроительная модель основывается на развитии конечной продукции традиционных промышленных рынков (двигателей, насосов, высокоточное оборудование, электрооборудование и пр.) путем модернизации комлементарных технологических цепочек.

Второй тип технологических платформ – инновационный – предполагает сосредоточение на NBIC-технологиях, формируя тем самым высокотехнологический сектор экономики. Для металлургии это может быть встроенность в процессы

---

<sup>1</sup> Данные официальных сайтов предприятий.

обеспечения материалами информационных сетей, оборудованием для фармацевтики, реализацией биотехнологий, производством деталей в роботостроении и пр.

Сравнительный анализ развития технологических платформ различного типа для металлургического предприятия представлен в таблице 51.

Таблица 51 – Сравнительный анализ развития технологических платформ различного типа для металлургического предприятия

Сравнительные характеристики	Тип технологической платформы	
	традиционная (машиностроительная модель)	инновационная
Ядро платформы	Машиностроительное предприятие	Предприятие, обладающее идеей (патентом) или технологией
Основные ресурсы для реализации идеи создания платформы (в порядке приоритета)	1. Социальный капитал. 2. Высококвалифицированные рабочие. 3. Новое оборудование	1. Технология. 2. Финансовые ресурсы. 3. Социальный капитал. 4. Специалисты в области NBIC
Тип инноваций	Только закрытый	Может быть закрытым или открытым
Различия в целях	Лидерство в издержках или развитие специализации по отдельным направлениям в секторе высокоточного машиностроения	Создание уникальных продуктов на основе уникальных технологических стандартов
Роль металлургического предприятия	Поставщик материалов, деталей и комплектующих	Поставщик материалов, деталей и комплектующих
Требуемые изменения в деятельности металлургического предприятия	1. Переход на производство специальных сплавов и конструкционных материалов. 2. Тотальная автоматизация, цифровизация и модернизация производства	1. Полная встроенность в систему реализации NBIC-продукта на основе единого технологического стандарта. 2. Тотальное изменение системы формирования человеческого капитала
Отрасли металлургии	Черная и цветная металлургия. Производство конструкционных и инструментальных сталей	Производство редкоземельных металлов. Химико-металлургические производства
Другие типы бизнесов, вовлеченных в платформу	Машиностроение, строительство, автомобилестроение, электроэнергетика, атомная промышленность, химическое производство и пр.	Предприятия высоких технологий, производители медицинского оборудования, мобильных устройств робототехники, биотехнологий и пр.
Примечание. Составлено автором.		

Участие металлургических предприятий в технологических платформах автоматически позволит увеличить объемы вовлечения природных ресурсов в обращение и добавленную стоимость металла; ликвидировать отставание по производительности труда и ресурсоемкости производства.

Таким образом, новая промышленная политика обеспечит не только рост металлургического комплекса, но и технологически сбалансированное устойчивое развитие промышленного сектора в целом. Обобщая сказанное, можно обозначить следующие принципиальные моменты, определяющие новизну и научные результаты диссертационного исследования.

Во-первых, установлена необходимость применения бизнес-модели технологической платформы как базового механизма устойчивого развития металлургического предприятия. Технологическая платформа позволяет сохранить специфические активы, снизить транзакционные издержки и уровень цен для пользователей, объединить усилия и возможности, двигать дальше «цепочку спроса».

Во-вторых, определено, что объектом управления в системе новых взаимоотношений государства и бизнеса должна выступать технологическая платформа как единый организационно-экономический механизм. Такой подход не только учитывает развитие всех отраслей и рынков, но и направлен на разработку отдельного сценария технологического развития для каждой платформы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автором в ходе проведения диссертационного исследования сделаны следующие выводы и даны рекомендации по вопросам методологии устойчивого развития металлургического предприятия на основе ресурсно-институционального подхода.

*1. Сформулированы теоретические положения исследования устойчивого развития промышленного предприятия на основе анализа и обобщения фундаментальных постулатов концепции устойчивого развития, ресурсной теории и неинституциональной экономической теории, давших возможность предложить и раскрыть логическую структуру и сущность нового методологического ресурсно-институционального подхода, обосновывающего в качестве равнозначных факторов устойчивого развития ресурсы и институциональное окружение промышленного предприятия; ввести в научный оборот понятие «институциональная рента предприятия», представляющее собой совокупность дополнительных выгод предприятия от совпадения его ресурсной стратегии и технологического и институционального контекстов, выражающихся в приоритетах государственной промышленной политики.*

В результате терминологического анализа автором выделены главные признаки устойчивого развития предприятия – это адаптивность, длительность его конкурентных преимуществ, непротиворечивость между текущими и будущими целями деятельности, учет интересов всех акторов и общества в целом, взаимозависимость предприятия и государства. Под устойчивым развитием предприятия промышленности нами понимается целенаправленный процесс перманентных положительных качественных преобразований его ресурсов для обеспечения долгосрочного роста и гармонизации взаимоотношений с другими акторами, включая государство. Источниками устойчивого развития предприятия являются его конкурентные преимущества, а результатом – устойчивый рост, детализированный в виде экономических рент.

На основе критического анализа подходов к формированию устойчивых конкурентных преимуществ автор выделил «узкие места». Каждая из имеющихся концепций по отдельности не позволяет учитывать весь спектр источников и условий устойчивого развития предприятия из-за:

- 1) сосредоточения на одной группе факторов: внешних или внутренних;
- 2) отсутствия учета институционального окружения;
- 3) отсутствия проблемной ориентации, т. е. слабой корректировки представленных методологических подходов относительно специфики изучаемых объектов и контекста, в которых они функционируют.

Автор выделяет характерные черты предприятия тяжелой промышленности, среди которых:

- 1) осязаемая зависимость предприятия от рынка природных ресурсов и, как следствие, волатильность минерально-сырьевых доходов предприятий;
- 2) ресурсоемкость с длительным сроком окупаемости инвестиционных затрат;
- 3) склонность к монополизации и интеграции;
- 4) значительные инвестиции в технологии и соответствующее техническое и программное обеспечение;
- 5) низкая стратегическая гибкость;
- 6) долгосрочное сотрудничество, регулярность сделок, создание общей ценности, взаимная активность при конструировании взаимоотношений «продавец – покупатель»;
- 7) сложность межорганизационных отношений;
- 8) двусторонняя зависимость промышленной политики и стратегий предприятий.

Главным фактором устойчивости промышленного предприятия считаем соответствие его ресурсных (в первую очередь технико-технологических) параметров и рыночно-институционального окружения. Особые характеристики предприятий металлургии являются причиной того, что, в отличие от других типов пред-

приятый, технологический и институциональный контексты для них имеют наибольшее значение.

Автор аргументирует, что промышленная политика выступает проекцией технологического и институционального контекстов. Основным вопросом при использовании различных инструментов промышленной политики является оценка их эффективности. Положительный эффект для предприятия возникает при совпадении его вектора развития и приоритетов промышленной политики. Результатом такого соответствия является дополнительная институциональная рента предприятия. Под институциональной рентой автор понимает совокупность дополнительных выгод предприятия от совпадения его ресурсной стратегии и технологического и институционального контекстов, выражающихся в приоритетах государственной промышленной политики.

Авторское определение институциональной ренты позволяет аргументировать, что предприятия, ресурсные стратегии которых соответствуют приоритетам промышленной политики, могут выиграть, даже если не могут эффективно генерировать другие виды рент. В этом автор видит проблему, которая может привести к квазиустойчивому развитию предприятия.

Обобщая сказанное, можно утверждать, что ресурсы в совокупности со значимостью институциональных и технологических контекстов деятельности металлургического предприятия будут играть ключевую роль в его развитии. Такая повестка определила потребность в конструировании новой теоретико-методологической основы устойчивого развития предприятия промышленности. В качестве таковой автор предлагает использовать ресурсно-институциональный подход.

Ресурсно-институциональный подход (Resource and Institutional-Based View) – это система экономических взглядов по формированию механизма устойчивого развития предприятия промышленности, основанная на взаимном учете его специфических ресурсов, динамических способностей и институционального окружения. Логика подхода, в отличие от всех имеющихся, базируется на предположении, что ресурсы предприятия и его институциональное окружение – это два равных по значимости и влиянию друг на друга фактора. Иными словами, не только

институциональное окружение может влиять на ресурсные стратегии предприятий, но и ресурсные стратегии могут изменять институциональное окружение.

Для устойчивого развития металлургических предприятий взаимное соответствие этих двух частей друг другу наиболее актуально. С одной стороны, в развитии металлургии решающая роль принадлежит именно государству. С другой стороны, размер ресурсов и рыночная власть предприятия являются определенным «сигналом» для потенциальных инвестиций государства.

*2. Разработана методология управления ресурсами промышленного предприятия, базирующаяся на определении структуры и специфических черт ресурсного портфеля, последовательности формирования ресурсной стратегии промышленного предприятия в контексте ресурсно-институционального подхода, что позволило предложить авторскую классификацию ресурсов, обеспечивающих устойчивое развитие промышленного предприятия, и трехэтапную методику измерения влияния ресурсов на устойчивое развитие металлургического предприятия, оригинальность которой заключается в комплексном оценивании макроэкономического, микроэкономического и внутрифирменного уровней зависимости устойчивого развития от ресурсов.*

По мнению автора, ресурсы – это специфические активы, которые участвуют в создании ценности предприятия и сети, участником которого оно является, контролируются предприятием полностью или частично и позволяют ему реализовывать стратегии устойчивого развития.

Критический анализ эволюционных процессов, происходивших в научном познании ресурсов предприятия, позволил отметить смещение акцентов в сторону нематериальных и сетевых (не внутрифирменных) активов. Отличия ресурсного портфеля промышленного предприятия (в частности, металлургического) существенны и заключаются в следующем:

1) ресурсный портфель имеет сложный структурный каркас и включает в себя все виды ресурсов;

2) доступ к природным и в первую очередь минерально-сырьевым ресурсам является основой устойчивого развития предприятия;

3) базу конкурентных преимуществ составляют так называемые производственные активы, т. е. технологический способ производства и основные средства, требуемые для реализации этой технологии;

4) материальная часть портфеля ресурсов является гораздо более значимой, чем у других типов предприятий; велика доля пассивной части основных средств;

5) необходимые для минимального эффективного выпуска производственные активы требуют значительных единовременных инвестиций и характеризуются длительной окупаемостью;

6) существует ярко выраженная зависимость между типом и уровнем технологического развития предприятия и спецификой требуемого человеческого капитала;

7) в силу сложных иерархически выстроенных бизнес-процессов организационный капитал может служить значимым источником устойчивого развития предприятия.

Специфика предприятия металлургии такова, что для производства продукции необходимы материальные ресурсы. Таким образом, в отличие от преобладающего мнения о том, что нематериальные активы составляют суть устойчивого развития, в деятельности данного типа предприятия материальная часть ресурсов и способы их использования играют основополагающую роль.

Порядок инвестирования в различные виды ресурсов объясняется нами взаимодействием двух групп факторов: сравнительными свойствами самого ресурса, а также институциональным и технологическим контекстами рынка. Автор предложил алгоритм ресурсного анализа предприятия промышленности, который позволяет определить порядок инвестирования в активы и обосновать выбор механизма устойчивого развития. Для укрепления значимости предприятия в сети часть ресурсов предприятия должна иметь свойства, обеспечивающие их уникальность (специфичность), другая же часть должна быть направлена на общий результат сети. Технология является ядром ресурсного портфеля предприятия металлургии. Необходимость в других видах ресурсов будет подчинена тому, насколько они комплементарны с данной технологией. Такая логика построения

ресурсного портфеля позволит нивелировать слабые стороны металлургических предприятий. Управление ресурсами в сети за счет единства целей даст возможность минимизировать инвестиционные затраты для каждого участника, что также может быть важным в формировании механизма устойчивого развития металлургического предприятия.

Основным способом эффективной трансформации ресурсов являются динамические способности, под которыми понимаются способности участников бизнеса изменять внутрифирменные институты таким образом, чтобы синергетический эффект от ресурсного портфеля в каждый момент времени был максимальным.

Такая трактовка позволяет акцентировать внимание на ряде значимых моментов. Во-первых, динамические способности – это инструмент предприятия по реконфигурации внешней среды. Данный подход в корне меняет взгляд на систему стратегического управления, так как прежде предполагалось, что предприятие должно адаптироваться к внешней среде, но не создавать ее. Во-вторых, источником развития предприятия служит не скорость внутрифирменных изменений, а соответствие между имеющимися ресурсами, динамическими способностями и контекстом, в котором оно существует. В-третьих, сами динамические способности могут не быть источником устойчивого развития предприятия, так как они полезны только при наличии ресурсов. В результате автором доказана необходимость разделения инвестиций в ресурсы между металлургическим предприятием и другими участниками сети в силу значительного объема вложений и низкого уровня динамических способностей.

Использование ресурсно-институционального подхода для конструирования механизма устойчивого развития металлургического предприятия предполагает наличие прямой зависимости между его результатами и используемыми ресурсами. Автор предлагает трехэтапную методику оценки влияния ресурсов на устойчивое развитие предприятий, которая включает макроэкономический, микроэкономический и внутрифирменный уровни. Данная методика основана на ис-

пользовании широкого перечня инструментов структурно-экономического, эконометрического анализа и матрицирования.

*3. Теоретически обосновано и эмпирически доказано, что российские металлургические предприятия используют особую промежуточную модель управления ресурсами, основанную на сетевой (гибридной) форме организации бизнеса с жесткими границами и преимущественным использованием институциональных механизмов координации, что затрудняет формирование и реализацию долгосрочных ресурсных инвестиционных стратегий и приводит к отрицательному влиянию инвестиций в ресурсный портфель на устойчивый рост металлургического предприятия.*

Методология ресурсно-институционального подхода позволила нам обосновать выбор инвестиционного поведения промышленного предприятия с помощью институциональных факторов. Согласно авторской формализованной модели, синтез двух факторов – сравнительных свойств ресурса и институциональных параметров рынка – приводит к разному соотношению трансформационных и транзакционных издержек при инвестировании в ресурсы.

Автор делает вывод, что влияние специфично-институциональных факторов приводит к тому, что на российских промышленных предприятиях используется промежуточная модель – сетевая (гибридная) форма организации бизнеса с жесткими границами и преимущественно институциональными механизмами координации. Такая смешанная, но устойчивая ресурсная модель приводит к совокупному росту трансформационных и транзакционных издержек. Кроме того, такая модель, основанная на низком уровне доверия участников сети, в целом обуславливает низкую мотивацию инвестирования в ресурсы.

Бизнес все больше использует стратегию самообеспечения, которая направлена на минимизацию приобретения и использования ресурсов и ориентирована на краткосрочный рост продаж и обеспечение гибкости.

Эмпирическое исследование состояния ресурсов и перспектив развития металлургического комплекса подтверждает выводы о том, что российские предприятия металлургии используют краткосрочные стратегии квазиустойчивого

развития. На основании результатов анализа ресурсов 2005–2015 гг. автор выделяет следующие закономерности. За исследуемый период российская металлургия демонстрирует экономию всех видов ресурсов. Показатели рентабельности практически не связаны с инвестициями в ресурсы и коэффициентами экономичности в целом, а напрямую зависят от макроэкономических шоков, кризисных явлений и, как следствие, уровня цен на металлы. Согласно методике И. В. Ивашковской, металлургия реализует стратегию догоняющего роста, сфокусированного на агрессивной политике продаж. Развитие комплекса характеризуется краткосрочными эффектами, слабой управляемостью ввиду постоянной подстройки к макроэкономическим условиям.

Микроэкономический анализ являлся вторым уровнем методики оценки влияния ресурсов на устойчивое развитие металлургических предприятий. Для проведения эмпирической проверки выдвинутых гипотез в период с 2009 по 2015 г. исследовались данные металлургических предприятий, представленные в базе «СПАРК Интерфакс». Наибольшее влияние на рост рентабельности продаж металлургических предприятий оказывает «размер доступа» к финансовым ресурсам (заемным средствам). Также значимыми оказываются инвестиции в производственные активы. Вложения в другие виды ресурсов отрицательно влияют на будущую доходность предприятия.

Помимо влияния отдельных видов ресурсов на развитие, важно оценить сбалансированность ресурсного портфеля в целом (совокупность инвестиций во все виды ресурсов). Выводы автора демонстрируют важные научно-практические результаты. Инвестиции в совокупный ресурсный портфель оказывают однозначно отрицательное влияние на результативность деятельности металлургического предприятия. В краткосрочном и долгосрочном периодах степень отрицательного влияния инвестиций значительно больше. При этом предприятию в равной степени невыгодно инвестировать в любые виды ресурсов. Такой эмпирический итог еще раз доказывает состоятельность обоснованной ранее теоретической модели инвестирования в ресурсы, основанной на гибридном механизме координации,

минимизации вложений и одновременно максимальной степени контроля над ресурсами.

*4. Раскрыты концептуальные положения теоретической модели и предложена авторская методика конструирования институциональной карты отраслевых рынков в промышленности, представляющая собой систему двух проекций: уровня сложности институциональной среды отраслевого рынка и уровня сложности институтов отраслевого рынка. Проведено эмпирическое исследование институционального окружения металлургических предприятий России, в результате которого выявлен высокий уровень институциональной сложности во всех исследуемых отраслях металлургии и низкая эффективность использования отраслевого подхода в формировании и регулировании институциональной среды.*

Автор считает, что на отраслевых рынках действуют специфические институты и имеются особые институциональные условия, которые могут содействовать (препятствовать, быть нейтральными) предприятию в получении экономической ренты. В основе логического построения исследования институциональной организации отраслевых рынков металлургического комплекса заложена фундаментальная трехуровневая система рыночных институциональных взаимодействий О. Уильямсона, которая отражает совокупность институциональных соглашений и институциональной среды.

Организация отраслевых рынков в металлургии основана на системе долгосрочных контрактов, сетевом (и часто межотраслевым) контроле над ресурсами, квазирыночном ценообразовании. Все это порождает специфические институциональные взаимодействия в отраслях. Комплексная оценка институциональной организации отраслевого рынка учитывает уровень конкурентного неравенства (структурный компонент) и устойчивость институциональных соглашений и институциональной среды (динамический компонент). Совокупность этих параметров называется сложностью институциональной организации отраслевого рынка. Под уровнем сложности институциональной организации отраслевого рынка автор понимает степень усилий субъекта по адаптации к структурным и динамиче-

ским характеристикам, которые определяются институтами данного отраслевого рынка, институтами смежных рынков, а также базовыми отраслевыми условиями (институциональной средой).

На основе оценки уровня сложности институциональной организации автор предложил методику конструирования институциональной карты отраслевого рынка. Институциональная карта представляет собой систему двух проекций:

1) уровень сложности институциональной среды отраслевого рынка – это совокупность показателей, которые иллюстрируют административные барьеры и стимулирующие факторы входа и дальнейшего функционирования предприятия на рынке;

2) уровень сложности институтов отраслевого рынка – это совокупность показателей, определяющих специфику институционального взаимодействия участников рынка на основе анализа конкурентного неравенства. Чем выше уровень конкурентного неравенства на рынке, тем сложнее институциональная организация отраслевого рынка.

Сложность институциональной организации отраслевого рынка в динамике рассчитывается при помощи коэффициента устойчивости институциональной организации отраслевого рынка.

В эмпирической выборке исследования семь отраслей металлургии, наиболее широко представленных в российской экономике. Апробация методики построения институциональной карты позволила автору констатировать достаточно высокий уровень сложности во всех исследуемых отраслях металлургии. Однако причины такого сложного институционального окружения металлургических предприятий дифференцированы. Для черной металлургии основные трудности вызывают институциональные изменения, при этом для отрасли 24.1 (производство чугуна, стали) административные барьеры являются главным фактором, определяющим их развитие. Для предприятий, функционирующих в секторе цветной металлургии, более остро стоят вопросы конкурентного неравенства. Они имеют серьезные барьеры для развития как стратегического характера (внутри отрасли), так и административного (институциональной среды).

Результаты анализа выявили дилемму, связанную с регулированием отраслевых рынков. Автор считает, что при низком качестве общероссийской институциональной среды не имеет смысла точечно воздействовать на отраслевые рынки. При ослаблении административных барьеров для отраслей металлургического комплекса возникает проблема властной асимметрии в сравнении со смежными рынками. То есть использование отраслевого подхода в формировании и регулировании институциональной среды не является эффективным.

*5. Разработан авторский подход к использованию технологической платформы как механизма устойчивого развития металлургического предприятия, основанного на сетевой концепции использования ресурсов, едином технологическом стандарте и межотраслевом воздействии на институциональное окружение; описаны структура и типы технологических платформ для металлургических предприятий; выявлены перспективные направления реализации промышленной политики металлургического комплекса, основанные, в отличие от имеющихся, на мультипроектном управлении технологическими платформами и с учетом сценариев научно-технического развития России.*

Обобщение знаний, накопленных теорией механизмов и концепцией бизнес-моделей, позволяет автору трактовать механизм устойчивого развития предприятия как совокупность способов управления и взаимодействия, целевой функцией которых является достижение его долгосрочного роста посредством распределения его ресурсов и выгод между участниками и заинтересованными сторонами.

Синтез и критический анализ представлений о сущности бизнес-модели, а также учет специфики деятельности металлургического предприятия накладывают на механизм его устойчивого развития следующие требования:

1) механизм должен основываться на ресурсах, которые предприятие контролирует, и способностях, которыми обладает. Основой механизма устойчивого развития для предприятия металлургии должна служить технологическая составляющая;

2) механизм должен визуализировать характер взаимоотношений на рынке, роль предприятия в системе создания потребительской ценности;

3) механизм должен демонстрировать способы управления и взаимодействия предприятия, основанные на выгодах (стимулах и рентах) и ограничениях (издержках).

Автор классифицировал форму организации большинства металлургических предприятий как цепь создания стоимости в рамках иерархии. Приемлемой альтернативой, позволяющей частично устранить недостатки холдинговой модели организации бизнеса, является сетевое взаимодействие, при условии, что сумма транзакционных и производственных издержек не выше, чем издержки иерархической формы организации. Использование сетевого механизма целесообразно для металлургического предприятия в первую очередь из-за существенного снижения инвестиций в ресурсы.

Перспективным механизмом устойчивого развития для металлургического предприятия является функционирование в рамках определенного типа сети – технологической платформы (industry platform). Технологическая платформа – это особый вид бизнес-модели, основанный на едином технологическом стандарте, присущем конкретной, относительно устойчивой сети. Держатель стандарта – компания, которая обеспечивает взаимодействие в сети всех ее участников. Под технологическим стандартом мы понимаем систему институтов, обеспечивающих генерирование потребительской ценности и единство платформы за счет единства и унификации:

- 1) требований к ресурсам;
- 2) технических стандартов создания продукта;
- 3) управленческих и производственных бизнес-процессов;
- 4) цифрового и информационного пространства;
- 5) контактных аудиторий.

В целом использование технологической платформы имеет следующие принципиальные отличия от холдинговой структуры:

- 1) ядром является не предприятие металлургии, а предприятие, владеющее технологическим стандартом по производству конечного продукта (услуги) потребителю;

2) ключевой ресурс всех предприятий, входящих в платформу, – единый технологический стандарт;

3) ресурсы предприятий не аккумулированы юридически, а объединены на основе мотивации получения выгоды от нахождения в сети;

4) ренты распределяются не в пользу головной компании, а в зависимости от вклада участника;

5) для отдельного предприятия не происходит экономии транзакционных издержек (так как внутренние издержки контроля становятся внешними транзакционными издержками), но подразумевается экономия за счет того, что ресурсы не нужно приобретать в собственность.

На примере одной из крупнейших российских металлургических компаний – ООО «УГМК-Холдинг» – выявлен ряд недостатков существующих бизнес-моделей предприятий металлургии, среди которых существенными являются два.

1. Внутренняя замкнутость и необходимость перераспределения единой ресурсной базы, в результате чего возникает очередность в инвестировании крупных проектов, недофинансирование ряда направлений деятельности. В условиях кризиса обостряется главная проблема холдинговой структуры – ресурсообеспечение, обусловленное размером собственного капитала, что приводит к квази-устойчивому развитию предприятия.

2. Ядром холдинга выступают низшие и средние звенья цепи создания стоимости. ООО «УГМК-Холдинг» вынужден приобретать предприятия, которые являются потребителями его основной продукции. Технологический стандарт холдинга направлен на создание металлопродукции, а конечный потребитель выключен из сети. Такая бизнес-модель противоречит концепции устойчивого развития и порождает спрос на «полуфабрикаты».

Технологическая платформа может рассматриваться как метод управления устойчивым развитием предприятий при помощи государственного воздействия на институциональную структуру отраслевых рынков. Автор выделяет следующие принципиальные моменты в реализации новой промышленной политики.

Во-первых, объектом управления в системе новых взаимоотношений государства и бизнеса должна выступать технологическая платформа как единый организационно-экономический механизм. Такой подход не только учитывает развитие всех отраслей и рынков, но и направлен на разработку отдельного сценария технологического развития для каждой платформы. Изменение объекта управления предполагает конструирование системы стратегического планирования отраслями на основе многоцелевого, мультипроектного подхода.

Во-вторых, развитие платформенных технологий в мировом масштабе позволяет добиться положительных эффектов и в национальном аспекте. Международная кооперация со странами – технологическими лидерами и развивающимися странами – потребителями даст дополнительный доступ к ресурсам и откроет перспективные рынки сбыта для российских производителей.

В-третьих, требуется тщательная селекция технологических стандартов, которые могут быть поддержаны государством. И здесь важно отталкиваться от макроэкономических и институциональных факторов, меняющих «картину мира» и повестку в целом.

Придерживаясь логики «Стратегии научно-технологического развития РФ», с одной стороны, и устраняя пробелы используемого инструментария промышленной политики, с другой стороны, автор выделил типы создания технологических платформ. В рамках сырьевой модели предполагается развитие низкотехнологического сектора с высоким экспортным потенциалом за счет формирования нижних звеньев технологической цепочки. Машиностроительная модель основывается на развитии конечной продукции традиционных промышленных рынков путем модернизации комплементарных технологических цепочек. Инновационный тип технологических платформ предполагает сосредоточение на NBIC-технологиях, формируя тем самым высокотехнологический сектор экономики.

Считаем, что технологическая платформа – это механизм, позволяющий нейтрализовать проблему низкой эффективности инвестирования в ресурсы. Разделение рисков и вложений в ресурсы между участниками сети, в отличие от холдинга, а также равные возможности получения ренты позволяют повысить мотивацию.

вацию предприятий к инвестированию, а следовательно, обеспечат более устойчивое развитие всех участников сети. Новая промышленная политика позволит добиться не только роста металлургического комплекса, но и технологически сбалансированного устойчивого развития промышленного сектора в целом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 56714.1-2015. Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой [Электронный ресурс]. – URL : <http://docs.cntd.ru/document/1200127263> (дата обращения: 01.06.2017).

2. Комплекс мер по развитию металлургической промышленности России на период до 2010 г. (утв. распоряжением Правительства от 5 сентября 2002 г. № 1228-р).

3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. (утв. распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р).

4. О комплексе мер по развитию металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2010 г. : распоряжение Правительства РФ от 5 сентября 2002 г. № 1228-р.

5. О лицензировании геодезической и картографической деятельности : постановление Правительства РФ от 28 октября 2016 г. № 1099.

6. О лицензировании деятельности по заготовке, хранению, переработке и реализации лома черных и цветных металлов : постановление Правительства РФ от 12 декабря 2012 г. № 1287.

7. О лицензировании деятельности по проведению экспертизы промышленной безопасности : постановление Правительства РФ от 4 июля 2012 г. № 682 (ред. от 6 октября 2015 г.).

8. О лицензировании отдельных видов деятельности : федер. закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 января 2017 г.).

9. О лицензировании производства маркшейдерских работ : постановление Правительства РФ от 28 марта 2012 г. № 257 (ред. от 25 декабря 2012 г.).

10. О мерах по стабилизации работы металлургической промышленности Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 12 мая 1992 г. № 306.

11. О предоставлении в 2009 г. государственных гарантий РФ по кредитам, привлекаемым организациями, отобранными в порядке, установленном Правительством РФ, на осуществление основной производственной деятельности и капитальные вложения : постановление Правительства РФ от 14 февраля 2009 г. № 103.

12. О промышленной политике в Российской Федерации : федер. закон от 31 декабря 2014 г. № 488.

13. О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : указ Президента РФ № 642 от 1 декабря 2016 г.

14. О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг. : Закон Свердловской области от 21 декабря 2015 г. № 151-ОЗ.

15. Об использовании атомной энергии : федер. закон от 21 ноября 1995 г. № 170-ФЗ (с изм. и доп. от 30 ноября 2011 г.).

16. Об отходах производства и потребления : федер. закон от 24 июня 1998 г. № 89-ФЗ.

17. Об охране окружающей среды : федер. закон от 10 января 2002 г. № 7-ФЗ.

18. Об утверждении Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2015 г. : приказ Минпромэнерго РФ от 29 мая 2007 г. № 177.

19. Об утверждении Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2020 г. : приказ Минпромэнерго РФ от 18 марта 2009 г. № 150.

20. Об утверждении Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. : приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839.

21. Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 г. и Стратегии развития цветной метал-

лургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. : приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839.

22. Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. : приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839.

23. Основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020–2030 гг. : приложение к Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации. – М., Минэкономразвития России, 2008.

24. Абалкин, Л. И. Концептуальные вопросы разработки промышленной политики в условиях современной российской экономики [Текст] / Л. И. Абалкин // Промышленная политика России на пороге XXI века. – М. : ИздАТ, 1997. – С. 28–33.

25. Авакян, Э. В. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе инфраструктурных факторов [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Э. В. Авакян. – М., 2013. – 30 с.

26. Авдашева, С. Б. Количество против качества экономического роста: эффективность использования ресурсов в российской промышленности в 1997–2001 гг. [Текст] / С. Б. Авдашева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 51–78.

27. Авдашева, С. Б. Механизмы управления транзакциями в российской обрабатывающей промышленности [Текст] / С. Б. Авдашева, Н. А. Горейко // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 3–28.

28. Авдашева, С. Б. Экономические основы антимонопольной политики: российская практика в контексте мирового опыта [Текст] / С. Б. Авдашева, А. Е. Шаститко, Е. Н. Калмычкова Е. Н. // Экономический журнал ВШЭ. – 2007. – № 2. – С. 234–270.

29. Аверина, И. С. Эволюция и классификация феномена «хозяйственный механизм» [Текст] / И. С. Аверина // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2012. – № 2(21). – С. 12–16.

30. Александрова, Д. Д. Исследование проблем управления ресурсообеспечением промышленного предприятия [Текст] / Д. Д. Александрова // Проблемы и перспективы конкурентоустойчивости промышленной продукции и предприятия. [Электронный ресурс]. – URL : <http://econf.rae.ru/article/8795> (дата обращения: 11.09.2017).

31. Александрова, Д. Д. Совершенствование системы управления ресурсным обеспечением судостроительного комплекса [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Д. Д. Александрова. – СПб., 2015. – 29 с.

32. Андреев, А. М. Влияние интеграционных процессов в цветной металлургии на затраты и цены предприятий [Текст] / А. М. Андреев, Н. Р. Кельчевская // Известия высших учебных заведений. Цветная металлургия. – 2007. – № 4. – С. 73–79.

33. Андреева, Т. Е. К дискуссии о сущности динамических способностей [Текст] / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. – 2006. – Вып. 4. – С. 163–174.

34. Анпилов, С. М. Современный подход к устойчивому развитию предприятия [Текст] / С. М. Анпилов // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1. – С. 57–60.

35. Антипов, Е. А. Факторы стратегического развития холдингов в металлургии [Текст] / Е. А. Антипов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2011. – № 19(144). – С. 22–27.

36. Арготэй, Л. Передача знаний как основа конкурентного преимуществ компании [Текст] / Л. Арготэй, П. Инграм // Управление знаниями : хрестоматия. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 83–108.

37. Аузан, А. А. Институциональные блокировки в трансформационных экономиках и возможности их преодоления [Электронный ресурс] : [презентация] / А. А. Аузан. – URL : <http://www.myshared.ru/slide/298924>.

38. Баев, И. А. Задачи институционального обеспечения повышения инновационной активности малого бизнеса в регионе [Текст] / И. А. Баев, М. В. Подшивалова // Экономика региона. – 2013. – № 1(33). – С. 189–197.

39. Баев, И. А. Методы оптимального планирования материальных ресурсов в производстве труб [Текст] / И. А. Баев, Д. Н. Лысов, Т. В. Дворникова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10, № 1. – С. 104–112.

40. Баев, И. А. Обоснование выбора направления социально-экономического развития промышленного предприятия [Текст] / И. А. Баев, А. В. Каплан // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2012. – № 22(281). – С. 105–111.

41. Баев, И. А. Эмпирический анализ взаимосвязи инвестиционной и инновационной активности регионов России [Текст] / И. А. Баев, И. А. Соловьева // Экономика региона. 2014. – № 1. – С. 147–155.

42. Балацкий, Е. В. Эффективность институционального развития России: альтернативная оценка [Текст] / Е. В. Балацкий, Н. А. Екимова // Terra Economicus. – 2015. – Т. 13, № 4. – С. 31–51.

43. Бардасова, Э. В. Управление развитием кадрового потенциала предприятия как инструмент достижения его устойчивого развития в инновационной экономике [Текст] / Э. В. Бардасова, М. А. Зотов, А. С. Поникарова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 1(15). – С. 192–198.

44. Барсукова, С. Ю. Неформальная экономика. Курс лекций [Текст] / С. Ю. Барсукова. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2009. – 354 с.

45. Батырмурзаева, З. М. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе адаптивной системы управления (на примере нефтегазодобывающей отрасли Республики Дагестан) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / З. М. Батырмурзаева. – М., 2015. – 29 с.

46. Белокрылова, О. С. Рациональная открытость трансформационной экономики [Текст] / О. С. Белокрылова, В. Ю. Своеволин. – Ростов н/Д : Изд-во Ростовского университета, 2004. – 128 с.

47. Бём-Баверк, О. Капитал и процент, 1884-1889 [Текст] / О. Бём-Баверк // Избранные труды о ценности, проценте и капитале. – М. : Эксмо, 2009. – С. 247–812.

48. Бирюков, С. Е. Формирование механизмов устойчивого развития промышленных предприятий [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / С. Е. Бирюкова. – Новосибирск, 2005. – 21 с.

49. Блохин, В. Н. Основы устойчивого развития предприятия и его финансовой системы в современных условиях [Текст] / В. Н. Блохин // Устойчивое развитие экономики промышленных предприятий : сборник научных трудов по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (25 ноября 2015 г.) Н. Новгород : НОО «Профессиональная наука», 2015. – С. 4–7.

50. Бодрунов, С. Д. Новое индустриальное общество. Производство. Экономика. Институты [Текст] / С. Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. – 2016. – № 2(48). – С. 5–14.

51. Боровская, М. А. Управление структурными преобразованиями в экономике промышленного сектора: Теоретико-прикладные аспекты реализации структурной и промышленной политики [Текст] / М. А. Боровская, И. К. Шевченко, Ю. В. Развадовская. – М. : КРАСАНД, 2013. – 256 с.

52. Бороздин, А. В. Управление материальными ресурсами промышленных предприятий: на примере деревообрабатывающих предприятий Брянской области [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / А. В. Бороздин. – Брянск, 2006. – 185 с.

53. Бочаров, С. Н. Институциональные аспекты процессов вертикальной интеграции [Текст] / С. Н. Бочаров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 18–21.

54. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал [Текст] / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.

55. Брундтланд, Г. Х. Наше общее будущее. Доклад Комиссии ООН по окружающей среде и развитию. 1987 [Текст] / Г. Х. Брундтланд. – М. : Прогресс, 1988. – 50 с.

56. Буданов И. А. Проблемы и перспективы инвестиционного развития комплекса конструкционных материалов [Текст] / И. А. Буданов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 93–108.

57. Буданов, И. А. Влияние макроэкономических изменений на динамику производства металла в России [Текст] / И. А. Буданов // Проблемы прогнозирования. – 2015. – № 6. – С. 108–123.

58. Буданов, И. А. Ключевые проблемы развития отечественной металлургии [Текст] / И. А. Буданов // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 1. – С. 50–58.

59. Буданов, И. А. Проблемы и перспективы инвестиционного развития комплекса конструкционных материалов [Текст] / И. А. Буданов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 93–108.

60. Бурдьё П. Формы капитала [Электронный ресурс] / П. Бурдьё // Экономическая социология. – 2002. – Т. 5, № 3. – С. 60–74. – URL : [https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205039/ecsoc\\_t3\\_n5.pdf](https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205039/ecsoc_t3_n5.pdf) (дата обращения: 04.11.2017).

61. Бурков, В. Н. Модели и методы мультипроектного управления [Текст] / В. Н. Бурков, О. Ф. Квон, Л. А. Цитович. – М. : Институт проблем управления, 1997. – 62 с.

62. Бычкова, А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение [Текст] / А. Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2010. – № 4. – С. 37–43.

63. Бязров, В. Г. Управление устойчивым развитием экономики предприятий промышленного комплекса [Текст] / В. Г. Бязров // Terra Economicus. – 2008. – № 1–2(6). – С. 57–60.

64. Валитова, Л. А. Анализ влияния качества институциональной среды на параметры кредитного рынка: опыт межстранового сопоставления [Текст]

/ Л. А. Валитова, В. Л. Тамбовцев // Экономическая школа (Аналитическое приложение). – 2006. – № 3. – С. 9–50.

65. Василенко, Н. В. Институциональная среда организаций: характеристики и уровни регулирования [Электронный ресурс] / Н. В. Василенко // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3(27). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2081> (дата обращения: 11.10.2017).

66. Вельтер, Ф. Контекстуализация предпринимательства – концептуальные задачи и пути их решения [Текст] / Ф. Вельтер // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 2. – С. 85–106.

67. Веселов, Ю. В. Институциональное и сетевое доверие как экономические категории [Текст] / Ю. В. Веселов // Доверие и недоверие в условиях развития гражданского общества. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2013. – С. 263–289.

68. Вигери, П. Рост бизнеса под увеличительным стеклом [Текст] / П. Вигери, С. Смит, М. Багаи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с.

69. Вовченко, Н. Г. Оценка институциональной среды в России [Текст] / Н. Г. Вовченко, Т. В. Епифанова // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 8. – С. 95–99.

70. Вольманн, Х. Концепции и подходы к оценке институциональных реформ [Текст] / Х. Вольманн, С. Кульманн // Проектирование, мониторинг и оценка. – 2011. – № 1. – С. 2–7.

71. Вольчик, В. В. Институты, технологии и возрастающая отдача [Текст] / В. В. Вольчик, Д. Д. Кривошеева-Медянцева // Журнал институциональных исследований. – 2015. – Т. 7, № 1. – С. 45–58.

72. Вольчик, В. В. Эффективность рыночного процесса и эволюция институтов [Текст] / В. В. Вольчик // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. – 2002. – № 4. – С. 43–50.

73. Гильмундинов, В. М. Промышленная политика России: состояние и проблемы [Текст] / В. М. Гильмундинов // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 1. – С. 104–117.

74. Глазьев, С. Ю. Возможности и ограничения технико-экономического развития России в условиях структурных изменений в мировой экономике : научный доклад / С. Ю. Глазьев. – М. : ГУУ, 2008. – 91 с.

75. Глазьев, С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития [Текст] / С. Ю. Глазьев. – М. : ВладДар, 1993. – 430 с.

76. Глобальные тренды и перспективы научно-технологического развития Российской Федерации: краткие тезисы [Текст] : докл. к XVIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 11–14 апр. 2017 г.) / ред. кол. : Л. М. Гохберг, А. В. Соколов, А. А. Чулок и др. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 39 с.

77. Голикова, В. Влияние стратегий промышленных предприятий на устойчивость к внешним шокам и динамику посткризисного развития [Электронный ресурс] / В. Голикова, М. Коротков, А. Говорун, Б. Кузнецов, О. Уварова // Материалы Апрельской XVI Международной научной конференции социально-экономического развития. – М., 2015. – URL : <https://www.hse.ru/data/2014/11/19/1233974078/РльРЁ-РльСѓР·PSPµС†PsPI-PiСЪРµР·РµPSC,Р°С†РёСЦ.pdf> (дата обращения: 10.01.2016).

78. Гончар, К. Р. Инновационное поведение промышленности: разрабатывать нельзя заимствовать [Текст] / К. Р. Гончар // Вопросы экономики. – 2009. – № 12. – С. 125–141.

79. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

80. Грейнер, Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст] / Л. Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76–92.

81. Дворядкина, Е. Б. Инерционность как свойство экономического развития городов традиционно-промышленного региона [Текст] / Е. Б. Дворядкина, Е. В. Голошейкин, И. В. Арагилян // Управленец. – 2014. – № 5(51). – С. 72–78.

82. Дворядкина, Е. Б. Промышленность как системообразующий фактор развития региона [Текст] / Е. Б. Дворядкина, Н. В. Сбродова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2008. – № 3(22). – С. 8–13.

83. Дзагурова, Н. Б. Кооперативные инвестиции и причины недоинвестирования в специфические активы [Текст] / Н. Б. Дзагурова // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10, № 4. – С. 31–48.

84. Дзарасов, Р. С. Инвестиционное поведение российских корпораций в условиях инсайдерского контроля [Электронный ресурс] / Р. С. Дзарасов, Д. В. Новоженков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – URL : <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1766.html> (дата обращения: 15.10.2017).

85. Димаджио, П. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях. [Текст] / П. Димаджио, У. Пауэлл // Экономическая социология. – 2010. – Т. 11, № 1. – С. 34–56.

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

87. Долгопятова, Т. Г. Эволюция структуры и динамики концентрации собственности [Текст] / Т. Г. Долгопятова // Очерки модернизации российской промышленности: поведение фирм. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. – С. 143–166.

88. Долгопятова, Т. Г. Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства [Текст] / Т. Г. Долгопятова, Е. В. Шиляева // Управленец. – 2017. – № 4(68). – С. 14–23.

89. Долгопятова, Т. Г. Эволюция российской фирмы и корпоративного управления: в поисках эффективного собственника [Текст] / Т. Г. Долгопятова, С. Б. Авдашева // Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ): десять лет спустя. – М. : Московский общественный научный фонд, 2010. – Ч. 2: Российские фирмы. – С. 10–43.

90. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента. [Текст] / П. Ф. Друкер. – М. : Торговый дом «Вильямс», 2000. – 397 с.

91. Дубровский, В. Ж. Ресурсная концепция преимуществ фирмы в конкурентной борьбе [Текст] / В. Ж. Дубровский, С. В. Орехова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 3. – С. 5–12.

92. Елисеев, А. Н. Институциональный анализ интеллектуальной собственности [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Елисеев, И. Е. Шульга. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 192 с.

93. Емельянов, А. А. Структурные изменения мировой торговли металлами: последствия и риски для конкурентоспособности горнометаллургических компаний СНГ [Текст] / А. А. Емельянов, Д. С. Воронов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 6(74). – С. 40–51.

94. Жизненный цикл малого предприятия [Текст] / под общ. ред. А. А. Ша-мрая. – М. : Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 244 с.

95. Жук, А. Российский рынок алкогольной продукции: институциональный анализ, выводы, предложения [Текст] / А. Жук, Е. Кизилова // Вопросы регулирования экономики. – 2013. – Т. 4, № 3. – С. 47–57.

96. Заработная плата в России: эволюция и дифференциация [Текст] / под ред. В. В. Гимпельсона, Р. И. Капелюшникова. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 575 с.

97. Зотт К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования [Текст] / К. Зотт // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 1. – С. 89–130.

98. Ивашковская, И. В. Ловушка ... прибыли. Устойчивый рост компании: финансовый подход [Текст] / И. В. Ивашковская // Российское предпринимательство. – 2008. – № 3. – С. 100–104.

99. Ивашковская, И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту [Текст] / И. В. Ивашковская // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 4. – С. 13–123.

100. Игнатов, Е. С. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. С. Игнатов. – Тюмень, 2003. – 18 с.

101. Измалков, С. Теория экономических механизмов [Текст] / С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2008. – № 31. – С. 4–26.

102. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория [Текст] : учебник / под общ. ред. А. А. Аузана. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 121 с.

103. Информационный ресурс СПАРК [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 10.11.2017).

104. Ипатова, А. В. О направления развития институтов промышленной политики в современной экономике [Текст] / А. В. Ипатова // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – Т. 7, № 4. – С. 72–86.

105. Калабаева, А. О. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленного предприятия [Текст] / А. О. Калабаева // Экономинфо. – 2011. – № 15. – С. 50–54.

106. Капелюшников, Р. И., Чего опасаться российским собственникам? [Текст] / Р. И. Капелюшников, Н. В. Демина // ЭКО. – 2011. – № 6. – С. 26–48.

107. Катькало, В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий [Текст] / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – 2002. – Вып. 4, № 32. – С. 20–42.

108. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография [Текст] / В. С. Катькало. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2006. – 548 с.

109. Кельчевская, Н. Р. Конкурентоспособность металлургических предприятий России на экспортных рынках [Текст] / Н. Р. Кельчевская, Г. В. Исмагилова // Металлург. – 2016. – № 11. – С. 9–15.

110. Клейнер, Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики [Текст] / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2011. – № 3. – С. 3–28.

111. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия [Текст] / Г. Б. Клейнер. – М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.

112. Клейнер, Г. Б. Эволюция институциональных систем [Текст] / Г. Б. Клейнер. – М.: Наука, 2004. – 448 с.

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

114. Климова, В. В. Развитие технологических укладов в инновационной экономике [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / В. В. Климова. – М., 2011. – 181 с.

115. Кобер, П. Что в лоб, что в лобби [Электронный ресурс] / П. Кобер // Эксперт. – 2017. – 9 сентября. – URL : <http://expert.ru/ural/2017/07/chto-v-lob-chto-v-lobbi> (дата обращения: 09.09.2017).

116. Когут, Б. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии [Текст] / Б. Когут, У. Зандер // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2. – С. 121–140.

117. Козицын, А. А. Конкурентоспособность и экономическая безопасность – приоритетные задачи металлургического комплекса региона и его лидеров в условиях нестабильности [Текст] / А. А. Козицын, М. В. Дудинская // Экономика региона. – 2015. – № 3. – С. 204–215.

118. Койн, К. Дисциплина стратегии [Текст] / К. Койн, С. Субраманиам // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 33–45.

119. Коллинс, Д. Создание корпоративных преимуществ [Текст] / Д. Коллинс, С. Монтгомери // Корпоративная стратегия : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 9–40.

120. Коллинс, Д. Стратегии 1990-х [Текст] / Д. Коллинс, С. Монтгомери // Корпоративная стратегия : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 41–71.

121. Колосова, Т. В. Обеспечение устойчивого развития предприятия на основе повышения его инновационного потенциала [Текст] : дис.... д-ра экон. наук / Т. В. Колосова. – Н. Новгород, 2011. – 288 с.

122. Колочева, В. В. Устойчивое развитие предприятий на основе процессного подхода [Текст] / В. В. Колочева, В. А. Титова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2010. – № 37(183). – С. 20–25.

123. Коляда, А. А. Организационно-экономический механизм управления развитием регионального АПК [Текст] / А. А. Коляда // В мире научных открытий. – 2010. – № 4(9). – С. 30–31.

124. Кондратьев, В. Б. Отрасли и сектора глобальной экономики: особенности и тенденции развития [Текст] / В. Б. Кондратьев. – М. : Международные отношения, 2015. – 448 с.

125. Кондратьев, Н. Д. Большие циклы экономической конъюнктуры [Текст] : доклад / Н. Д. Кондратьев // Проблемы экономической динамики. – М. : Экономика, 1989. – С. 172–226.

126. Коробкова, З. В. Устойчивое развитие промышленных предприятий в глобализированной экономике [Текст] / З. В. Коробкова // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности : сб. науч. тр. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2005. – С. 90–101.

127. Корпоративный журнал: УГМК в цифрах. 2017. – 80 с.

128. Коулман, Дж. С. Капитал социальный и человеческий [Текст] / Дж. С. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. С. 122–139.

129. Коулман, Дж. С. Экономическая социология с точки зрения теории рационального выбора [Электронный ресурс] / Дж. С. Коулман // Экономическая социология. – 2004. – № 5(3). – С. 35–44. – URL : [https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204958/ecsoc\\_t5\\_n3.pdf](https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204958/ecsoc_t5_n3.pdf) (дата обращения: 17.11.2017)

130. Крылатков, П. П. Оценка эффектов промышленного партнерства предприятий [Текст] / П. П. Крылатков, И. О. Блинков // Известия Уральского государственного горного университета. – 2016. – № 1(41). – С. 139–144.

131. Кудрин, А. Л. Государственное стимулирование или экономические стимулы? [Текст] / А. Л. Кудрин, Е. Т. Гурвич // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2015. – № 2. – С. 179–186.

132. Кудряшова, Е. Н. Институциональные соглашения в условиях естественной монополии : учеб. пособие [Текст] / Е. Н. Кудряшова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 112 с.

133. Кузнецов, Б. В. Эволюция государственной промышленной политики в России [Текст] / Б. В. Кузнецов, Ю. В. Симачев // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2014. – № 2(22). – С. 152–178.

134. Кузьмин, Е. А. Трансакционные издержки и трансакциоемкость экономической системы [Текст] / Е. А. Кузьмин, В. Ж. Дубровский // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 18(297). – С. 18–25.

135. Кузьминов, Я. И. Институты для достижения роста. Опыт российских реформ и возможные институциональные изменения [Текст] / Я. И. Кузьминов, В. В. Радаев, Е. А. Ясин // Высшая школа экономики : доклады. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 441–503.

136. Кузьминов, Я. И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты [Текст] / Я. И. Кузьминов, К. А. Бендукидзе, М. М. Юдкевич. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 442 с.

137. Кузьминов, Я. И. Модернизация экономики: глобальные тенденции, базовые ограничения и варианты стратегии [Текст] / Я. И. Кузьминов, А. А. Яковлев // Высшая школа экономики : доклады. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 138–154.

138. Куликов, А. В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий [Текст] / А. В. Куликов, Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 8(3). – С. 3–34.

139. Кульман, А. Экономические механизмы [Текст] / А. Кульман. – М. : Прогресс-Универс, 1993. – 192 с.

140. Кучерова, Е. Н. Современный подход к устойчивому развитию предприятия [Текст] / Е. Н. Кучерова // Вестник ОГУ. – 2007. – № 9. – С. 76–81.

141. Куц, С. П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований [Текст] / С. П. Куц, М. М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2004. – № 4(32). – С. 31–56.

142. Лаврикова, Ю. Г. Методика идентификации «полюсов конкурентоспособности» на территории России [Текст] / Ю. Г. Лаврикова, А. П. Большакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 8(455). – С. 55–64.

143. Лимитовский, М. А. Устойчивый рост компании и эффекты леввериджа. [Текст] / М. А. Лимитовский // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 2. – С. 35–46.

144. Ложникова, А. В. Феномен рентабельности в рентной экономике. [Текст] / А. В. Ложникова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 339. – С. 123–126.

145. Ложникова, А. В. Характеристики ресурсоемкости и ресурсоэффективности в сфере российского ТЭК [Текст] / А. В. Ложникова, Ю. В. Развадовская, И. К. Шевченко, Д. М. Хлопцов, С. В. Чернявский // Terra Economicus. – 2016. – Т. 14, № 3. – С. 112–130.

146. Лукас, Р. Э. Лекции по экономическому росту [Текст] / Р. Э. Лукас. – М. : Изд-во Института Гайдара, 2013. – 281 с.

147. Львов, Д. С. Эффективность управления техническим развитием [Текст] / Д. С. Львов. – М. : Экономика, 1990. – 255 с.

148. Львова Н. А. Методология оценки добавленной рентабельности в целях мониторинга финансовой стабильности [Текст] // Научный журнал НИУ ИТМО «Экономика и экологический менеджмент». – 2016. – № 3. – С. 36–42.

149. Лякин, А. Н. Воздействие интеграции на качество институциональной среды [Текст] : доклад на III Российском экономическом конгрессе / А. Н. Лякин, И. Н. Бенсон. – М., 2016. – 12 с.

150. Макконнелл, К. Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политики. [Текст] : в 2 т. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – Ташкент : Туран, 1996. – 400 с.

151. Мальцев, А. А. Реструктуризация старопромышленных регионов Европы: опыт и проблемы [Текст] / А. А. Мальцев, А. Э Мордвинова // Управленец. – 2016. – № 3(31). – С. 8–13.

152. Мальцева, И. О. Трудовая мобильность и стабильность: насколько высока отдача от специфического человеческого капитала в России? [Текст] : препринт WP15/2007/01 / И. А. Мальцева. М. : ГУ ВШЭ, 2007. – 48 с.

153. Маркс, К. Капитал: критика политической экономии. Том 3 [Текст] / К. Маркс. – М. : Эксмо, 2011. – 1200 с.

154. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Б. Марр. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2014. – 340 с.

155. Маршалл, А. Основы экономической науки [Текст] / А. Маршалл. – М. : Эксмо, 2007. – 832 с.

156. Медведев, А. В. Социально-экономическое развитие России: обретение новой динамики [Текст] / А. В. Медведев // Вопросы экономики. – 2016. – № 10. – С. 5–30.

157. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия. [Текст] / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : Наука, 2001. – 516 с.

158. Мейер, Дж. В. Институционализированные организации: формальная структура как миф и ритуал [Текст] / Дж. В. Мейер, Б. Роуэн // Теория организации: хрестоматия. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 304–334.

159. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса [Текст] / под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. – 448 с.

160. Некрасов, В. И. Выбор концепции управления устойчивым развитием промышленных предприятий [Текст] / В. И. Некрасов // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2015. – № 2–3. – С. 47–54.

161. Никитаева, А. Ю. Активизация промышленного развития на платформе партнерских отношений: меры государственного регулирования [Текст]

/ А. Ю. Никитаева // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – Т. 7, № 4. – С. 20–31.

162. Николаева, Е. В. Институциональные факторы успешности предприятий среднего бизнеса в Челябинской области [Текст] / Е. В. Николаева, И. А. Белова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – Т. 21, № 350. – С. 159–176.

163. Новиков, А. М. Методология научного исследования [Текст] / А. М. Новиков, Д. М. Новиков. – М. : Либерком, 2010. – 280 с.

164. Нонака, И. Компания – создатель знания [Текст] / И. Нонака // Управление знаниями: хрестоматия. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 66–82.

165. Норт, Д. В тени насилия: уроки для обществ с ограниченным доступом к политической и экономической деятельности [Текст] / Д. Норт, Дж. Уоллис, С. Уэбб, Б. Вайнгаст // Вопросы экономики. – 2012. – № 3. – С. 4–31.

166. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Текст] / Д. Норт. – М. : Начала, 1997. – 180 с.

167. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учебник для магистров [Текст] / О. К. Ойнер. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – 343 с.

168. Олдрич, Х. Предпринимательские стратегии в новых популяциях организаций [Текст] / Х. Олдрич // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3, № 2. – С. 139–154.

169. Олейник, А. Н. «Жизнь по понятиям»: институциональный анализ повседневной жизни «российского простого человека» [Текст] / А. Н. Олейник // Политические исследования. – 2001. – № 2. – С. 40–53.

170. Олейник, А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособие [Текст] / А. Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 121 с.

171. Орехова, С. В. К дискуссии о динамических способностях фирмы [Текст] / С. В. Орехова // Современная конкуренция. – 2012. – № 1(31). С. 12–20.

172. Орехова, С. В. Обоснование выбора банковской стратегии на основе оценки динамических способностей фирмы [Текст] / С. В. Орехова // Современная конкуренция. – 2014. – № 3(45). – С. 91–104.

173. Орехова, С. В. Оценка институциональной эффективности индексации оплаты труда [Текст] / С. В. Орехова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. – 2016. – № 3. – С. 130–154.

174. Орехова, С. В. Содержательные и эмпирические аспекты институционального российского трубного рынка [Текст] / С. В. Орехова, Ф. Я. Леготин // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – № 4. – С. 597–606.

175. Орехова, С. В. Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла [Текст] / С. В. Орехова, О. А. Романова // Управленец. – 2016. – № 5(63). – С. 2–15.

176. Орехова, С. В. Эмпирический анализ влияния размера банка на уровень его динамических способностей [Текст] / С. В. Орехова, С. Ш. Галлямов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 4(54). – С. 64–72.

177. Осипов, Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. [Текст] / Ю. М. Осипов. – М. : МГУ, 1994. – 386 с.

178. Перепелица, Г. В. Формирование институциональной среды в российской экономике [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / Г. В. Перепелица. – Тюмень, 2016. – 192 с.

179. Перес, К. Технологические революции и финансовый капитал. Динамика пузырей и периодов процветания [Текст] / К. Перес. – М. : Дело АНХ, 2011. – 231 с.

180. Петров, Н. А. Теоретическое обоснование взаимосвязи институционального и макроэкономического циклов [Текст] / А. Н. Петров // Экономические науки. – 2012. – № 11(96). – С. 39–43.

181. Печаткина, Е. Ю. Рефлексивное управление устойчивым развитием акционерного предприятия [Текст] / Е. Ю. Печаткина, Н. В. Меньшикова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 36. – С. 137–142.

182. Питерс, Т. В. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний [Текст] / Т. Питерс, Б. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.

183. Повышение качества решений в сфере государственного регулирования предпринимательской деятельности. Оценка регулирующего воздействия [Текст] / Е. Г. Шитвак, С. В. Мигин, А. А. Шамрай, Д. В. Соболев, О. А. Крутов. – М. : ИМС Consulting Ltd, 2005. – 91 с.

184. Полтерович, В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы [Текст] / В. М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 36, Вып. 2. – С. 1–37.

185. Полтерович, В. М. Эволюционная теория экономической политики [Текст] / В. М. Полтерович, В. В. Попов // Вопросы экономики. – 2006. – № 7. – С. 4–23.

186. Попов, Е. В. Институты [Текст] / Е. В. Попов. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2015. – 712 с.

187. Попов, Е. В. Концепция сетевого потенциала фирмы [Текст] / Е. В. Попов, К. А. Семячков, В. Л. Симонова // Журнал экономической теории. – 2017. – № 1. – С. 93–102.

188. Попов, Е. В. Циклы отраслевых рынков и динамика развития гибридных структур [Текст] / Е. В. Попов, О. Н. Калмыкова, В. Л. Симонова // Журнал экономической теории. – 2016. – № 2. – С. 11–118.

189. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

190. Прахалад, К. Ключевая компетенция корпорации [Текст] / К. Прахалад, Г. Хемел // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. – 2003. – Вып. 3, № 24. – С. 23–46.

191. Предприятия и рынки в 2005–2009 гг. : итоги двух раундов обследования российской обрабатывающей промышленности [Текст] / С. Б. Авдашева,

В. В. Голикова, К. Р. Гончар, Т. Г. Долгопятова, Б. В. Кузнецов, А. А. Яковлев. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2010. – 150 с.

192. Предприятия и рынки в 2005–2009 гг.: итоги двух раундов обследования российской обрабатывающей промышленности: докл. XI Междунар. науч. конф. Государственного университета – Высшей школы экономики по проблемам развития экономики и общества (Москва, 6–8 апреля 2010 г.) / науч. рук. проекта Е. Г. Ясин ; науч. ред. Б. В. Кузнецов. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. – 150 с.

193. Промышленная политика России: политэкономические и региональные аспекты: монография / В. С. Осипов, В. О. Евсеев, Н. А. Невская, Т. В. Скрыль, Е. В. Шавина. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 192 с.

194. Промышленное производство в России. 2016 : стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 347 с.

195. Промышленность России. 2008 : стат. сб. / Росстат. – М., 2008. – 381 с.

196. Промышленность России. 2010 : стат. сб. / Росстат. – М., 2010. – 453 с.

197. Проникая в будущее. Инновационный портрет Уральского макрорегиона : монография / А. И. Татаркин, В. С. Бочко, В. Л. Берсенёв и др. ; под общей редакцией А. И. Татаркина, В. С. Бочко. – Екатеринбург, 2016. – 274 с.

198. Пумпянский, Д. А. Формирование и развитие конкурентных преимуществ интегрированных структур в условиях глобализации [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Д. А. Пумпянский. – Екатеринбург, 2007. – 41 с.

199. Радаев, В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России [Текст] / В. В. Радаев. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 383 с.

200. Радаев, В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка [Текст] / В. В. Радаев // Анализ рынков с современной экономической социологии. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – С. 21–62.

201. Родионова, Л. Н. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения [Текст] / Л. Н. Родионова, Л. Р. Абдуллина // Нефтегазовое дело. – 2007. – № 1. – С. 2–13.

202. Розанова, Н. М. Теория отраслевых рынков [Текст] : учеб. пособие / Н. М. Розанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 794 с.

203. Романова, О. А. Инновационная парадигма новой индустриализации в условиях формирования интегрального мирохозяйственного уклада [Текст] / О. А. Романова // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, вып. 1. – С. 276–289.

204. Романова, О. А. Методология и практика формирования высокотехнологического сектора экономики и создания новых рабочих мест в индустриальном регионе [Текст] / О. А. Романова, В. В. Акбердина // Экономика региона. – 2013. – № 3. – С. 152–161.

205. Романова, О. А. Стратегический вектор экономической динамики индустриального региона [Текст] / О. А. Романова // Экономика региона. – 2014. – № 1. – С. 43–56.

206. Романова, О. А. Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов [Текст] / О. А. Романова, Э. В. Макаров // Экономика региона. – 2015. – № 31. – С. 253–264.

207. Ротбард, М. Власть и рынок: государство и экономика [Текст] / М. Ротбард. – Челябинск : Социум, 2016. – 418 с.

208. Рохчин, В. Е. Проблемы экономического развития российских промышленных предприятий [Текст] / В. Е. Рохчин, А. Г. Комаров, А. Э. Далгатова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(103). – С. 27–33.

209. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления [Текст] / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем – СПб. : Изд-во Высшая школа менеджмента; Изд. дом С.-Петерб. ун-та, 2007. – 436 с.

210. Саликов, Ю. А. Теоретические аспекты проблемы управления ресурсами промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Ю. А. Саликов, Ю. А. Пылаева // Проблемы региональной экономики. – URL : <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=19&page=18> (дата обращения: 16.10.2017).

211. Свиначенко, А. Г. Основные направления структурной политики и регулирования отраслевых рынков [Текст] / А. Г. Свиначенко, Я. И. Кузьминов, Б. В.

Кузнецов, А. В. Пономарев, Ю. В. Симачев, В. Н. Фридлянов, А. А. Яковлев // Доклады Высшей школы экономики 2000 г. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – С. 45– 8.

212. Семченко, К. А. Управление ресурсообеспечением металлургических комплексов вторичным сырьем [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / К. А. Семченко. – Челябинск, 2012. – 206 с.

213. Сенге, П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.

214. Силин, Я. П. Новая индустриализация – стратегический вектор развития промышленности России [Текст] / Я. П. Силин, Е. Г. Анимица, Н. В. Новикова // Управление промышленным предприятием в условиях новой индустриализации – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – С. 7–25.

215. Силин, Я. П. Перед вызовами третьей волны индустриализации: страна, регион [Текст] / Я. П. Силин, Е. Г. Анимица, Н. В. Новикова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2016. – № 3(65). – С. 14–25.

216. Симачев, Ю. Промышленная политика в России: институциональные особенности, группы интересов, уроки на будущее [Электронный ресурс] / Ю. Симачев. – URL : <http://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x20/x6e/8302/file/Simachev%20presentation%202014-01.pdf> (дата обращения: 17.10.2017).

217. Синк, Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

218. Степанова, О. А. Институциональная среда, российский вариант [Текст] / О. А. Степанова, Л. А. Алтынникова, Е. И. Минакова, И. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2009. – Вып. 2, № 1. – С. 36–39.

219. Стогул, О. И. Сущность понятия «экономический механизм развития предприятия» [Текст] / О. И. Стогул // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – С. 41–53.

220. Сток, Дж. Конкуренция, базирующаяся на способностях [Текст] / Дж. Сток, Ф. Эванс, Л. Шульман // Корпоративная стратегия : сб. ст. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 183–217.

221. Сторчевой, М. А. Некоторые сомнения в концепции динамических способностей [Текст] / М. А. Сторчевой // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. – 2006. – Вып. 4. – С. 11–18.

222. Сухарев, О. С. Методологические основы институционального анализа: старая, новая школы и мейнстрим [Текст] / О. С. Сухарев // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 41(179). – С. 7–24.

223. Сухарев, О. С. Основные понятия институциональной и эволюционной экономики [Текст] : краткий курс лекций / О. С. Сухарев. – Брянск : Изд-во Брянского госуниверситета, 2004. – 128 с.

224. Сухарев, О. С. Промышленность России: проблемы развития и системные решения [Текст] / О. С. Сухарев // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 2. – С. 69–87.

225. Сухарев, О. С. Реиндустриализация экономики России и технологическое развитие [Текст] / О. С. Сухарев. // Приоритеты России. – 2014. – № 10(247). – С. 2–16.

226. Сухарев, О. С. Управление промышленностью: базовые принципы и текущее состояние [Текст] / О. С. Сухарев. // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 22–39.

227. Сухарев, О. С. Эволюционная экономическая теория институтов и технологий. Проблемы моделирования [Текст] / О. С. Сухарев. – М. : Ленанд, 2017. – 139 с.

228. Сэндлер, Т. Экономические концепции для общественных наук [Текст] / Т. Сэндлер. – М. : Весь Мир, 2006. – 376 с.

229. Тамбовцев, В. Л. Институциональный рынок как механизм институциональных изменений [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Общественные науки и современность. – 2001. – № 5. – С. 25–38.

230. Тамбовцев, В. Л. Промышленная политика: к новому пониманию. [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – № 5(73). – С. 54–67.

231. Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 31. – С. 5–40.

232. Татаркин, А. И. Новая индустриализация экономики России [Текст] / А. И. Татаркин, О. А. Романова, Н. Ю. Бухвалов // Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 13–21.

233. Теняков, И. М. Современный экономический рост: источники, факторы, качество: монография [Текст] / И. М. Теняков. – М. : Проспект, 2016. – 176 с.

234. Терентьев, Д. В. Формирование стратегии управления устойчивого развития промышленного предприятия и механизмы ее реализации [Текст] : автореф. дис. ... канд. канд. наук / Д. В. Терентьев. – Орел, 2005. – 20 с.

235. Тироль, Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности [Текст] / Ж. Тироль. – СПб. : Экономическая школа, 1996. – 745 с.

236. Тис, Д. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании [Текст] / Д. Тис // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 4. – С. 59–108.

237. Тис, Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [Текст] / Д. Тис, Г. Пизано, Г. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. – 2003. – Вып. 4, № 32. – С. 133–183.

238. Ткаченко, И. Н. Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) [Текст] / И. Н. Ткаченко, Л. А. Раменская // Управленческие науки. – 2016. – № 3. – С. 85–94.

239. Ткаченко, И. Н. Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений [Текст] / И. Н. Ткаченко – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2001. – 311 с.

240. Третьяк, О. А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению [Текст] / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 61–64.

241. Уильямсон, О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация» [Текст] / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с.

242. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : Бинوم. Лаборатория знаний, 2012. – 542 с.

243. Фуруботн, Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории [Текст] / Э. Г. Фуруботн, Р. Рихтер. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. ун-та, 2005. – 702 с.

244. Хайек, Ф. А. Индивидуализм и экономический порядок [Текст] / Ф. А. Хайек. – Челябинск : Социум, 2011. – 394 с.

245. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. ун-та, 1997. – 332 с.

246. Хачатурян, А. Х. Подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ компании с позиции рынков и ресурсов [Текст] / А. Х. Хачатурян // Российское предпринимательство. – 2007. – Вып. 1 (97), № 7. – С. 111–116.

247. Хелпман, Э. Загадка экономического роста [Текст] / Э. Хелпман. – М. : Изд. Ин-та Гайдара, 2011. – 240 с.

248. Ходжсон, Д. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории [Текст] / Д. Ходжсон. – М. : Дело, 2003. – 464 с.

249. Холодкова, К. С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления [Электронный ресурс] / К. С. Холодкова // Современные научные исследования и инновации. – URL : <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404> (дата обращения: 18.10.2017).

250. Хотинская, Г. И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности [Текст] / Г. И. Хотинская // Управленец. – 2015. – № 4(56). – С. 12–17.

251. Цыганков, Д. Б. Внедрение оценки регулирующего воздействия в Российской Федерации – на пути к «умному» регулированию? [Текст] / Д. Б. Цыганков // Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение» : сб. материалов. – Вып. 5. – М. : ГУ-ВШЭ, 2010. – С. 213–236.

252. Чаленко, А. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях [Электронный ресурс] / А. Чаленко. – URL : [http://kapital-rus.ru/articles/article/o\\_neopredelennosti\\_termina\\_mehanizm\\_v\\_ekonomicheskikh\\_issledovaniyah](http://kapital-rus.ru/articles/article/o_neopredelennosti_termina_mehanizm_v_ekonomicheskikh_issledovaniyah) (дата обращения: 18.03.2017).

253. Чезборо, Г. У. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? [Текст] / Г. У. Чезборо, Д. Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 123–136.

254. Чупандина, Е. Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методики и модели [Текст] : дис. ... д-ра фарм. наук / Е. Е. Чупандина. – М., 2009. – 371 с.

255. Шайбакова, Л. Ф. Тенденции, особенности и проблемы развития черной металлургии России [Текст] / Л. Ф. Шайбакова, С. В. Новоселов // Управленец. – 2017. – № 5(69). – С. 40–49.

256. Шаймарданова, Е. П. Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий [Текст] / Е. П. Шаймарданова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11(10). – С. 48–53.

257. Шаститко, А. Е. Институциональная среда хозяйствования в России: основные характеристики [Текст] / А. Е. Шаститко // Куда идет Россия?.. Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год / под общ. ред. Т. И. Заславской. – М. : Логос, 1999. – С. 201–205.

258. Шаститко, А. Е. Паршина Е. Н. Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области [Текст] / А. Е. Шаститко, Е. Н. Паршина // Современная конкуренция. – 2016. – № 1(55). – С. 5–18.

259. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб. – М. : Эксмо, 2018. – 288 с.

260. Шевченко, И. К. Кластер как институт реиндустриализации территориально-отраслевых комплексов [Текст] / И. К. Шевченко, Ю. В. Развадовская, А. В. Ханина // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – Т. 7, № 1. – С. 74–83.

261. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 415 с.

262. Шерешева, М. Ю. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере [Текст] / М. Ю. Шерешева, М. С. Оборин // Управленец. – 2017. – № 4(68). – С. 24–31.

263. Шерешева, М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: учебное пособие [Текст] / М. Ю. Шерешева. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. – 339 с.

264. Шестаков, А. Б. Механизм планирования устойчивого развития промышленного предприятия [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. Б. Шестаков. – М., 2009. – 23 с.

265. Шиляева, Е. В. Оценка повышения конкурентоспособности российских промышленных предприятий при внедрении системы бережливого производства [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. В. Шиляева. – М., 2017. – 31 с.

266. Широкова, Г. В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) [Текст] / Г. В. Широкова, И. С. Меркурьева, О. Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 3. – С. 3–26.

267. Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой: учебник [Текст] / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 384 с.

268. Широкова, Г. Развитие предпринимательских ориентаций российских фирм малого и среднего бизнеса: роль институциональной среды [Текст] / Г. Широкова, Л. Соколова // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 2. – С. 25–50.

269. Ширяев, И. М. Типологизация подходов к определению эффективности экономических институтов [Текст] / И. М. Ширяев // Журнал институциональных исследований. – 2014. – Т. 6, № 2. – С. 91–109.

270. Шмойлова, Р. А. Теория статистики : учебник [Текст] / Р. А. Шмойлова, В. Г. Минашкин, Н. А. Садовникова, Е. Б. Шувалова. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 238 с.

271. Шумпетер, Й. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

272. Эггертссон, Т. Экономическое поведение и институты [Текст] / Т. Эггертссон. – М. : Дело, 2001. – 407 с.

273. Яковлев, А. А. Для каких фирм улучшился деловой климат в 2012–2014 гг.? [Текст] / А. А. Яковлев, И. А. Левина, А. Д. Казун // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 3. – С. 34–51.

274. Ясин, Е. Г. Развитие постсоветской экономики: из прошлого в будущее [Текст] : доклад : к XVIII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (Москва, 11–14 апреля 2017 г.) / Е. Г. Ясин. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 22 с.

275. Acemoglu, D. Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets [Text] / D. Acemoglu, S. Pischke // The Economic Journal. – 1999. – Vol. 109, no. 453. – P. F112–F142.

276. Acemoglu, D. Why Nations Fail: the origins of power, prosperity, and poverty [Text] / D. Acemoglu, J. A. Robinson. – N. Y. : Crown Business, 2012. – 544 p.

277. Acharya, R. C. ICT use and total factor productivity growth: intangible capital or productive externalities? [Text] / R. C. Acharya // Oxford Economic Papers. – 2016. – Vol. 68, no. 1. – P. 16–39.

278. Acs, Z. J. Innovation and Small Firms [Text] / Z. J. Acs, D. B. Audretsch. – Cambridge: MIT Press, 1990. – 212 p.

279. Acs, Z. J. Institutions, entrepreneurship and firm growth [Text] / Z. J. Acs, C. Karlsson // Small Business Economics. – 2002. – Vol. 19, no. 3. – P. 183–290.

280. Adegbesan, A. G. On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity [Text] / A. G. Adegbesan // *Academy of Management Review*. – 2009. – Vol. 34, no. 3. – P. 463–475.

281. Adizes, I. Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at the top. [Text] / I. Adizes. – Santa Barbara : Institute Publications, 1999. – 460 p.

282. Adner, R. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage [Text] / R. Adner, P. Zemsky // *Strategic Management Journal*. – 2006. – No. 27. – P. 215–239.

283. Aghion, Ph. The Economics of Growth [Text] / Ph. Aghion, P. W. Howitt Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2009. – 483 p.

284. Aidis, R. Institutions and Entrepreneurship Development in Russia: A Comparative Perspective [Text] / R. Aidis, S. Estrin, T. Mickiewicz // *Journal of Business Venturing*. – 2008. – Vol. 23, no. 6. – P. 656–667.

285. Aiken, M. Organizational interdependence and intraorganizational structure. [Text] / M. Aiken, J. Hage // *American Sociological Review*. – 1968. – Vol. 33, December, 6. – P. 912–930.

286. Alchian, A. A. Pricing and Society [Text] : Institute of Economics Affairs Occasional Paper // no. 17 / A. A. Alchian. – Westminster, 1967. – 300 p.

287. Aldrich H. Organization boundaries and interorganizational conflict [Text] / H. Aldrich // *Human relations*. – 1971. – No. 24. – P. 279–293.

288. Almus, M. Growth of new technology-based firms: Which factors matter? [Text] / M. Almus, E. A. Nerlinger // *Small Business Economics*. – 1999. – Vol. 13, no. 2. – P. 141–154.

289. Amit, R. Strategic assets and organizational rent. [Text] / R. Amit, P. J. H. Schoemaker // *Strategic Management Journal*. – 1993. – Vol. 14, no. 1. – P. 33–46.

290. Amit, R. Value creation in e-business [Text] / R. Amit, C. Zott // *Strategic Management Journal*. – 2001. – No. 22. – P. 493–520.

291. Anderson, T. L. The Evolution of Property Rights: A Study of the American West [Text] / T. L. Anderson, P. J. Hill // Journal of Law and Economics. – 1975. – No. 18. – P. 179–193.
292. Ansell, C. Collaborative Governance [Text] / C. Ansell // The Oxford Handbook of Governance. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – 736 p.
293. Aragón-Correa, J. A. A contingent resource-based view of proactive environmental strategy [Text] / J. A. Aragón-Correa, S. Sharma // Academy of Management Review. – 2003. – Vol. 28, no. 1. – P. 71–88.
294. Argyres, N. Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives [Text] / N. Argyres, K. Mayer // Academy of Management Review. – 2007. – Vol. 32, no. 4. – P. 1060–1077.
295. Argyris, C. Organizational Learning: A Theory Action Perspective [Text] / C. Argyris, D. Schon. – San Francisco : Jossey-Bass, 1978. – 286 p.
296. Arkolakis, C. A unified theory of firm selection and growth [Text] / C. Arkolakis // The Quarterly Journal of Economics. – 2016. – Vol. 131, no. 1. – P. 89–156.
297. Armanios, D. E. How entrepreneurs leverage institutional intermediaries in emerging economies to acquire public resources [Text] / D. E. Armanios, C. E. Eesley, J. Li, K. M. Eisenhardt // Strategic Management Journal. – 2017. – Vol. 38, no. 7. – P. 1373–1390.
298. Atkinson, G. Measuring corporate sustainability. [Text] / G. Atkinson // Journal of Environmental Planning and Management. – 2000. – Vol. 43, no. 2. – P. 235–252.
299. Auty, R. M. Resource abundance and economic development [Text] / R. M. Auty. – Oxford : Oxford University Press, 2001. – 73 p.
300. Baden-Fuller, C. Ideal types, values, profits and technologies [Text] / C. Baden-Fuller, A. Giudici, S. Haefliger, M. S. Morgan. – L. : London School of Economics, 2015. – 23 p.
301. Baden-Fuller, C. Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles on incentives and monitoring [Text] / C. Baden-Fuller, J. He, H. C. Wang // Academy of Management Journal. – 2009. – Vol. 52, no. 5. – P. 919–938.

302. Baden-Fuller, C. Strategic renewal in large complex organizations: a competence based view [Text] / C. Baden-Fuller, H. Volberda // 16<sup>th</sup> Strategic Management Society Annual Conference. – Phoenix, 1996.

303. Baden-Fuller, C. Rejuvenating the Mature Business [Text] / C. Baden-Fuller, J. Stopford. – L. : Routledge, 1994. – 281 p.

304. Bansal P. The corporate challenges of sustainable development [Text] / P. Bansal // Academy of Management Executive. – 2002. – Vol. 16, no. 2. – P. 122–131.

305. Barbaroux, P. On the nature and logics of innovation capabilities within knowledge – intensive environments: A case study [Text] / P. Barbaroux // Journal of Innovation Economics. – 2009. – Vol. 1, no. 3. – P. 169–188.

306. Battilana, J. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship [Text] / J. Battilana, B. Leca, E. Boxenbaum // Academy of Management Annals. – 2009. – Vol. 3, no. 1. – P. 65–107.

307. Baum, J. R. A multidimensional model of venture growth [Text] / J. R. Baum, E. A. Locke, K. G. Smith // Academy of Management Journal. – 2001. – Vol. 44, no. 2. – P. 292–303.

308. Baumol, W. J. Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. [Text] / W. J. Baumol // Journal of Political Economy. – 1990. – Vol. 98, no 3. – P. 893–921.

309. Beardsley, S. B. Regulation that is good for competition [Text] / S. B. Beardsley, D. Farrell // McKinsey Quarterly. – 2005. – No. 2. – P. 49–59.

310. Beccetti, L. The determinants of firm growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance [Text] / L. Beccetti, G. Trovato // Small Business Economics. – 2005. – Vol. 19, no. 4. – P. 291–306.

311. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and empirical analysis [Text] / G. S. Becker. – N. Y. : Columbia University Press, 1964. – 412 p.

312. Belton, W. Capacity utilization rates and unemployment rates: are they complements or substitutes in warning about future inflation? [Text] / W. Belton, R. Cebula // Applied Economics. – 2000. – No. 32. – P. 1853–1864.

313. Berggren, N. The growth effects of institutional instability [Text] / N. Berggren, A. Bergh, C. Bjornskov // *Journal of Institutional Economics*. – 2012. – Vol. 8, no. 2. – P. 187–224.

314. Bernauer, T. The Effect of International Environmental Institutions: How We Might Learn More [Text] / T. Bernauer // *International Organization*. – 1995. – Vol. 49, no. 2. – P. 351–377.

315. Berndt, E. Capacity utilization measures; underlying economic theory and an alternative approach [Text] / E. Berndt, C. Morrison // *American Economic Review*. – 1981. – No. 71. – P. 48–52.

316. Bourdieu, P. The forms of capital [Text] / P. Bourdieu *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. – N. Y. : Greenwood Press, 1986. – P. 311–356.

317. Brown S. L. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations [Text] / S. L. Brown, K. M. Eisenhardt // *Administrative Science Quarterly*. – 1997. – Vol. 42, no. 1. – P. 1–34.

318. Brown, D. J. Competition and Firm Performance: Lessons from Russia. [Text] / D. J. Brown, J. S. Earle. – Stockholm : Stockholm Institute of Transition Economics. Working Paper 154, 2000.

319. Brown, D. J. Privatization, Competition and Reform Strategies: Theory Evidence from Russian Enterprise. Panel Data [Text] : Stockholm Institute of Transition Economics Working Paper no. 159 / D. J. Brown, J. S. Earle. – Stockholm, 2001.

320. Burney, J. B. Firm recourses and sustained competitive advantage [Text] / J. B. Burney // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, no. 1. – P. 99–120.

321. Burney, J. B. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage [Text] / J. B. Burney, D. N. – Oxford : Clark Oxford University Press, 2007. – 336 p.

322. Burns, T. The Management of Innovation [Text] / T. Burns, C. M. Stalker. – L. : Tavistock, 1961. – 269 p.

323. Busenitz, L. Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena [Text] / L. Busenitz, C. Gomez, J. Spencer // *Academy of Management Journal*. – 2000. – Vol. 43, no. 5. – P. 994–1003.

324. Buzzel, R. D. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* [Text] / R. D. Buzzel, B. T. Gale. – N. Y. : Free Press, 1987. – 322 p.

325. Callens, I. Towards indicators of sustainable development for firms: A productive efficiency perspective [Text] / I. Callens, D. Tyteca // *Ecological Economics*. – 1999. – Vol. 28, no. 1. – P. 41–53.

326. Campbell, B. Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital [Text] / B. Campbell, R. Coff, D. Kryscynski D. // *Academy of Management Review*. – 2012. – Vol. 37, no. 3. – P. 376–395.

327. Carlin, W. *Competition and Enterprise Restructuring in Transition Economies: Evidence from a Cross-Country Survey* [Text] : William Davidson Institute Working Paper no. 376 / W. Carlin, S. Fries, M. Schaffer, P. Seabright. – Ann Arbor, 2001.

328. Carmeli, A. Assessing Core Intangible Resources [Text] / A. Carmeli // *European Management Journal*. – 2004. – Vol. 22, no. 1. – P. 110–122.

329. Castellacci, F. Institutional Voids or Organizational Resilience? Business Groups, Innovation, and Market Development in Latin America [Text] // *World Development*. – 2015. – No. 70 (c). – P. 43–58.

330. Cavalcante, S. Business model dynamics and innovation: Reestablishing the missing linkages [Text] / S. Cavalcante, P. Kesting, J. Ulhøi // *Management Decision*. – 2011. – Vol. 49, no. 8. – P. 1327–1342.

331. Chakravorti B. How Companies Can Champion Sustainable Development. [Electronic resource] / B. Chakravorti // *Harvard Business Review*. – 2017. – March, 14. – URL : <https://hbr.org/2017/03/how-companies-can-champion-sustainable-development> (дата обращения: 26.10.2017).

332. Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise* [Text] / A. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 459 p.

333. Chang, H.-J. Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspectives: Policies and Institutions for Economic development in Historical Perspectives [Text] / H.-J. Chang. – L.: Anthem Press, 2002. – 187 p.

334. Chang, H.-J. The Political Economy of Industrial Policy [Text] / H.-J. Chang. – L. : Macmillan Press, 1994. – 196 p.

335. Chen, S. Energy Consumption and Carbon Emission Based Industrial Productivity in China: A Sustainable Development Analysis [Text] / S. Chen, A. U. Santos-Paulino // Review of Development Economics. – 2013. – Vol. 17, no. 4. – P. 644–661.

336. Chesbrough, H. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies [Text] / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and corporate change. – 2002. – Vol. 11, no. 6. – P. 529–555.

337. Child, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice [Text] / J. Child // Sociology. – 1972. – No. 6. – P. 1–22.

338. Clarke, R. SMEs and social capital: exploring the Brazilian context [Text] / R. Clarke, R. Chandra, M. Machado // European Business Review. – 2016. – Vol. 28, no. 1. – P. 2–20.

339. Clemons, E. K. Information Technology and Industrial Cooperation [Text] / E. K. Clemons, M. C. Row // Journal of Management Information Systems. – 1992. – Vol. 9, no. 2. – P. 9–28.

340. Coff, R. W. When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power [Text] / R. W. Coff // Organization Science. – 1999. – No. 10. – P. 119–133.

341. Coles J. The impact of firm-specific assets and the interaction of uncertainty: an examination of make or buy decisions in public and private hospitals [Text] / J. Coles, W. Hesterly // Journal of Economic Behavior and Organization. – 1998. – Vol. 36, no. 3. – P. 383–409.

342. Collis, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? [Text] / D. J. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol. 15, no. 8. – P. 143–152.

343. Colombo, M. G. Innovative Business Models for High-tech Entrepreneurial Ventures [Text] / M. G. Colombo, A. Mohommadi, C. R. Lamastra // Business Model Innovation: The Organizational Dimension. – Oxford : Oxford University Press, 2015. – P. 170–193.

344. Cool, K. Constructing competitive advantage [Text] / K. Cool, L. A. Cocta, I. Dierickx // Handbook of Strategy and Management. – L. : Sage Publications, 2002. – P. 55–71.

345. Covin, J. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior [Text] / J. Covin, D. Slevin // Entrepreneurship Theory and Practice. – 1991. – Vol. 16, no. 1. – P. 7–25.

346. Covin, J. Strategic process effects on the entrepreneurship orientation – sales growth rate relationship [Text] / J. Covin, K. Green, D. Slevin // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2006. – Vol. 30, iss. 1. – P. 57–87.

347. Crook T. R. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Human Capital and Firm Performance [Text] / T. R. Crook, S. Y. Todd, J. G. Combs, D. Woehr, D. Ketchen // Journal of Applied Psychology. – 2011. – Vol. 96, no. 3. – P. 443–456.

348. Cushen J. Financialization and value: why labour and the labour process still matter [Text] / J. Cushen, P. Thompson // Work, employment and society. – 2016. – Vol. 30, no. 2. – P. 353–365.

349. Danker, T. How can the American government meet its productivity challenge? [Text] / T. Danker, T. Dohrmann, N. Killefer, L. Mendonca. – McKinsey and Company, 2006. – 24 p.

350. Daunfeldt, S-O. Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? [Text] / S.-O. Daunfeldt, N. Elert, D. Johansson // Industrial and Corporate Change. – 2016. – Vol. 25, no. 1. – P. 1–21.

351. Davidsson P. Institutional forces – The invisible hand that shape venture ideas [Text] / P. Davidsson, E. Hunter, M. Klofsten // International Small Business Journal. – 2006. – Vol. 24, no. 2. – P. 115–131.

352. Davidsson, P. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data [Text] / P. Davidsson, B. Kirchoff, A. Hatemi, H. Gustavsson // *Journal of Small Business Management*. – 2002 – Vol. 40, no 4. – P. 332–349.

353. Davidsson, P. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart : Paper presented at the Academy of Management Meeting [Text] / P. Davidsson, P. Steffens, J. Ftzsimmons. – Honolulu, 2005.

354. Davidsson, P. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs [Text] / P. Davidsson, B. Honing // *Journal of Business Venturing*. – 2003. – Vol. 18, no. 3. – P. 301–331.

355. Davis, G. Prospect for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms [Text] / G. Davis, C. Marquis // *Organizational Science*. – 2005. – Vol. 16, no. 4. – P. 332–343.

356. Davis, L. E. Institutional Change and American Economic Growth [Text] / L. E. Davis, D. C. North. – N. Y.: Cambridge University Press, 1971. – 283 p.

357. Demil, B. Business model evolution: In search of dynamic consistency [Text] / B. Demil, X. Lecocq // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, no. 2. – P. 227–246.

358. Deming, W. E. Quality, productivity and competitive position [Text] / W. E. Deming – Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, 1982.

359. Demsetz, H. The Theory of the Firm Revisited [Text] / H. Demsetz // *The Nature of the Firm*. – Oxford University Press, USA, 1991.

360. Demsetz, H. Toward a Theory of Property Rights [Text] / H. Demsetz // *American Economic Review*. – 1967. – No. 57. – P. 347–359.

361. Dequech, D. Economic Institutions: explanations for conformity and room for deviation [Text] / D. Dequech // *Journal of Institutional Economics*. – 2013. – Vol. 9, no. 1. – P. 81–108.

362. Dess, G. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship [Text] / G. Dess, G. Lumpkin // *Academy of Management Executive*. – 2005 – Vol. 19, no. 1. – P. 147–156.

363. Djelic, M.-L. Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation [Text] / M.-L. Djelic, K. Sahlin-Andersson. – Cambridge : Cambridge University Press, 2006.

364. Doh, J. P. Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world [Text] / J. P. Doh, T. C. Lawton, T. Rajwani // *Academy of Management Perspectives*. – 2012. – Vol. 26, no. 3. – P. 22–39.

365. Domar, E. D. Expansion and Employment [Text] / E. D. Doomar // *The American Economic Review*. – 1947. – Vol. 37, no. 1. – P. 34–55.

366. Donaldson, L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory [Text] / L. Donaldson // *Journal of Management Studies*. – 1987 – Vol. 24, no. 1. – P. 1–24.

367. Doz, Y. L. Embedding strategic Agenda for accelerating Business Model Renewal [Text] / Y. L. Doz, M. Kosonen // *Long Range Planning*. – 2010. – No. 43. – P. 370–382.

368. Dubosson-Torbay, M. E-business model design, classification, and measurements [Text] / M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur // *Thunderbird International Business Review*. – 2002 – Vol. 44, no. 1. – P. 5–23.

369. Dubrovsky, V. The Russian model specifics for human capital management at the times of crisis [Electronic resource] : Working Paper / V. Dubrovsky, S. Orekhova. – URL : <http://ssrn.com/abstract=2813682>.

370. Dubrovsky, V. Transactional Approach in Assessment of Operational Performance of Companies in Transport Infrastructure [Text] / V. Dubrovsky, N. Yaroshevich, E. Kuzmin // *Journal of Industrial Engineering and Management*. – 2016 – Vol. 9, no. 2. – P. 389–412.

371. Dunne, P. Age, size, growth and survival: U. K. companies in the 1980s. [Text] / P. Dunne, A. Hughes // *Journal of Industrial Economics*. – 1994. – Vol. 42, no. 2. – P. 115–140.

372. Dunning, J. H. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise [Text] / J. H. Dunning, S. M. Lundan // *Asia Pacific Journal of Management*. – 2008. – Vol. 25, no. 4. – P. 573–593.

373. Dyer, J. H. Relational capabilities: Drivers and implications [Text] / J. Dyer, P. Kale // *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. – Malden, MA : Blackwell Publishing, 2007. – P. 65–79.

374. Dyer, J. H. The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage [Text] / J. H. Dyer, H. Singh // *Academy of Management Review*. – 1998 – Vol. 23, no. 4. – P. 660–679.

375. Dynkin, A. A. Russia's Economy: Domestic Discussions and International Positioning [Text] / A. A. Dynkin // *Известия Уральского государственного экономического университета*. – 2017. – № 5(73). – С. 34–43.

376. Eisenhardt, K. M. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Explanations in Entrepreneurial Firms [Text] / K. M. Eisenhardt, C. B. Schoonhoven // *Organization Science*. – 1996. – Vol. 7, no. 2. – P. 136–150.

377. Eisenhardt, K. M. Dynamic Capabilities: What Are They? [Text] / K. M. Eisenhardt, J. A. Martin // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Vol. 21, no. 10–11. – P. 1105–1121.

378. Evans, D. S. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms [Text] / D. S. Evans. – Boston : Harvard Business Review Press, 2016. – 261 p.

379. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Text] / R. E. Freeman. – Boston, 1984. – 343 p.

380. Fried, Y. Location, location, location: Contextualizing organizational research [Text] / Y. Fried, D. M. Rousseau // *Journal of Organizational Behavior*. – 2001. – Vol. 22, no. 1 – P. 1–13.

381. Furubotn, E. Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature [Text] / E. Furubotn, S. Pejovich // *Journal of Economic Literature*. – 1972. – No. 10. – P. 1137–1162.

382. Gawer, A. Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive industry innovation [Text] / A. Gawer, M. A. Cusumano. – Boston : Harvard Business Review Press, 2002. – 336 p.

383. George, G. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research [Text] / G. George, A. J. Bock // Entrepreneurship: Theory and Practice. – 2011. – Vol. 35, no. 1 – P. 83–111.

384. Geppert M. Institutional Influences on Manufacturing Organization in Multi-national Corporations: The ‘Cherrypicking’ Approach [Text] / M. Geppert, D. Matten // Organization Studies. – 2006. – Vol. 27, no. 4 – P. 491–515.

385. Gereffi G. The governance of global value chains [Text] / G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon // Review of International Political Economy. – 2005. – Vol. 12, no. 1 – P. 78–104.

386. Gereffi, G. Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia [Text] / G. Gereffi, D. Wyman. – Princeton – N. Y. : Princeton University Press, 1990.

387. Gerybadze, A. Strategic Alliance and Process Design [Text] / A. Gerybadze. – Berlin ; N. Y. : Walter De Grueter Press, 1995.

388. Gladwin T. Beyond eco-efficiency: towards socially sustainable business. [Text] / T. Gladwin, T. S. Krause, J. Kennelly // Sustainable Development. – 1995. – No. 3. – P. 35–43.

389. Granovetter, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness [Text] / M. Granovetter // American Journal of Sociology. – 1985. – No. 91. – P. 481–510.

390. Grant, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation [Text] / R. M. Grant // California Management Review. – 1991. – Vol. 33, no. 3. – P. 114–135.

391. Grant, R. M. Towards a knowledge-based theory of the firm [Text] / R. M. Grant // Strategic Management Journal. – 1993. – No. 17. – P. 109–122.

392. Gulati, R. Strategic networks [Text] / R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21, no. 3. – P. 203–215.

393. Gunningham N. Smart Regulation Designing Environmental Policy [Text] / N. Gunningham, P. Grabosky. – Oxford : Oxford University Press, 2004.

394. Guo, H. The role of top managers' human and social capital in business model innovation [Text] / H. Guo, J. Zhao, J. Tang // Chinese Management Studies. – 2013. – Vol. 7, no. 3 – P. 447–469.

395. Guttel, W. N. Dynamic Capabilities And the Ambidextrous Organization: Empirical Results From Research-intensive Firms [Text] / W. N. Guttel, S. W. Konlechner. – Vienna : University of Economics and Business Administration, 2007.

396. Hage, J. An axiomatic theory of organization [Text] / J. Hage // Administrative Science Quarterly. – 1965. – No. 10. – P. 289–320.

397. Hage, J. Program change and organizational properties – a comparative analysis [Text] / J. Hage, M. Aiken // American Journal of Sociology. – 1967. – No. 72. – P. 503–519.

398. Haigh, N. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. [Text] / N. Haigh, A. J. Hoffman // Organizational Dynamics. – 2012. – No. 41 – P. 126–134.

399. Hajiheydari, N. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach [Text] / N. Hajiheydari, B. Zarei // Journal of Modeling in Management. – 2012. – Vol. 8, no. 2. – P. 155–170.

400. Hamel, G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances [Text] / G. Hamel // Strategic Management Journal. – 1991. – Vol. 21 (Special Winter Issue). – P. 83–103.

401. Hamel, G. Leading the Revolution [Text] / G. Hamel. – Boston : Harvard Business School Press, 2000.

402. Harrison, H. M. Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances [Text] / H. M. Harrison, R. E. Hoskinsson, R. D. Ireland // Journal of Management. – 2001. – No. 6. – P. 679–690.

403. Heimeriks, K. H. Alliance Capability As a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process [Text] : SMG Working Paper no. 12. / K. H. Heimeriks, G. Duysters. – Copenhagen: Center For Strategic Management and Globalization? Copenhagen Business School, 2005.

404. Helfat, C. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* [Text] / C. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, S. G. Winter. – Oxford, UK : Blackwell, 2007.

405. Hellman, J. *Winners take all: The Politics of Partial Reform in Postcommunist Transitions* [Text] / J. Hellman // *World politics*. – 1998. – Vol. 50, no. 2. – P. 203–234.

406. Henderson, R. *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research* [Text] / R. Henderson, I. Cocburn // *Strategic Management Journal*. – 1994. – No. 15. – P. 63–84.

407. Henezs, W. J. *The Institutional Environment for Economic Growth* [Text] / W. J. Henezs // *Economics and Politics*. – 2000. – Vol. 12, no. 1. – P. 1–31.

408. Hernes, G. *Real virtuality* [Text] / G. Hernes // P. Handstrom, R. Swedberg *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*. – N. Y. : Cambridge University Press, 1998. – P. 74–101.

409. Hey, R. B. *Performance Management for the Oil, Gas, and Process Industries: A Systems Approach* [Text] / R. B. Hey. – Houston : Gulf Professional Publishing, 2017.

410. Hicks, J. R. *Value and Capital: An Inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory* [Text] / J. R. Hicks. – Oxford : Clarendon Press, 1939. – 331 p.

411. Higgins, R. C. *How much growth can a firm afford?* [Text] / R. C. Higgins // *Financial Management*. – 1977. – Vol. 6, no. 3 – P. 7–16.

412. Hirsch, P. M. *Organizational Effectiveness and the Institutional Environment* [Text] / P. M. Hirsch // *Administrative Science Quarterly*. – 1995. – Vol. 20, no. 3. – P. 327–344.

413. Hitt, M. A. *Partner Selection in Emerging and Developed Context: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives* [Text] / M. A. Hitt, M. T. Dancin, E. Levitas, J. L. Arregle, A. Borza // *Academy of Management Journal*. – 2000. – Vol. 43. – P. 449–467.

414. Hofer, C. W. *Strategy Formulation: Analytical Concepts* [Text] / C. W. Hofer, D. Schendel. – St. Paul : West Publishing, 1978.

415. Honore, A. M. Ownership [Text] / A. M. Honore // Oxford essays in jurisprudence. – L. ; N. Y. : Oxford University Press, 1961. – P. 112–128.

416. Hoskisson, R. E. Emerging multinationals from midrange economies: The influence of institutions and factor markets [Text] / R. E. Hoskisson, M. Wright, I. Filatotchev, M. W. Peng // Journal of Management Studies. – 2013. – No. 50. – P. 1295–1321.

417. Hoskisson, R. E. Theory and Research in strategic management: Swings of the Pendulum [Text] / R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan, D. Yiu // Journal of Management. – 1999. – Vol. 25, no. 3. – P. 417–456.

418. Hunt, S. D. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth [Text] / S. D. Hunt. – Thousand Oaks, California : Sage Publications, 2000.

419. Hurwicz, L. On informationally decentralized systems [Text] / L. Hurwicz // Decisions and Organizations. – Amsterdam : North-Holland, 1972.

420. Iansiti, M. Integration and dynamic capabilities: evidence from product development in automobiles and mainframe computers [Text] / M. Iansiti, K. B. Clark // Industrial and corporate change. – 1994. – Vol. 3, no. 3. – P. 557–605.

421. Ingram, P. L. The New Institutionalism in Strategic Management [Text] / P. L. Ingram, B. S. Silverman. – Oxford : Elsevier, 2002.

422. Ireland, R. D. Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Film Wealth [Text] / R. D. Ireland, M. A. Hitt, S. M. Camp, D. L. Sexton // Academy of Management Executive. – 2001. – Vol. 15, no. 1. – P. 49–63.

423. Irwin, A. Clean Technology, Successful Innovation and the Greening of Industry: A Case Study Analysis [Text] / A. Irwin, P. D. Hooper // Business Strategy and the Environment. – 1992. – Vol. 1, no. 2. – P. 1–10.

424. Isham, J. The varieties of resource experience: How natural resource export structures affect the political economy of economic growth [Text] : Middlebury College Economics Discussion Paper 03–08 / J. Isham, M. Woodcock, L. Pritchett, G. Busby. – Vermont : Middlebury College, 2003.

425. Itami, H. Mobilizing Invisible Assets [Text] / H. Itami. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1987.
426. Iversen, M. Synergies and Sustainable Competitive Advantage [Electronic resource] / M. Iversen. – Copenhagen : Department of Industrial Economics and Strategy Business School, 2000. – URL : <https://pdfs.semanticscholar.org/cd3d/909d4e529c8260cd3ab07daa7f2640cb32e9.pdf> (дата обращения: 19.10.2017).
427. Jacobs, J. The Death and Life of Great American Cities [Text] / J. Jacobs. – N. Y. : Random House, 1961.
428. Jardon, C. Intangible-Based Strategies of Russian Companies [Text] / C. Jardon, M. Molodchik // Materials of the «GSOM Emerging Markets Conference». – St. Petersburg, 2016. – P. 167–170.
429. Jarillo, J. C. On Strategic Networks [Text] / J. C. Jarillo // Strategic Management Journal. – 1988. – Vol. 9, no. 1. – P. 31–41.
430. Jawahar, I. M. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach [Text] / I. M. Jawahar, G. L. McLaughlin // Academy of Management Review. – 2001. – Vol. 26, no. 3. – P. 397–414.
431. Johns, G. The essential impact of context on organizational behavior [Text] / G. Johns // Academy of Management Review. – 2006. – Vol. 31, no. 2. – P. 31–42.
432. Johnson, M. Reinventing your business model [Text] / M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. – 2008. – Vol. 86, no. 12. – P. 57–68.
433. Kahneman, D. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk [Text] / D. Kahneman, A. Tversky // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, no. 2. – P. 263–292.
434. Kale, P. Building an alliance capability: A knowledge-based approach. Unpublished dissertation [Text] / P. Kale. – Philadelphia : University of Pennsylvania, 1999.
435. Karlsson, C. Institutions, entrepreneurship and firm growth [Text] / C. Karlsson, Z. J. Acs // Small Business Economics. – 2002. – Vol. 19, no. 2. – P. 63–71.

436. Katz, J. Entrepreneurship in society: Exploring and theorizing new forms and practices of entrepreneurship [Text] / J. Katz, C. Steyart // Entrepreneurship and Regional Development. – 2004. – Vol. 16, no. 3. – P. 179–250.

437. Klapper, L. The Impact of the Business Environment on the Business Creation Process [Text] : Policy Research Working Paper no. 4937 / L. Klapper, A. Lewin, J. M. Delgado. – Washington, DC : The World Bank, 2009.

438. Klein, B. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process [Text] / B. Klein, R. Crawford, A. Alchian // The Journal of Law and Economics. – 1978. – No. 21. – P. 297–326.

439. Knack, S. Institutions and Economic Performance: Cross-country tests using Alternative Institutional Measures [Text] / S. Knack, P. Keefer // Economics and Politics. – 1995. – No. 793. – P. 207–228.

440. Kogut, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives [Text] / B. Kogut // Strategic Management Journal. – 1988. – Vol. 9, no. 4. – P. 319–332.

441. Kraemer, K. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation [Text] / K. Kraemer, J. Dedrick, S. Yamashiro // The Information Society. – 2000. – Vol. 16, no. 1. – P. 5–21.

442. Krugman, P. Geography and Trade [Text] / P. Krugman. – Cambridge : MIT Press, 1991.

443. Lambert, S. C. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010 [Text] / S. C. Lambert, R. A. Davidson // European Management Journal. – 2012. – Vol. 31, no. 6. – P. 668–681.

444. Lawrence, P. R. Organization and Environment [Text] / P. R. Lawrence, J. W. Lorsch. – Boston : Harvard Business School, 1967.

445. Lazzarini, S. G. Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage? [Text] / S. G. Lazzarini // Strategic Management Journal. – 2015. – Vol. 36, no. 1. – P. 97–112.

446. Lee, N. From tangibles to intangibles – contracting capability for intangible innovation [Text] / N. Lee // *Corporate Contracting Capabilities – University of Joensuu Publications in Law.* – 2008. – No. 21. – P. 33–50.

447. Lerskullawat, P. Sustainable Development and Firm Performance: Evidence from Thailand [Electronic resource] / P. Lerskullawat, S. Prukumpai. – URL : <https://ssrn.com/abstract=2902535>

448. Li, X. A Model of China's State Capitalism [Text] / X. Li, X. L. Wang. – The Hong Kong University of Science and Technology, 2012.

449. Lichtenthaler, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes [Text] / U. Lichtenthaler // *Academy of Management Journal.* – 2009. – Vol. 52, no. 4. – P. 822–846.

450. Lin, J. Y. New Structural Economics: A Framework for Rethinking Development and Policy [Text] / J. Y. Lin. – Washington : World Bank Publications, 2012.

451. Lin, J. Y. Shifting Patterns of Economic Growth and Rethinking Development [Text] / J. Y. Lin, D. Rosenblatt // *Journal of Economic Policy Reform.* – 2013. – Vol. 15, no. 3. – P. 171–194.

452. Lindahl, E. R. Studies in the theory of money and capital [Text] / E. R. Lindahl. – L., 1939. – 391 p.

453. Littunen, H. Picking the Winners – Motivation and Strategy as Explaining Factors of New Venture Growth [Text] / H. Littunen, M. Virtanen // *Proceedings of the 50<sup>th</sup> ICSB Conference.* – Washington, 2005.

454. Low, M. B. Entrepreneurship: Past research and future challenges [Text] / M. B. Low, I. C. MacMillan // *Journal of Management.* – 1988. – Vol. 14, no. 2. – P. 139–161.

455. Luo, Y. Comparative strategic management: An emergent field in international management [Text] / Y. Luo, J. Sun, S. L. Wang // *Journal of International Management.* – 2011. – Vol. 17, no. 3. – P. 190–200.

456. Magretta, J. Why business models matter [Text] / J. Magretta // *Harvard Business Review.* – 2002. – Vol. 80, no. 5. – P. 86–92.

457. Mahoney, J. T. The resource-based view within the conversation of strategic management [Text] / J. T. Mahoney, J. R. Pandian // *Strategic Management Journal*. – 1992. – Vol. 13, no. 5. – P. 363–380.
458. Makadok, R. Both Market and Hierarchy: an Incentive-System Theory of Hybrid Governance Forms [Text] / R. Makadok, R. Coff // *Academy of Management Review*. – 2009. – Vol. 34, no. 2. – P. 297–319.
459. Makadok, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation [Text] / R. Makadok // *Strategic Management Journal*. – 2001. – No. 5. – P. 387–401.
460. Malhotra, Y. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation [Text] / Y. Malhotra // *Information Resources Management Journal*. – 2000. – Vol. 13, no. 1. – P. 5–14.
461. Mankiw, N. G. *Principles of Microeconomics* [Text] / N. G. Mankiw. – Harvard : The Dryden Press, 1997.
462. McGuinness, T. The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organizational Change Capability [Text] / T. McGuinness, R. E. Morgan // *European Journal of Marketing*. – 2005. – Vol. 39, no. 11–12. – P. 1306–1326.
463. McWilliams, A. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? [Text] / A. McWilliams, D. Siegel // *Strategic Management Journal*. – 2005. – Vol. 21, no. 5. – P. 603–609.
464. Meadows, D. H. *The Limits to Growth* [Text] / D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. W. Behrens. – L. : Pan Books Ltd., 1979.
465. Menard, C. The economics of hybrid organizations [Text] / C. Menard // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. – 2004. – Vol. 160, no. 3. – P. 345–376.
466. Meyer, K. E. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies [Text] / K. E. Meyer, S. Estrin, S. K. Bhaumik, M. W. Peng // *Strategic Management Journal*. – 2009. – Vol. 30, no. 1. – P. 61–80.

467. Miles, R. E. Causes of failure in network organizations [Text] / R. E. Miles, C. C. Snow // *California Management Review*. – 1992. – Vol. 34, no. 4. – P. 53–72.

468. Miles, R. E. The Future.org [Text] / R. E. Miles, C. C. Snow, G. Miles // *Long Range Planning*. – 2000. – Vol. 33, no. 3. – P. 300–321.

469. Miller, D. An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability [Text] / D. Miller // *Strategic Management Journal*. – 2003. – No. 24. – P. 961–976.

470. Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms [Text] / D. Miller // *Management Science*. – 1983. – No. 29. – P. 770–791.

471. Moazed, A. Modern Monopolies: What it Takes to Dominate the 21<sup>st</sup> Century Economy [Text] / A. Moazed, N. L. Johnson – N. Y. : St. Martin's Press, 2016. – 266 p.

472. Moazed, A. What is a Platform? [Electronic resource] / A. Moazed. – URL : <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model> (дата обращения: 06.11.2017).

473. Morgan, N. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives [Text] / N. Morgan // *Journal of Business Research*. – 2002. – No. 55. – P. 363–375.

474. Morris, M. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective [Text] / M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen // *Journal of Business Research*. – 2005. – Vol. 58, no. 6. – P. 726–735.

475. Murtha, T. P. Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational Corporations' Strategies [Text] / T. P. Murtha, S. A. Lenway // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Vol. 15, no. S2. – P. 113–129.

476. Musacchio, A. Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond [Text] / A. Musacchio, S. G. Lazzarini. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 2014.

477. Narasimhan, O. Absorptive capacity in high-technology markets [Text] / O. Narasimhan, S. Rajiv, S. Dutta // *Marketing Science*. – 2007. – Vol. 25, no. 5. – P. 510–524.

478. Nelson, R. An Evolutionary Theory of Economic Change [Text] / R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1982.

479. Nenonen, S. Business model design: Conceptualizing network value cocreation [Text] / S. Nenonen, K. Storbacka // International Journal of Quality and Service sciences. – 2010. – Vol. 2, no. 1. – P. 43–59.

480. Newman, J. The ‘double dynamics’ of activation: institutions, citizens and the remaking of welfare governance [Text] / J. Newman // International Journal of Sociology and Social Policy. – 2007. – Vol. 27, no. 9–10. – P. 364–375.

481. Norcia, V. Environmental Performance and Competitive Advantage in Canada's Paper Industry [Text] / V. Norcia // Business Strategy and the Environment. – 1993. – Vol. 2, no. 4. – P. 1–9.

482. North, D. C. Institutions and Economic Growth: An Historical Introduction [Text] / D. C. North // World Development. – 1989. – Vol. 17, no. 9. – P. 1319–1332.

483. North, D. C. The First Economic Revolution [Text] / D. C. North, R. Thomas // Economic History Review. – 1977. – No. 30. – P. 229–241.

484. OECD Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry-level and Aggregate Productivity Growth. – Washington, D.C. : OECD, 2001.

485. Oliver, C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View [Text] / C. Oliver // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, no. 9. – P. 697–713.

486. Osterwalder, A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers [Text] / A. Osterwalder, Y. Pigneur, T. Clark. – Hoboken, NJ : Wiley, 2010. – 288 p.

487. Osterwalder, A. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept [Text] / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci // Communications of the Association for Information Science. – 2005. – No. 16. – P. 1–25.

488. Paldam, M. Social Capital: One or Many? Definition and Measurement. [Text] / M. Paldam // Journal of Economic Surveys. – 2000. – Vol. 14, no. 5. – P. 629–653.

489. Palley, T. I. Growth Theory in a Keynesian Mode: Some Keynesian Foundations for New Endogenous Growth Theory [Text] / T. I. Palley // Journal of Post-Keynesian Economics. – 1996. – Vol. 19, no. 1. – P. 113–135.

490. Parker, G. G. Platform Revolution: Now Networked Markets Are Transforming the Economy – And Now to Mate Them Work for you [Text] / G. G. Parker, M. W. VanAlstyne, S. P. Choudary. – N. Y. : W. W. Norton & Company Inc., 2017 – 335 p.

491. Parsons, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations [Text] / T. Parsons // Administrative Science Quarterly. – 1956. – No. 1. – P. 63–85.

492. Passemard, D. Competitive advantage in global industries [Text] / D. Passemard, B. N. Kleiner // Management Research News. – 2000. – Vol. 23, no. 7/8. – P. 111–117.

493. Peng, M. W. Institutional transitions and strategic choices [Text] / M. W. Peng // Academy of Management Review. – 2003. – Vol. 28, no. 1. – P. 275–296.

494. Peng, M. W. The Institutional-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod [Text] / M. W. Peng, S. Li Sun, B. Pinkham, H. Chen // Academy of Management Perspectives. – 2009. – Vol. 23, no. 3. – P. 63–81.

495. Penrose, E. The Theory of Growth of the Firm [Text] / E. Penrose – N. Y. : John Wiley, 1959.

496. Perrow, C. A framework for the comparative analysis of organizations [Text] / C. A. Perrow // American Sociological Review. – 1967. – No. 32. – P. 194–208.

497. Perrow, C. Organizational Analysis A Sociological View [Text] / C. Perrow – L. : Tavistock, 1970.

498. Peteraf, M. A. The cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view [Text] / M. A. Peteraf // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14, no. 3. – P. 5–16.

499. Peterman, A. Balancing Act: Government Roles in an Energy Conservation Network [Text] / A. Peterman, A. Kourula, R. Levitt // Research Policy. – 2014. – Vol. 43, no. 6. – P. 1067–1082.

500. Petretz, C. The direction of innovation after the financial collapse [Text] / C. Petretz. – ICT for green growth and development, 2011.

501. Pfeffer, J. Size and composition of corporate boards of directors. The organization and its environment [Text] / J. Pfeffer // *Administrative Science Quarterly*. – 1972. – No. 17. – P. 218–228.

502. Pfeffer, J. The external control of organizations [Text] / J. Pfeffer, G. Salancik // *Resource dependence perspective*. – N. Y. : J. Harper & Row Publishers, 1978. – P. 39–61.

503. Piketty, T. Capital in the twenty-first century [Text] / T. Piketty. – L. : The Belknap Press of Harvard University Press, 2017. – 771 p.

504. Poppo, L. Opportunism, Routines and Boundary Choices: A Comparative Test of Transaction Cost and Resource-Based Explanations for Make-or-Buy Decisions [Text] / L. Poppo, T. Zenger // *Academy of Management Journal, Best-Paper Proceedings*. – 1995. – August. – P. 42–46.

505. Porter, M. E. The link between competitive advantage and corporate social responsibility [Text] / M. E. Porter, M. R. Kramer // *Harvard Business Review*. – 2006. – Vol. 84, no. 12. – P. 78–92.

506. Powell, W. Hybrid Organizational Arrangements: New Forms of Transitional Development? [Text] / W. Powell // *California Management Review*. – 1987. – Vol. 29, no. 4. – P. 67–87.

507. Price, V. Industrial Policies in the European Community [Text] / V. Price. – L. : Macmillan, 1981.

508. Prochniak, M. To What Extent is the Institutional Environment Responsible for Worldwide Differences in Economic Development [Text] / M. Prochniak // *Contemporary Economics*. – 2013. – Vol. 7, no. 3. – P. 17–38.

509. Prosser, T. The Regulatory Enterprise: Government, Regulation, and Legitimacy [Text] / T. Prosser. – Oxford : Oxford University Press, 2010. – 243 p.

510. Putnam, R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital [Text] / R. D. Putnam // *Journal of Democracy*. – 1995. – Vol. 6, no. 1. – P. 65–78.

511. Putnam, R. D. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy [Text] / R. D. Putnam, R. Leonardi, R. Y. Nanetti. – Princeton : Princeton University Press, 1993. – 258 p.

512. Radaelli, C. M. Regulatory impact assessment (Ch. 13) [Text] / C. M. Radaelli, F. De Francesco // The Oxford Handbook of Regulation. – Oxford : Oxford University Press, 2010.

513. Rasmussen, K. Business Model Innovation in the Pharmaceutical Industry [Text] / K. Rasmussen, N. Foss // Business Model Innovation: The Organizational Dimension. – Oxford : Oxford University Press, 2015, P. 241–269.

514. Regulatory Impact Assessment: Towards Better Regulation? [Text] / ed. by C. Kirkpatrick & D. Parker. – Cheltenham, 2007.

515. Reus, T. H. An interpretive systems view of knowledge investments [Text] / T. H. Reus, A. L. Ranft, B. T. Lamont, G. L. Adams // Academy of Management Review. – 2009. – Vol. 34, no. 3. – P. 382–400.

516. Riccaboni, M. Global Networks of Trade and Bits [Text] / M. Riccaboni, A. Rossi, S. Schiavo // Journal of Economic Interaction and Coordination. – 2013. – Vol. 8, no. 1. – P. 33–56.

517. Rodrik, D. Industrial Policy for the Twenty-First Century [Electronic resource] / D. Rodrik. – URL : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.435.1168&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 01.11.2017).

518. Roome, N. Business Strategy, R&D Management and Environmental Imperatives [Text] / N. Roome // R&D Management. – 1994. – No. 24. – P. 65–82.

519. Rostow, W. W. The Stages of Economic Growth: A Non-communist Manifesto [Text] / W. W. Rostow. – Cambridge : University Press, 1960.

520. Rumelt, R. P. How much does industry matter? [Text] / R. P. Rumelt // Strategic Management Journal. – 1991. – Vol. 12, no. 3. – P. 167–185.

521. Rumelt, R. P. Toward a Strategic Theory of the Firm [Text] / R. P. Rumelt // Competitive Strategic Management. – N. Y. : Englewood Cliffs, 1984. – P. 556–570.

522. Rumelt, R. P. What in the World is Competitive Advantage? [Text] : Policy Working Paper No. 105 / R. P. Rumelt. – Berkeley, CA : The Anderson School, UCLA, 2003.

523. Sabatier, V. From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry [Text] / V. Sabatier, V. Mangematin, T. Rousselle // Long Range Planning. – 2010. – No. 43. – P. 431–447.

524. Sadler, P. J. Organization Development [Text] / P. J. Sadler, B. A. Barry. – L. : Longmans, 1970.

525. Sainio, L.-M. Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective [Text] / L.-M. Sainio, S. Saarenketo, N. Nummela, T. Eriksson // Journal of Small Business and Enterprise Development. – 2011. – Vol. 18, no. 3. – P. 556–570.

526. Sampson, T. Dynamic selection: an idea flows theory of entry, trade, and growth [Text] / T. Sampson // The Quarterly Journal of Economics. – 2016. – Vol. 131, no. 1. – P. 315–380.

527. Scherer, A. G. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance and Democracy [Text] / A. G. Scherer, G. Palazzo // Journal of Management Studies. – 2001. – Vol. 48, no. 4. – P. 899–931.

528. Schmalensee, R. Do markets differ much? [Text] / R. Schmalensee // American Economic Review. – 1985. – Vol. 75, no. 3. – P. 341–351.

529. Schulze, W. S. The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research [Text] / W. S. Schulze // Advances in Strategic Management. 10A. – Greenwich : JAI Press, 1994. – P. 127–151.

530. Scott, W. R. Institutions and Organizations: Crafting an Analytic Framework: Three Pillars of Institutions [Text] / W. R. Scott. – Thousand Oaks : Sage Publication, 2001.

531. Shafer, S. The power of business models [Text] / S. Shafer, H. Smith, J. Linder // Business Horizons. – 2005. – Vol. 48, no. 3. – P. 199–207.

532. Shultz, T. Human Capital [Text] / T. Shultz // The International Encyclopedia of the Social Sciences. – N. Y., 1968. – Vol. 6.

533. Skaletskii, E. Role of the strategy in the relationship between recourses and firm growth in the context of crisis in the emerging market [Text] / E. Skaletskii // International Conference materials «GSOM Emerging Markets Conference 2016». – St. Petersburg, 2016. – P. 372–377.

534. Solow, R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth [Text] / R. M. Solow // The Quarterly Journal of Economics. – 1956. – Vol. 70, no. 1. – P. 65–94.

535. Stevenson, H. New Businesses and Entrepreneur [Text] / H. Stevenson, M. Roberts, H. Grousbek. – Homewood, IL : Irvin, 1985.

536. Stewart, B. G. Best-practice EVA. The definitive guide to measuring and maximizing shareholder value [Text] / B. G. Stewart. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2013. – 324 p.

537. Stinvhcombe, A. L. Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study [Text] / A. L. Stinvhcombe // Administrative Science Quarterly. – 1959. – No. 4. – P. 168–187.

538. Tallman, S. B. Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market [Text] / S. B. Tallman // Strategic Management Journal. – 1991. – Vol. 12, no. S1. – P. 69–82.

539. Tan, W. L. The effect of entrepreneurial growth orientation on organizational change and firm growth [Text] / W. L. Tan, T. Menkhoff, Y. W. Chay // Small Enterprise Research. – 2007. – Vol. 15, no. 2. – P. 88–99.

540. Teece, D. Business models, business strategy and innovation [Text] / D. Teece // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43, no. 2. – P. 172–194.

541. Teece, D. profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy [Text] / D. Teece // Research Policy. – 1986. – Vol. 15, no. 6. – P. 285–305.

542. Thompson, J. D. Organizations in Action [Text] / J. D. Thompson. – N. Y. : McGraw Hill, 1967.

543. Timmers, P. Business models for electronic markets [Text] / P. Timmers // *Electronic Markets*. – 1998. – Vol. 8, no. 2. – P. 3–8.

544. Timmons, J. A. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* [Text] / J. A. Timmons, S. Spinelli. – N. Y. : McGraw-Hill, 2010. – 704 p.

545. Tollison, R. D. Rent-Seeking: A Survey [Text] / R. D. Tollison // *Kyklos*. – 1982. – No. 35. – P. 575–602.

546. Torvik, R. Natural resources, rent seeking and welfare [Text] / R. Torvik // *Journal of Development Economics*. – 2002. – No. 67. – P. 455–470.

547. *Towards a dynamic economics: some recent developments of economic theory and their application to policy* [Text] / by R. F. Harrod. – L. : Macmillan, 1948. – 168 p.

548. Tylecote, A. Institutions matter: but which institutions? And how and why do they change? [Text] / A. Tylecote // *Journal of Institutional Economics*. – 2016. – Vol. 12, no. 3. – P. 721–742.

549. Van Alstyne, M. W. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. [Text] / M. W. Van Alstyne, G. G. Parker, S. Choudary // *Harvard Business Review*. – 2016. – April. – P. 54–62.

550. Van Horne, J. *Financial Management and Policy* [Text] / J. Van Horne. – L. : Prentice-Hall, 1998.

551. Van Someren, T. Sustainable development and the firm: Organizational innovations and environmental strategy [Text] / T. Van Someren // *Business Strategy and the Environment*. – 1995. – No. 4. – P. 23–33.

552. Vanssay, X. de Freedom and growth: Do constitutions matter? [Text] / X. Vanssay, Z. A. Spinder // *Public Choice*. – 1994. – No. 78. – P. 359–372.

553. Vickers, J. Economic perspectives of privatizations [Text] / J. Vickers, G. Yarrow // *Journal of Economic Perspectives*. – 1991. – Vol. 5, no. 2. – P. 111–132.

554. Voigt, S. How (Not) to measure institutions [Text] / S. Voigt // *Journal of Institutional Economics*. – 2013. – Vol. 9, no. 1. – P. 1–26.

555. Wade, R. *Governing the Market: Economic Theory and The Role of Government in East Asian Industrialization* [Text] / R. Wade. – N. Y. : Princeton University Press, 2003.

556. Wagner, J. Firm size, firm growth, and persistence of chance: Testing Gibrat's law with establishment data from Lower Saxony, 1972–1989 [Text] / J. Wagner // *Small Business Economics*. – 1992. – Vol. 4, no. 2. – P. 125–131.

557. Walsh, G. Enterprise system investments for competitive advantage: An empirical study of Swiss SMEs [Text] / G. Walsh, P. Schubert, C. Jones // *European Management Review*. – 2010. – No. 7. – P. 180–189.

558. Warwick, K. *Industrial Policy - Emerging Issues and New Trends* [Electronic resource] / K. Warwick // *The Babbage Industrial Policy, Lecture Series*, 25 April 2013. – URL : <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/Babbage/Warwick.pdf>.

559. Weinzimmer, L. Top management team correlates of organizational growth in a small business context: A comparative study [Text] / L. Weinzimmer // *Journal of Small Business Management*. – 1997. – Vol. 35, no. 5. – P. 1–10.

560. Welford, R. J. *Environmental Strategy and Sustainable Development: The Corporate Challenge of the 21st Century* [Text] / R. J. Welford. – L. : Routledge, 1995.

561. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm [Text] / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol. 2, no. 2. – P. 171–180.

562. Williamson, O. Comparative Economic organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives [Text] / O. Williamson // *Administrative Science Quarterly*. – 1991. – Vol. 36, no. 2. – P. 269–296.

563. Winter, S. G. Understanding Dynamic Capabilities [Text] / S. G. Winter // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 24, no. 10. – P. 991–995.

564. Woodward, J. *Industrial Organization: Behavior and Control* [Text] / J. Woodward. – L. : Oxford University Press, 1970.

565. Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice* [Text] / J. Woodward. – L. : Oxford University Press, 1965.

566. Wooldridge, A. The visible hand. The Economist special reports: State capitalism [Electronic resource] / A. Wooldridge // The Economist. – 2012. – January. – URL : <http://www.economist.com/node/21542931>.

567. Younas, J. Does institutional quality affect capital mobility? Evidence from developing countries [Text] / J. Younas // Journal of Institutional Economics. – 2009. – Vol. 5, no. 2. – P. 207–223.

568. Zollo, M. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities [Text] / M. Zollo, S. G. Winter // Organization Science. – 2002. – Vol. 13, no. 3. – P. 339–351.

569. Zoogan, D. B. Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa [Text] / D. B. Zoogan, M. W. Peng, H. Woldu // The Academy of Management Perspectives. – 2015. – Vol. 29, no. 1. – P. 7–31.

570. Zott, C. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance [Text] / C. Zott, R. Amit // Strategic Management Journal. – 2008. – Vol. 29, no. 1. – P. 1–26.

571. Zott, C. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research [Text] / C. Zott, R. Amit, L. Massa // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37, no. 4. – P. 1019–1042.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### ФАКТОРЫ, ОБУСЛОВИВШИЕ ТРАНСФОРМАЦИЮ ПОДХОДОВ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Уровень изменений	Факторы	Влияние на развитие предприятия (изменение в стратегии)
1. Общеэкономические изменения	Глобализация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение барьеров между национальным и мировым рынками.</li> <li>2. Рост числа реальных конкурентов.</li> <li>3. Уменьшение значимости национального рынка.</li> <li>4. Дерегулирование экономики.</li> <li>5. Деформации структуры экономики, чрезмерное разбухание сферы рыночных услуг в ущерб материальному производству, прежде всего сельскому хозяйству и промышленности, деиндустриализация экономики.</li> <li>6. Усиление спекулятивных колебаний основных макроэкономических показателей</li> </ol>
	Конфликт между индустриализацией и экологическими стандартами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост издержек компаний.</li> <li>2. Улучшение качества продукции в пользу экологически чистых товаров (технологий)</li> </ol>
	Перманентные изменения технологий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение новых продуктовых конфигураций (в том числе товары-заменители).</li> <li>2. Рост издержек в связи с опережающей технологической модернизацией компаний.</li> <li>3. Необходимость поиска нетехнологических источников конкурентных преимуществ</li> </ol>
	Тотальная информатизация общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация на знания и информационные ресурсы.</li> <li>2. Появление сетевой экономики и, как следствие, снижение транзакционных издержек</li> </ol>
	Развитие региональных союзов	Изменение принципов и тенденций международной торговли
	Давление со стороны социальных групп	Повышение уровня социальной ответственности, с одной стороны, увеличивает издержки компании, с другой — повышает уровень ее деловой репутации
2. Изменения в организации рынков	Рост рынков	«Владение» каким-либо конкретным рыночным сегментом становится более трудным
	Рыночная фрагментация	«Владение» каким-либо конкретным рыночным сегментом становится менее ценным
	Отраслевые структурные изменения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост слияний и поглощений фирм приводит к реструктуризации отраслей, т. е. соотношение рыночных сил постоянно изменяется.</li> <li>2. Реконфигурации цепочек создания ценности</li> </ol>

Уровень изменений	Факторы	Влияние на развитие предприятия (изменение в стратегии)
	Размывание границ отраслей и смешение рынков	1. Дезинтеграции отраслей. 2. Конвергенции отраслей. 3. Изменение в соотношениях рыночных сил национальных рынков и транснациональных компаний, бизнесов и индивидуумов
	Массовая кастомизация	Рост издержек из-за необходимости проактивной подстройки под требования клиента
3. Изменения деятельности предприятия	Ускорение жизненных циклов товаров	Важнее не доминирование в существующих товарных сегментах, а способность создавать новые продукты и быстро их эксплуатировать (т. е. генерировать ренты)
	Многозадачность	Предприятия вынуждены одновременно подстраиваться в продуктах, брендах, методах бизнеса и пр.
	Создание межфирменных сетей	Эффективность деятельности предприятий связана не с умением конкурировать, а с умением сотрудничать с конкурентами и другими контрагентами
	Изменение роли человеческих ресурсов	Человек все меньше соответствует понятию «ресурс» и все больше понимается как «капитал». Сами работники уходят от поиска финансовой выгоды в сторону поиска идентичности и дружеской поддержки
Примечание. Составлено автором.		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Классификационный признак	Виды промышленной политики	Характеристика политики	Примеры механизмов реализации промышленной политики
1. По целевой функции <sup>1</sup>	Стимулирующая	Развитие отраслей	– снижение налогового бремени; – упрощение процедур открытия и ведения бизнеса
	Сдерживающая	Сокращение деловой активности в отрасли	– реструктуризация отрасли; – перепрофилирование предприятий
2. По применяемым методам	Пассивная	Решение проблем провалов рынка и создание конкурентной среды	– антимонопольное регулирование; – контроль над слияниями и поглощениями; – улучшение национальной институциональной среды
	Активная	Изменение структуры отрасли для стимулирования (дестимулирования) ее развития	– изменение институтов отдельных отраслей и комплексов; – изменение структуры собственности отдельных отраслей и комплексов; – протекционизм отдельных отраслей (предприятий) во внешней торговле
	Проактивная	Разработка стратегий развития отраслей и комплексов, долгосрочное конструирование «правил игры» на рынках	– разработка программ и сценариев развития отдельных отраслей; – упреждающее сценарное моделирование отраслей
3. По охвату	Тотальная	Разработка механизмов улучшения всей институциональной среды	– упрощение процедур открытия и ведения бизнеса; – снижение общей налоговой нагрузки; – улучшение национальной институциональной среды

<sup>1</sup> Промышленная политика России: политэкономические и региональные аспекты: монография / В. С. Осипов, В. О. Евсеев, Н. А. Невская, Т. В. Скрыль, Е. В. Шавина. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2017.

Классификационный признак	Виды промышленной политики	Характеристика политики	Примеры механизмов реализации промышленной политики
	Селективная	Сосредоточение на отдельных приоритетных отраслях и рынках	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методы антимонопольной политики;</li> <li>– дифференциация информации;</li> <li>– финансирование и субсидирование приоритетных отраслей;</li> <li>– разработка стратегий развития приоритетных отраслей</li> </ul>
4. По уровню государственного вмешательства в рыночные процессы	Регулятивная	Государство выступает регулятором рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение субъектов рынка (например, через механизмы лицензирования);</li> <li>– тарификация цен;</li> <li>– использование инструментов бюджетной, налоговой и кредитной политики;</li> <li>– регулирование законодательства и бизнес-стандартов</li> </ul>
	Политика государственного капитализма	Государство является и регулятором, и участником рынка (бизнесменом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– государственно-частное партнерство;</li> <li>– управление государственной собственностью;</li> <li>– национализация или приватизация собственности;</li> <li>– формирование системы государственных контрактов;</li> <li>– ручное управление</li> </ul>
5. По уровню конкуренции в отрасли	Политика в отношении конкурентных отраслей	Регулирование деятельности компаний, функционирующих в конкурентной среде	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение прав собственности;</li> <li>– соблюдение юридических и финансовых требований корпоративной отчетности;</li> <li>– внедрение конкурентного регулирования и антимонопольного законодательства;</li> <li>– устранение провалов рынка;</li> <li>– обеспечение безопасности товаров и услуг для потребителей<sup>1</sup></li> </ul>
	Политика в отношении неконкурентных отраслей	Регулирование деятельности естественных монополий или отраслей, имеющих эксклюзивный доступ к природным ресурсам	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особые правила конкуренции и стимулы;</li> <li>– условия для развития государственных компаний</li> </ul>

<sup>1</sup> Beardsley S. B., Farrell D. Regulation that is good for competition // McKinsey Quarterly. – 2005. – no. 2. – P. 49–59.

Классификационный признак	Виды промышленной политики	Характеристика политики	Примеры механизмов реализации промышленной политики
	Политика в отношении нерыночных отраслей	Регулирование отраслей общественного сектора	– государство играет наиболее активную роль регулятора или непосредственного оператора <sup>1</sup>
6. По направленности	Внутренне ориентированная	Обеспечение внутреннего спроса и импортозамещения за счет развития национального производства	– протекционистская политика; – поддержание низкого курса национальной валюты – стимулирование производства продукции, замещающей импортные аналоги
	Экспортно ориентированная	Содействие развитию экспортных отраслей, продукция которых является конкурентоспособной на международном рынке	– установление налоговых и таможенных льгот для предприятий-экспортеров; – предоставление льготных кредитов; – поддержание слабого валютного курса национальной валюты; – меры по созданию благоприятных условий для развития экспортноориентированных и смежных с ними отраслей; – развитие экспортной инфраструктуры; – упрощение таможенного режима
	Инновационно ориентированная	Активизация инновационной деятельности и внедрения новых, в том числе ресурсосберегающих, технологий	– усиление концентрации рынков (так как при низкой концентрации отсутствуют стимулы к инновациям из-за срока окупаемости и рисков)
7. По механизмам воздействия на рынок	Вертикальная (традиционная)	Ориентация на конкретные (приоритетные) сектора и отраслевые комплексы и создание перераспределительных, экстрактивных (extractive) институтов <sup>2</sup>	– прямые государственные субсидии или государственные инвестиции в развитие приоритетных секторов и отраслей; – стимулирование крупного бизнеса; – создание механизмов перераспределения ренты в пользу государства

<sup>1</sup> Danker T., Dohrmann T., Killefer N., Mendonca L. How can the American government meet its productivity challenge? // McKinsey and Company. 2006, July.

<sup>2</sup> Термин из: Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: the origins of power, prosperity, and poverty. – N. Y.: Crown Business, 2012.

Классификационный признак	Виды промышленной политики	Характеристика политики	Примеры механизмов реализации промышленной политики
	Горизонтальная (новая)	Создание инклюзивных (inclusive) институтов <sup>1</sup> , направленных на общеэкономический рост	– изменения «правил игры» на определенных рынках; – создание «институтов открытого доступа» <sup>2</sup> – стимулирование малого и среднего бизнеса
8. По типу вмешательства в механизмы рынка <sup>3</sup>	Аутичная	Ограничение субъектом использования его собственности	– национализация
	Двухсторонняя	Принудительный обмен между государством и субъектом рынка	– налогообложение
	Трехсторонняя	Разрешение (запрещение) обмена между субъектами	– лицензирование деятельности; – предоставление монопольных привилегий;
9. По искомым выгодам (рентам)	Процессная	Эффект от политики возникает в процессе ее формирования и реализации	– антимонопольное регулирование; – инструменты бюджетной политики и освоение бюджетных ассигнований; – формирование государственного заказа
	Результативная	Эффект от результатов политики	– улучшение национальной институциональной среды; – обеспечение безопасности товаров для потребителей
Примечание. Составлено автором.			

<sup>1</sup> Термин из: Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: the origins of power, prosperity, and poverty. – N. Y.: Crown Business, 2012.

<sup>2</sup> Норт Д., Уоллис Дж., Уэбб С., Вайнгаст Б. В тени насилия: уроки для обществ с ограниченным доступом к политической и экономической деятельности // Вопросы экономики. – 2012. – № 3. – С. 4–31.

<sup>3</sup> Ротбард М. Власть и рынок: государство и экономика / пер. с англ. Б.С. Пинскера. – Челябинск: Социум, 2016.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И СОДЕРЖАНИЕ МИРОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В XX – НАЧАЛЕ XXI ВЕКА

Характеристики политики	Периодичность			
	1950–1960-е годы	1970–1990-е годы	2000–2009 гг.	2010 г. – настоящее время
Цели проведения	– индустриализация; – импортозамещение; – защита зарождающихся отраслей; – управление госсектором	– торговая либерализация; – приватизация; – привлечение прямых иностранных инвестиций	– реиндустриализация; – устойчивое инновационное развитие	– защита национальных секторов; – обеспечение занятости; – поиск новых источников устойчивого роста
Теоретические основы	кейнсианство	австрийская экономическая школа, вашингтонский консенсус <sup>1</sup>	новая структурная экономическая теория	новая структурная экономическая теория; политика государственного капитализма
Причины проведения	– разрушенная послевоенная экономика; – изменение мирового порядка	– провалы государства; – глобализация	– провалы рынка и государства; – усиление позиций брик; – учет экологического фактора	– необходимость уточнения роли государства; – поиск новых моделей роста
Типы политики (согласно приложению Б)	– вертикальная; – активная; – селективная	– вертикальная; – пассивная; – тотальная	– горизонтальная; – проактивная; – селективная	– горизонтальная; – проактивная; – селективная
Основные инструменты	– денежно-кредитное регулирование; – протекционизм; – поддержка национальных чемпионов	создание условий для перетока капитала	– создание благоприятной институциональной среды; – обеспечение выгод в динамике	– упор на технологии; – активное участие в создании сетей и кластеров; – стимулирование инноваций
Примечание. Составлено автором с применением: Симачев Ю. Промышленная политика в России: институциональные особенности, группы интересов, уроки на будущее. – URL : <a href="http://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x20/x6e/8302/file/Simachev%20presentation%202014-01.pdf">http://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x20/x6e/8302/file/Simachev%20presentation%202014-01.pdf</a> .				

<sup>1</sup> «Вашингтонский консенсус» – набор либеральных экономических стратегий, который в конце 1980-х годов стал платформой для противников прямого вмешательства государства в экономику и широко использовался а рекомендациях международных финансовых организаций, занимающихся проведением рыночных преобразований в большинстве стран с переходной экономикой (Кузнецов Б. В., Симачев Ю. В. Эволюция государственной промышленной политики в России // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2014. – № 2(22). – С. 155).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### ЭТАПЫ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ 2000-Х ГОДОВ

Период	Приоритеты в государственной политике	Характерные черты промышленной политики	Характер развития и бюджетные ресурсы	Модель взаимоотношений государства и бизнеса
2000–2003	Развитие рыночных институтов и структурные реформы	Мягкая регуляционная политика (виды налогов, тарифы естественных монополий, обменный курс)	Восстановительный рост, ограниченность бюджетных средств	Персонифицированность. Практика встреч с крупным бизнесом. Активность со стороны бизнеса
2004–2008	Диверсификация, стимулирование инноваций, «связывание» доходов бюджета	Вертикальная отраслевая политика, долгосрочное проектирование, создание институтов развития	Быстрый сырьевой рост и существенные бюджетные ресурсы	Выстраивание «вертикали», государственный контроль, институционализация доступа. Расширение числа субъектов формирования промышленной политики (институты развития)
2008–2009	Обеспечение социальной стабильности	Вертикальная компенсационная политика, поддержка крупных предприятий, ручное управление, преференции	Кризис, спад в обрабатывающей промышленности. Резкое ужесточение бюджетных ограничений	Помощь в обмен на обязательства между государством и крупными компаниями
2010–2011	Поиск новых источников роста (инновации, модернизация, структурная приватизация)	Технологическая промышленная политика	Посткризисное восстановление. Период бюджетной умеренности, высокая неопределенность	Расширение и конкуренция доступа. Появление новых игроков, расширение конкуренции предложений
2012–	Реиндустриализация, улучшение инвестиционного климата, содействие высокотехнологичным секторам	Промышленная политика создания дополнительных рабочих мест	Сильное замедление роста. Усиление бюджетных ограничений	Развитие новых коммуникаций (АСИ, Открытое Правительство), дорожные карты

Примечание. Составлено по: Симачев Ю. Промышленная политика в России: институциональные особенности, группы интересов, уроки на будущее. – URL : <http://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x20/x6e/8302/file/Simachev%20presentation%202014-01.pdf>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### ГЕНЕЗИС ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В НОВЕЙШЕЙ ИСТОРИИ

Период	Название документа	Характеристика мер	Эффекты и результаты
1995	Основные направления промышленной политики РФ	Разрешение толлинга в ряде отраслей, прежде всего в цветной металлургии	Меры позволили резко повысить привлекательность металлургических активов, сохранить высокую загрузку мощностей и предотвратить глубокий кризис в ряде отраслей (например, алюминиевой промышленности)
2003–2007	Распоряжение Правительства РФ от 5 сентября 2002 №1228-р «О комплексе мер по развитию металлургической промышленности РФ на период до 2010 г.»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) совершенствование законодательства в сфере недропользования и добычи полезных ископаемых;</li> <li>2) стимулирование добровольной сертификации металлопродукции;</li> <li>3) установление для металлургических предприятий жестких нормативов допустимых выбросов в окружающую среду;</li> <li>4) реализация ряда инвестиционных проектов,</li> <li>5) создание вертикально интегрированных и диверсифицированных структур, выпускающих продукцию, способную конкурировать на внутреннем и мировом рынках;</li> <li>6) стимулирование разработки и использования новых технологических процессов и материалов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности металлопродукции, снижение материало- и энергоемкости металлургического цикла;</li> <li>7) снижение ставок ввозных таможенных пошлин на технологическое оборудование, не производимое в Российской Федерации;</li> </ol>	<p>Меры позволили:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) привести в соответствие продукцию в соответствии с мировыми стандартами;</li> <li>2) частично модернизировать производство;</li> <li>3) изменить структурный ландшафт металлургии (интеграция)</li> </ol>

Период	Название документа	Характеристика мер	Эффекты и результаты
		8) формирование активной позиции по вопросам доступа на внешние рынки металлопродукции, в первую очередь США, Канады, Китая и ЕС	
2007–2009	Приказ Минпромэнерго РФ от 29 мая 2007 г. № 177 «Об утверждении Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2015 г.»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) привлечение частного капитала для обеспечения непрерывности функционирования цикла «наука – производство»; развитие механизмов частно-государственного партнерства;</li> <li>2) обеспечение защиты слабо развитых сегментов внутреннего рынка металлопродукции в период вступления России в ВТО;</li> <li>3) углубление интеграционных процессов в отношениях со странами СНГ и ЕС;</li> <li>4) совершенствование процедуры таможенного и налогового администрирования;</li> <li>5) восстановление в полном объеме системы профтехобразования</li> </ol>	Меры не привели к значимым изменениям
2009–2014	Приказ Минпромэнерго РФ от 18 марта 2009 г. № 150 «Об утверждении Стратегии развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2020 г.»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) создание благоприятного правового и экономического климата;</li> <li>2) координация планов развития металлургического комплекса со стратегиями развития отраслей-потребителей металлопродукции и регионов России;</li> <li>3) частно-государственное партнерство;</li> <li>4) проведение активной политики в международных организациях, осуществляющих допуск на мировые рынки металлопродукции;</li> <li>5) активизация инновационной деятельности;</li> <li>6) увеличение импортных пошлин;</li> <li>7) создание благоприятных условий для предприятий, осуществляющих техническое перевооружение</li> </ol>	Меры позволили за счет компенсационной политики удержать падение темпов роста металлургии в условиях кризиса

Период	Название документа	Характеристика мер	Эффекты и результаты
	<p>Постановление Правительства РФ от 14 февраля 2009 г. № 103 «О предоставлении в 2009 г. государственных гарантий РФ по кредитам, привлекаемым организациями, отобранными в порядке, установленном Правительством РФ, на осуществление основной производственной деятельности и капитальные вложения»</p>	<p>1) предоставление государственных гарантий по кредитам;  2) увеличение максимального размера предоставления государственных гарантий;  3) субсидирование процентной ставки по кредитам</p>	
<p>2014 г. – настоящее время</p>	<p>Стратегия развития черной и металлургии Российской Федерации на период 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г.</p>	<p>1) установление прогнозируемого долгосрочного роста тарифов естественных монополий на уровне не выше уровня инфляции предыдущего года;  2) установление требований о преимущественном потреблении металлопродукции отечественного производства при выполнении государственных закупок;  3) создание условия для интенсивного развития отраслей машиностроения с целью увеличения потребления металлопродукции на внутреннем рынке;  4) закрепление соблюдения нормативных сроков службы продукции из черных металлов и запрет их повторного использования;  5) реализация механизма предоставления государственных гарантий и субсидирование процентных ставок по кредитам на развитие металлургического производства;</p>	<p>1) прямые протекционистские меры;  2) меры позволяют обеспечить за счет компенсационной политики получение металлургическими предприятиями институциональных рент</p>

Период	Название документа	Характеристика мер	Эффекты и результаты
		<ul style="list-style-type: none"> <li>6) поддержка реализации инвестиционных проектов, направленных на выполнение государственного заказа;</li> <li>7) реализация мер торговой защиты отечественных предприятий</li> </ul>	
2014 г. – настоящее время	Стратегия развития цветной металлургии Российской Федерации на период 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) создание резервного государственного фонда цветных металлов (на примере алюминия);</li> <li>2) предоставление государственных гарантий по кредитам зарубежных фирм и компаний для рефинансирования кредиторской задолженности;</li> <li>3) государственная поддержка реализации инвестиционных проектов;</li> <li>4) программа стимулирования реструктуризации неэффективных мощностей и софинансирование консервации металлургических предприятий;</li> <li>5) формирование и регулирование тарифов естественных монополий на долгосрочную перспективу;</li> <li>6) организация производства продукции с увеличением глубины переработки (проводов и катанки) в промышленных парках;</li> <li>7) создание центров компетенции по производству литейных сплавов;</li> <li>8) государственные гарантии поддержки экспорта ряда цветных металлов и продукции из них;</li> <li>9) меры по защите внутреннего рынка от демпингового импорта продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) прямые протекционистские меры;</li> <li>2) меры позволяют обеспечить за счет компенсационной политики получение металлургическими предприятиями институциональных рент</li> </ul>
Примечание. Составлено автором на основе всех перечисленных нормативно-правовых документов.			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### МОДЕЛЬ VRIO (VALUE, RARITY, IMITABILITY, ORGANIZATION)

Является ли ресурс или способность...				Стратегические последствия	
ценным (V)	редким (R)	трудно копируемым (I)	основой для извлечения выгод? (O)	Для конкурентной позиции фирмы	Для экономических результатов фирмы
Нет	–	–	Да	Невыгодная конкурентная позиция	Результаты ниже среднеотраслевых
Да	Нет	–		Равные конкурентные позиции	Результаты среднеотраслевые
Да	Да	Нет		Временное конкурентное преимущество	Результаты выше среднеотраслевых
Да	Да	Да		Устойчивое конкурентное преимущество	Результаты выше среднеотраслевых
Примечание. Burney J. B. Firm recourses and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – No. 17(1). – P. 99–120.					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УНИКАЛЬНОСТЬ РЕСУРСНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Группа факторов	Факторы	Характер влияния фактора на уникальность ресурсного портфеля
1. Внутренние по отношению к предприятию	Сложность взаимодействия ресурсов в портфеле	Чем сложнее иерархическая структура и система горизонтальных связей ресурсного портфеля, тем он уникальнее
	Количество ресурса	Чем большее количество ресурса от имеющегося на рынке требуется для создания устойчивого конкурентного преимущества, тем уникальность ресурсного портфеля выше
	Эффект кривой опыта, зависимость от предшествующего развития, эффект совмещения и масштаба	Наличие данных эффектов подтверждает уникальность ресурсного портфеля
	Причинная неоднозначность	Чем непонятнее причинно-следственные связи при генерировании ресурса, тем выше его уникальность
	Отрицательные последствия нехватки времени	Чем больше дополнительные затраты для имитатора, пытающегося скопировать ресурс, тем выше уникальность этого ресурса
	Экономическое сдерживание (economic deterrence)	Компания делает крупные капиталовложения в актив, сдерживая конкурентов от повторения аналогичных действий по созданию ресурса: чем больше капиталовложения, тем труднее скопировать ресурс
2. Внешние по отношению к предприятию	Неравновесие на рынке	Чем меньше свобода выбора в распределении и использовании ресурсов на рынке, тем уникальнее ресурсы
	Рыночная конъюнктура	Чем больше неравновесие рыночных показателей, тем уникальность ресурсного портфеля фирмы выше
	Барьеры входа на рынок	Чем выше затраты входа на рынок, тем больше уникальность ресурсного портфеля
	Сетевая экономика	На рынках с сетевой экономикой уникальность ресурсных портфелей увеличивается, так как затраты на выход из сети (например, смена поставщика) затрудняют его копирование
	Информационная асимметрия	Увеличивает уникальность ресурсного портфеля фирмы, так как затрудняется отслеживание причинно-следственных связей между ресурсом и конкурентным преимуществом

Группа факторов	Факторы	Характер влияния фактора на уникальность ресурсного портфеля
	Низкая мотивация конкурентов	Мотивация к копированию ресурсов низкая при следующих условиях: 1) изменения очень затратные; 2) кросс-субсидирование (проблемный бизнес субсидируется за счет доходов другого бизнеса); 3) укоренившиеся ценности и корпоративная культура компаний-конкурентов. Чем значительнее данные условия, тем выше уникальность ресурсов фирмы
	Скорость имитации и наличие ресурсов у других игроков рынка	Чем ниже зависимость фирмы от разных типов обменов, тем выше уникальность ресурсов
	Вид деятельности (отрасль)	Например, в розничной торговле существенно легче скопировать ресурсы, чем в производстве
3. Свойства ресурса	Физическая уникальность	Ресурс присутствует на рынке в единственном числе (например, местоположение, работник как носитель человеческого капитала, патенты)
	Временные лаги	Создание ресурса требует длительного времени, и данный процесс невозможно ускорить (технологии, лояльность потребителей к бренду)
	Ресурсы-заменители	Чем больше способов получения аналогичного продукта (удовлетворяющего одну потребность), тем меньше уникальность ресурсного портфеля
	Тип ресурса	Нематериальные активы, как правило, труднее копируются, чем материальные
	Ресурс обладает свойствами неявных знаний	Репутация, корпоративная культура и человеческий капитал не могут быть скопированы, что увеличивает уникальность всего ресурсного портфеля
	Рентабельность вложений в ресурс	Если затраты превышают выгоды от использования ресурса, то они остаются уникальными
	Отсутствие мобильности (обесценение во время передачи)	При данных условиях уникальность ресурса растет: – географическая неподвижность ресурсов; – неполная информация относительно качества и производительности ресурсов; – различная оценка ресурсов поставщиком и покупателем; – комплементарность ресурса; – групповые ресурсы (например, управленческая команда)
Права собственности на ресурс	Чем меньше специфицированы права собственности, тем сложнее использовать ресурс для формирования устойчивых конкурентных преимуществ	
Примечание. Составлено автором.		

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### СТРУКТУРА ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ



Примечание. Составлено автором по: Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микроснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 4. – С. 59–108.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### ПОДХОДЫ И МОДЕЛИ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Таблица К.1 – Сравнительный анализ подходов к достижению устойчивого роста предприятия

Сравнительные характеристики подходов	Подходы		
	Экономическая теория фирмы	Теория рыночной стоимости фирмы (Value Based Management)	Теория заинтересованных сторон (организационного поведения)
Цели	Максимизация прибыли в конкретный период времени	Максимизация рыночной стоимости	Учет интересов всех заинтересованных сторон
Драйверы	Рост выручки, снижение затрат	Рост денежного потока, нематериальных активов, доходность и ликвидность активов	Комбинация элементов внешней среды, организационной стратегии, внутренних характеристик организации
Тип модели	Нормативная	Частично нормативная	Дескриптивная
Преимущества подхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>– является базой для всех остальных подходов;</li> <li>– прост в расчетах;</li> <li>– дает возможность контроля оперативной деятельности;</li> <li>– позволяет увязать показатели экономичности и эффективности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дает возможность провести тщательный стратегический анализ;</li> <li>– позволяет ориентироваться на долгосрочный результат;</li> <li>– дает возможность планирования инвестиционной привлекательности бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позволяет ориентироваться на долгосрочный результат;</li> <li>– учитывает влияние всех сторон на результативность бизнеса</li> </ul>
Недостатки подхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченно применим для принятия решений;</li> <li>– оцениваются краткосрочные результаты предприятия;</li> <li>– учитываются только цели получения прибыли;</li> <li>– не учитываются забалансовые активы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расхождение интересов собственников, менеджеров бизнеса и наемных работников;</li> <li>– сложность прогнозирования будущих денежных потоков;</li> <li>– бухгалтерская и экономическая прибыль, EVA, денежный поток в нетто-оценке в российских компаниях имеют ничтожно малые значения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сложность оценки;</li> <li>– расхождение интересов заинтересованных сторон;</li> <li>– сложность перевода интересов заинтересованных сторон в количественные измерители</li> </ul>

Сравнительные характеристики подходов	Подходы		
	Экономическая теория фирмы	Теория рыночной стоимости фирмы (Value Based Management)	Теория заинтересованных сторон (организационного поведения)
Методы оценки роста фирмы	– расчет различных видов прибыли предприятия; – модель Дюпона	– система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана (Balanced Scorecard Collaborative); – оценка стоимости будущего роста (Future Growth Value), модель Stern Stewart & Co	– целевые модели (оценка эффективности деятельности предприятия с позиций степени достижения целей); – системные модели (оценка эффективности деятельности предприятия с позиций способности использовать внутреннюю и внешнюю среду); – модели удовлетворенности участников деятельностью предприятия
Примечание. Составлено автором по: Хотинская Г. И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности // Управленец. – 2015. – № 4 (56). – С. 12–17; Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 23–27.			

Таблица К.2 – Модели оценки устойчивости роста

Показатель	Экономическое содержание	Алгоритм расчета	Примечание
«Золотое правило экономики предприятия»	Сопоставление темпов роста прибыли, объема продаж и активов (имущества) для оценки сбалансированности роста	$T_{\text{роста прибыли}} >$ $T_{\text{роста продаж}} >$ $T_{\text{роста активов}}$	$> 100 \%$
Коэффициент устойчивости роста (КУР)	Рост, обеспеченный увеличением собственного капитала за счет нераспределенной прибыли или привлечения дополнительного акционерного капитала	$\frac{P_{reinvest}}{E}$ или $\frac{P - Div}{E}$	$P_{reinvest}$ – реинвестированная прибыль; $E$ – собственный капитал; $Div$ – суммы выплат из прибыли на дивиденды
Модель SGR (Sustainable Growth Rate)	Рост, обеспеченный объемом реинвестированной прибыли	$\frac{P - Div}{P}$ или $\frac{1 - Div}{P}$	$P$ – прибыль (profit); $Div$ – суммы выплат из прибыли на дивиденды

Показатель	Экономическое содержание	Алгоритм расчета	Примечание
Модель Хиггинса (коэффициент внутреннего роста – A Model Of Optimal Growth Strategy)	Рост, обеспеченный собственными источниками финансирования, при сложившейся рентабельности собственного капитала	$ROE \times b$ или $\frac{ROE \times b}{1 - ROE \times b}$	$b$ – коэффициент накопления; $ROE$ – рентабельность собственного капитала
Модель достижимого роста Дж. Ван Хорна	Рост, обеспеченный приростом активов, обязательств и собственного капитала (система уравнений)	$\frac{b \times \frac{P}{E}}{1 - b \times \frac{P}{E}}$ (упрощенный вид)	$b$ – коэффициент накопления; $P$ – чистая прибыль; $E$ – собственный капитал
Темп приемлемого роста Р. Визванатана	Рост, учитывающий финансовые ограничения при выборе стратегии роста	$\frac{\frac{P}{S} \times (1 - d) \times \frac{A}{E}}{\frac{A}{S} - \frac{P}{S} \times (1 - d) \times \frac{A}{E}}$	$P$ – прибыль; $d$ – заемный капитал; $A$ – активы; $S$ – объем продаж
Модель BCG (Boston Consulting Group)	Рост объема продаж при условии сохранения операционной и финансовой политик неизменными	$ROE \times AT \times FL \times b$	$ROS$ (return on sale) – рентабельность продаж; $AT$ (asset turnover) – оборачиваемость активов; $FL$ (financial leverage) – в данном случае мультипликатор капитала; $b$ – норма накопления
Примечание. Хотинская Г. И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности // Управленец. – 2015. – № 4(56). – С. 15.			

Таблица К.3 – Индикаторы эффективности устойчивого роста

Показатель*	Экономическое содержание	Алгоритм расчета
Рентабельность продаж, коммерческая рентабельность, ROS (return on sales)	Характеристика прибыльности / Эффективность продаж	$\frac{P}{S}$
Рентабельность используемого капитала (return on capital employed, ROCE)	Операционная прибыль / Капитальные вложения, необходимые для функционирования и развития компании	$\frac{EBIT}{\text{Среднегодовая стоимость активов}}$

Показатель*	Экономическое содержание	Алгоритм расчета
Рентабельность производства, рентабельность хозяйственной деятельности, хозяйственная рентабельность, рентабельность текущих затрат, ROCC (return on current costs)	Характеристика уровня прибыли, полученной на единицу затрат (расходов, себестоимости, издержек)	$\frac{P}{C}$
Рентабельность (доходность) активов, рентабельность имущества, рентабельность совокупного капитала, ROA (return on assets)	Характеристика уровня прибыли, генерируемой всеми активами	$\frac{P}{A}$
Рентабельность собственного капитала, финансовая рентабельность, ROE (return on equity)	Характеристика уровня прибыльности собственного капитала, вложенного в бизнес	$\frac{P}{E}$
Рентабельность инвестиций, норма прибыли ROI (return on investement)	Характеристика уровня прибыльности инвестированного капитала (прибыль/инвестиции)	$\frac{P}{I}$
Добавленная рентабельность AROIs	Превышение фактической рентабельности инвестиций над ее минимально допустимым уровнем, в качестве которого принимается средневзвешенная стоимость капитала предприятия	$ROI_{\text{adjs}} - WACCs$
<p>Примечание. Составлено автором по: Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. – М. : Бинوم. Лаборатория знаний, 2014; Львова Н. А. Методология оценки добавленной рентабельности в целях мониторинга финансовой стабильности // Научный журнал НИУ ИТМО «Экономика и экологический менеджмент». – 2016. – № 3. – С. 39.</p> <p>* Расчет показателей рентабельности может производиться по любой разновидности прибыли: маржинальной (доходы за вычетом переменных расходов), операционной (ЕБИТ) или прибыли от продаж, налогооблагаемой или прибыли до налогообложения, чистой или прибыли после налогообложения (последнее предпочтительней).</p>		

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА ОСНОВНЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА  
В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ ЗА 2000–2015 ГГ.

Виды продукция	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Темпы роста, в абсолютных значениях</b>											
Чугун	98	107	98	94	91	109	100	105	99	103	102
Сталь	102	106	102	95	90	108	103	106	99	103	99
Прокат	102	106	102	95	90	108	103	109	99	103	99
Стальные трубы:	120	120	110	190	86	137	109	97	104	112	101
Алюминий первичный, включая силумин	102	102	106	106	91,1	98,4	89,9	98,5	89,5	94,1	95,5
Алюминиевый прокат	103	113	94	95	69	190,2	в 2,4 раза	1130,3	105,2	98,1	113
Свинец	96	127	121	85	91,2	107,5	97,6	102,6	87	95,8	113,5
Цинк	89	114	108	100,5	86,2	116,5	100,9	101,3	87,5	102,8	87,1
Медь рафинированная	103	102	99,7	93	99,2	104,5	104,1	96,7	98,3	101,9	98,1
Медный прокат	102	116	99,4	86	49,9	126,2	130,55	99,1	101,25	92,5	80,15
Никель	103	104	99,2	95	97,5	103,4	100	96,4	97,5	98,2	95,1
<b>Индекс цен</b>											
Чугун	74,1	115,9	126,6	79,3	112,9	166,7	102,7	87,7	106,7	127,7	75,7
Стальные трубы	106,9	117,8	108,1	125,3	89,7	110,2	108,8	97,3	97,8	103,2	117,4
Алюминий первичный, включая силумин	113,9	128,8	83,7	94,8	100,1	132,5	95,9	95,4	93,7	160,8	115,2
Алюминиевый прокат	115,3	122,7	103,3	107,0	89,3	115,5	105,7	97,5	102,9	119,3	128,7
Свинец	113,6	106,3	226,0	56,4	167,9	113	90,9	102,5	104,2	137	118,7
Цинк	168,5	220,1	52,4	52,2	225,4	103,5	85,4	103,6	97,4	189,5	94,0
Олово	71,7	151,2	154,3	119	106,6	161,9	82,6	96,1	117,5	116,3	116,7
Медь рафинированная	142,6	164,6	91,4	61,0	185,2	132,2	91,0	103,7	96,9	133	104,0
Никель	89,5	253,7	88,6	39,4	166,9	142,8	77,6	93,0	88,0	167,1	83,1
Готовый прокат черных металлов	95,3	113,8	108,6	96,6	103,1	117,5	106,4	88,7	102,4	113,0	110,7
Сталь	95,3	113,8	108,6	115,2	87,4	125,4	110,4	86,8	94,0	113,8	121,8
Примечание. Рассчитано автором по: Промышленность России : стат. сб. / Росстат. – М., 2008; Промышленность России. 2010 : стат. сб. / Росстат. – М., 2010; Промышленное производство в России : стат. сб. / Росстат. – М., 2016.											

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### СРЕДНЯЯ ДОЛЯ ТРУДОВЫХ ЗАТРАТ В СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ, %

Виды продукции	Средняя доля трудовых затрат в себестоимости	Данные официальной отчетности предприятий
Литье стали Производство ферросплавов Производство сортового горячекатаного проката и катанки	0,25	Северсталь – 25,53 Металлургический завод им. Серова – 12
Производство алюминия	0,1	УАЗ-СУАЛ – 9,5
Производство меди, олова, цинка, других цветных металлов	0,15	АО СУМЗ – 15,8 АО «Уралэлектромедь» – 35,4 АО КПЗ8 – 16,82 КУЗ ОЦМ – 5,06
Производство никеля	0,35	ГОК «Норильский никель» – 40 АО Уфалейникель
Производство стальных труб, полых профилей и фитингов Производство профилей с помощью холодной штамповки или гибки Производство холодноотянутого штрипса	0,12	ПАО «Северский ТЗ» – 12,2 АО ПНТЗ – 11,7 Уралтрубпром – 12,3
Производство ядерного топлива	0,16	АО УЭХК – 16–18

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

ПАРНЫЕ РЕГРЕССИИ ВЛИЯНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РЕСУРСЫ НА ПРИРОСТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОДАЖ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

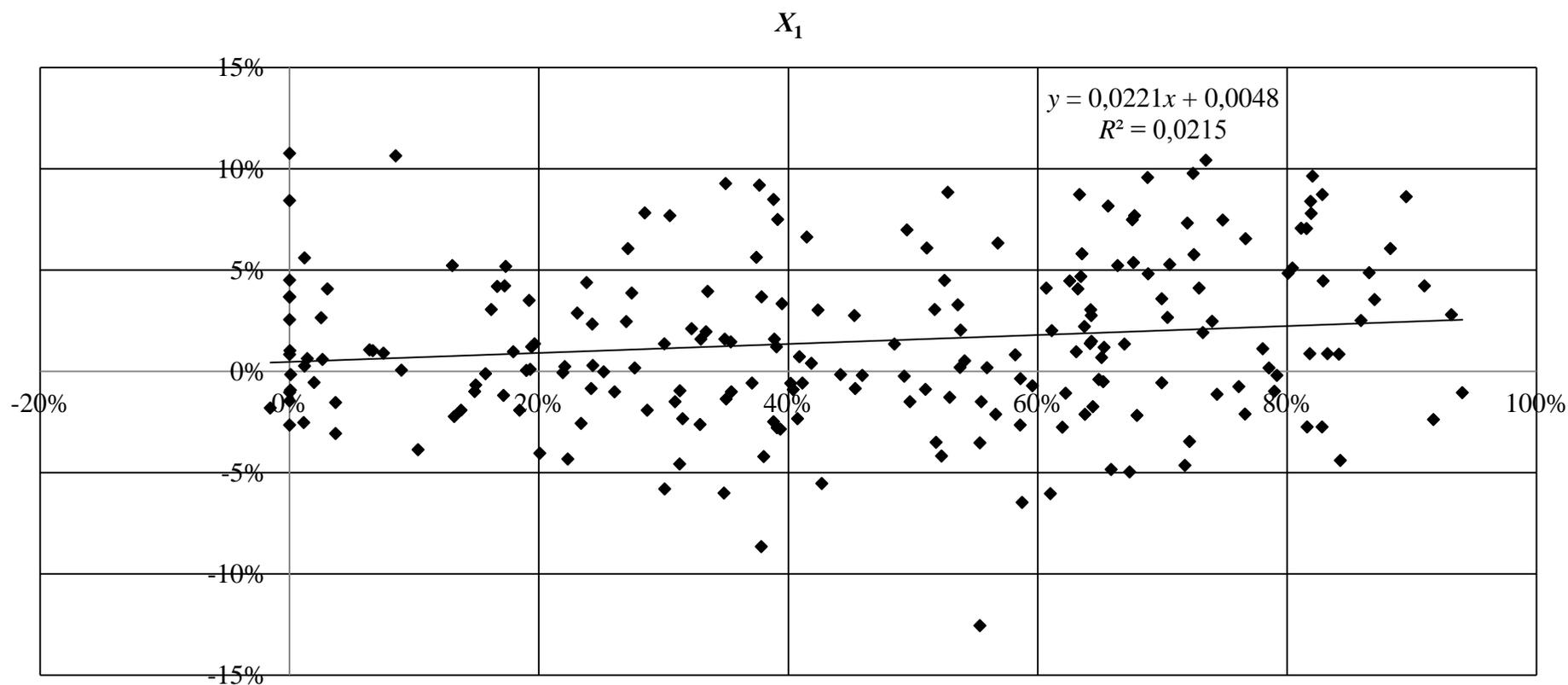


Рисунок Н.1 – Парная регрессия влияния инвестиций в финансовые ресурсы на рентабельность продаж  
(краткосрочная модель)

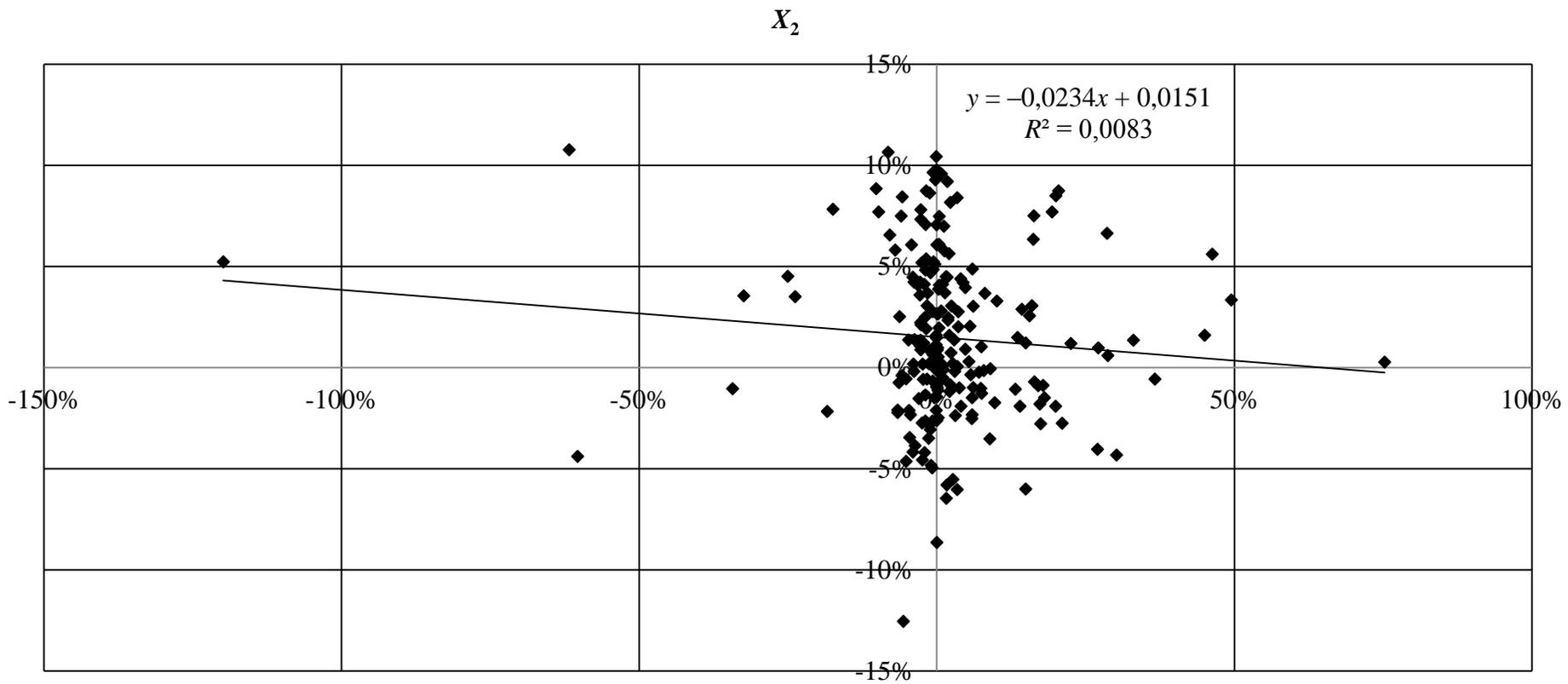


Рисунок Н.2 – Парная регрессия влияния инвестиций в производственные ресурсы на рентабельность продаж (краткосрочная модель)

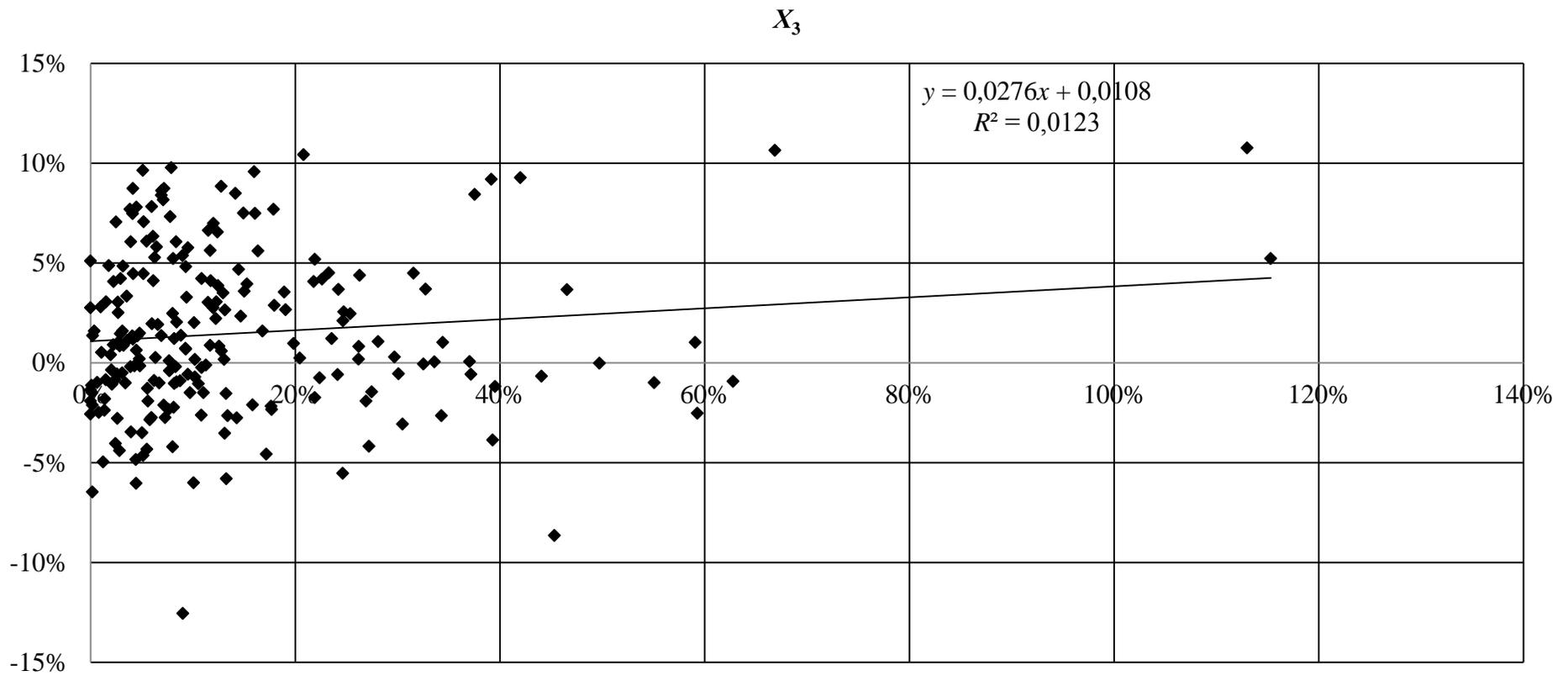


Рисунок Н.3 – Парная регрессия влияния инвестиций в организационные ресурсы на рентабельность продаж  
(краткосрочная модель)

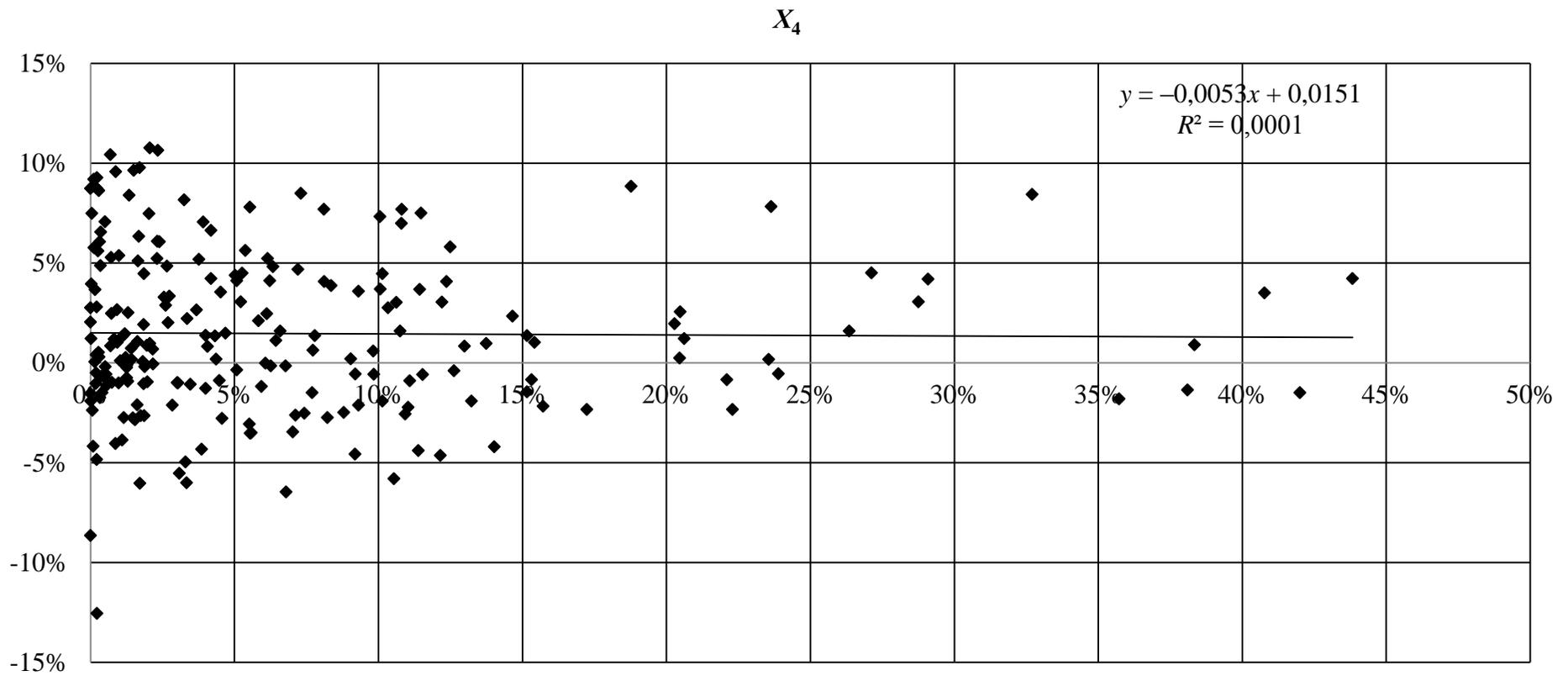


Рисунок Н.4 – Парная регрессия влияния инвестиций в социальные ресурсы на рентабельность продаж  
(краткосрочная модель)

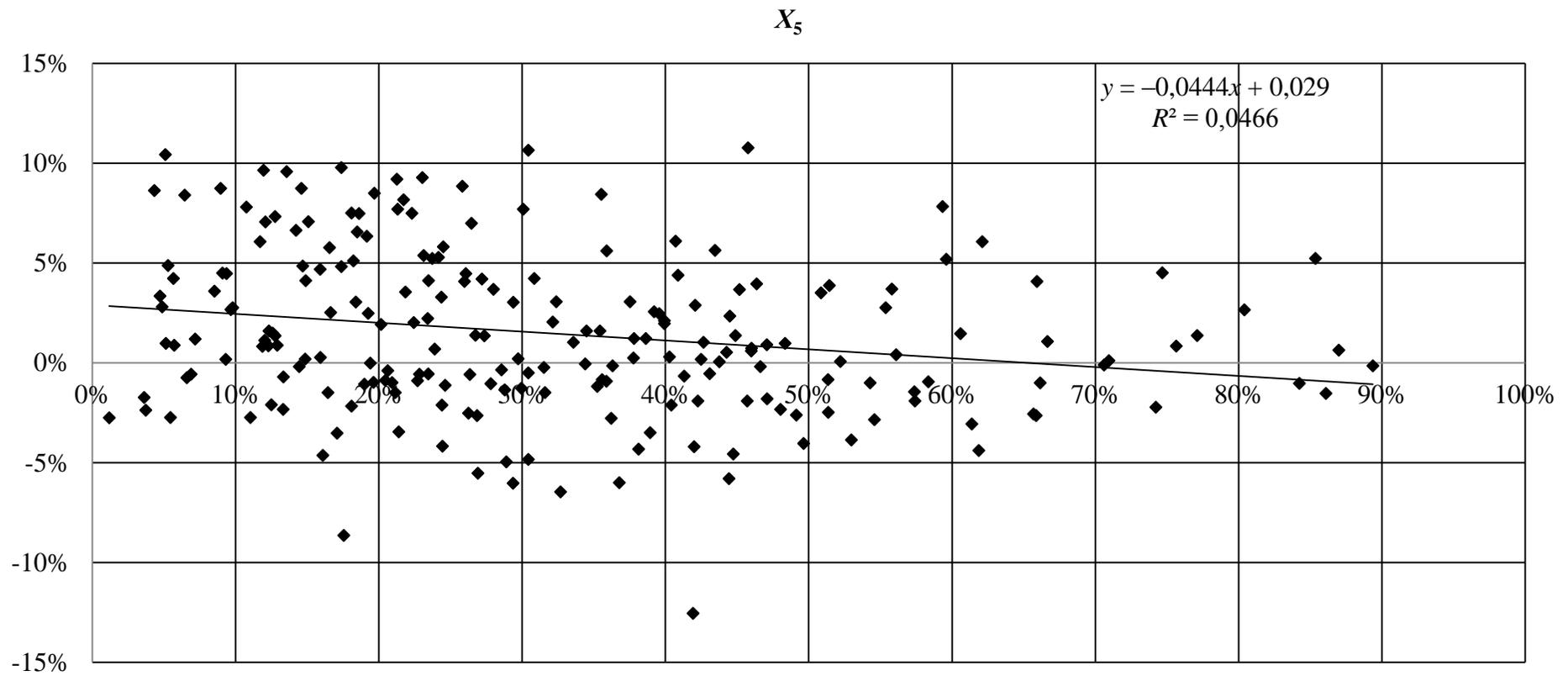


Рисунок Н.5 – Парная регрессия влияния инвестиций в человеческие ресурсы на рентабельность продаж  
(краткосрочная модель)

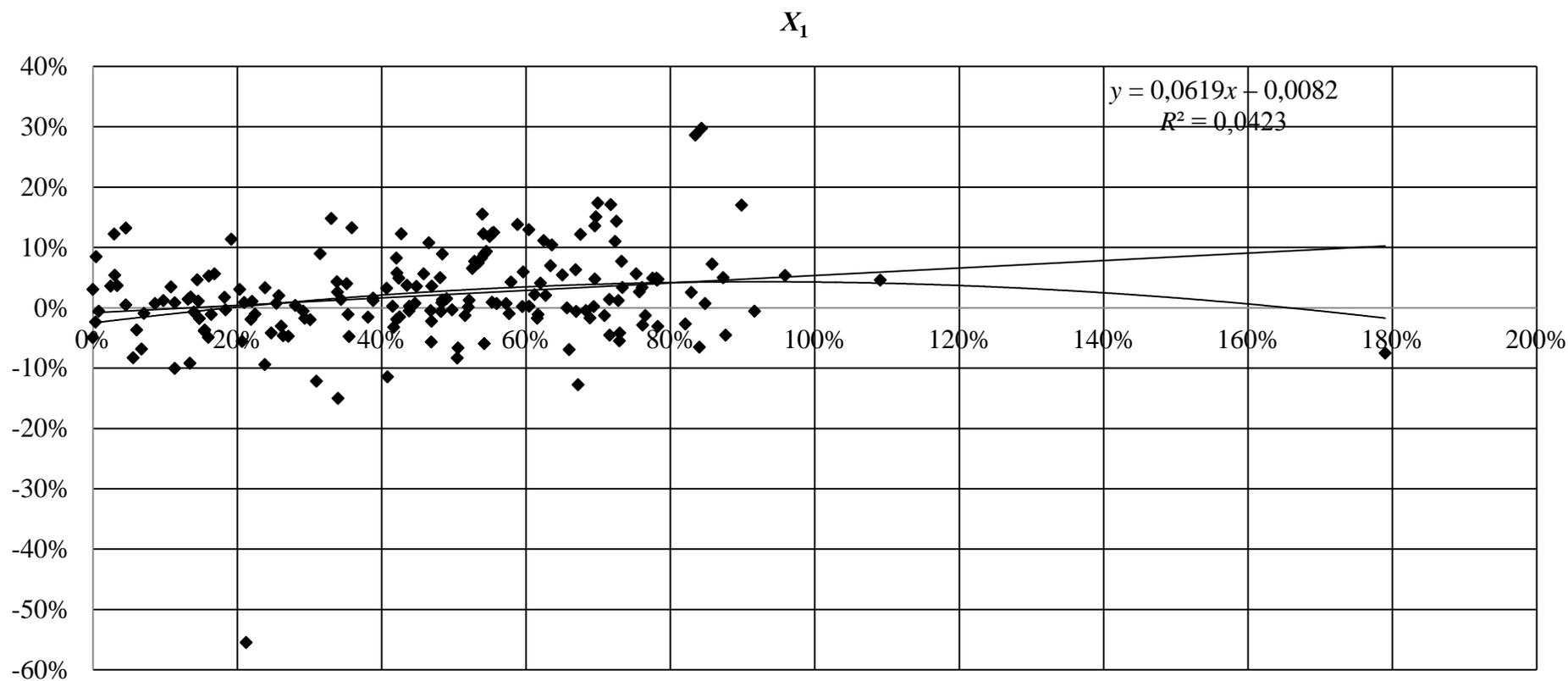


Рисунок Н.6 – Парная регрессия влияния инвестиций в финансовые ресурсы на рентабельность продаж  
(среднесрочная модель)

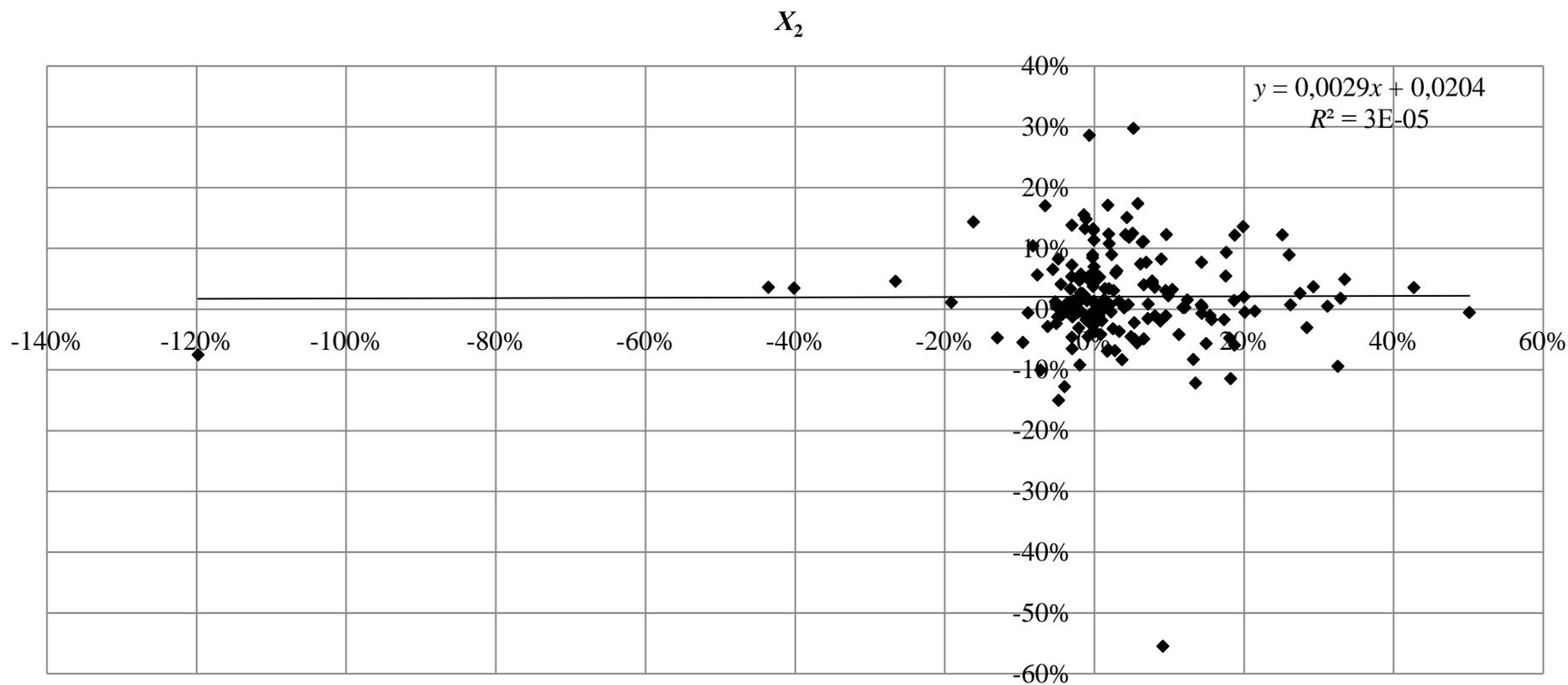


Рисунок Н.7 – Парная регрессия влияния инвестиций в производственные ресурсы на рентабельность продаж (среднесрочная модель)

$X_3$

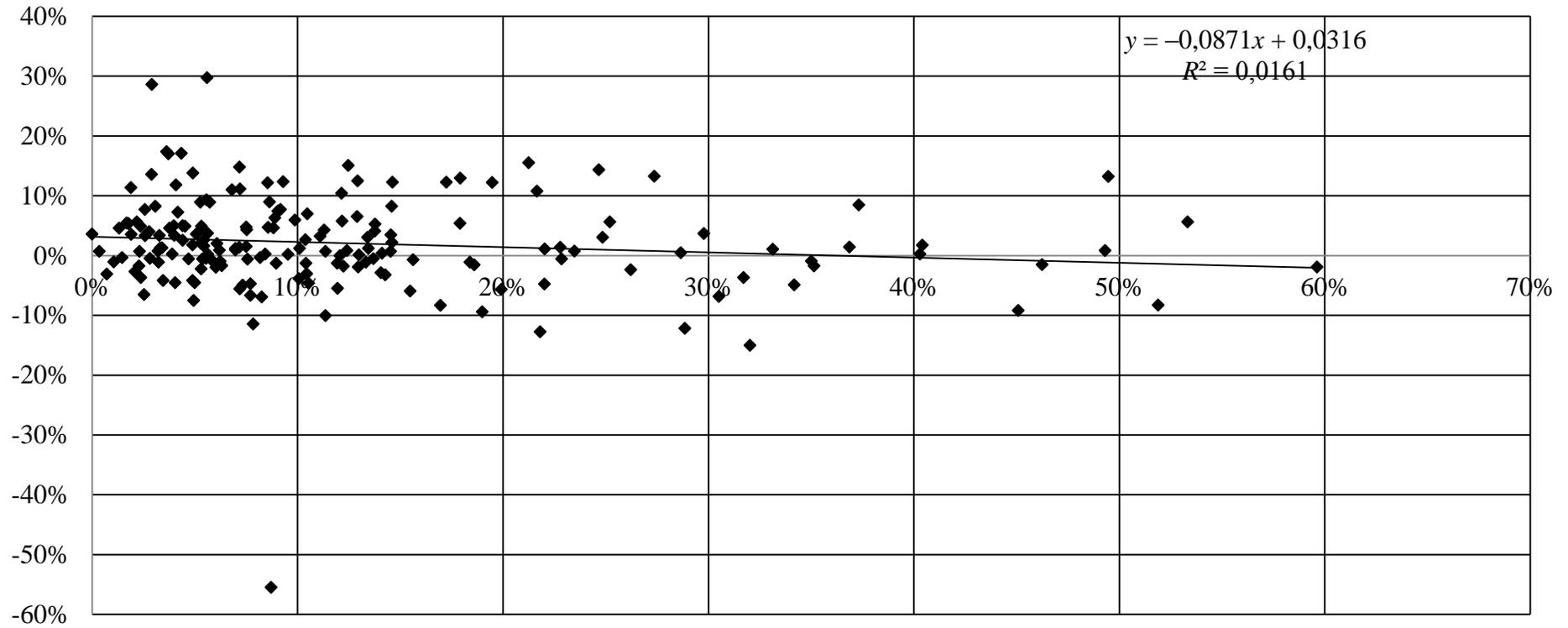


Рисунок Н.8 – Парная регрессия влияния инвестиций в организационные ресурсы на рентабельность продаж (среднесрочная модель)

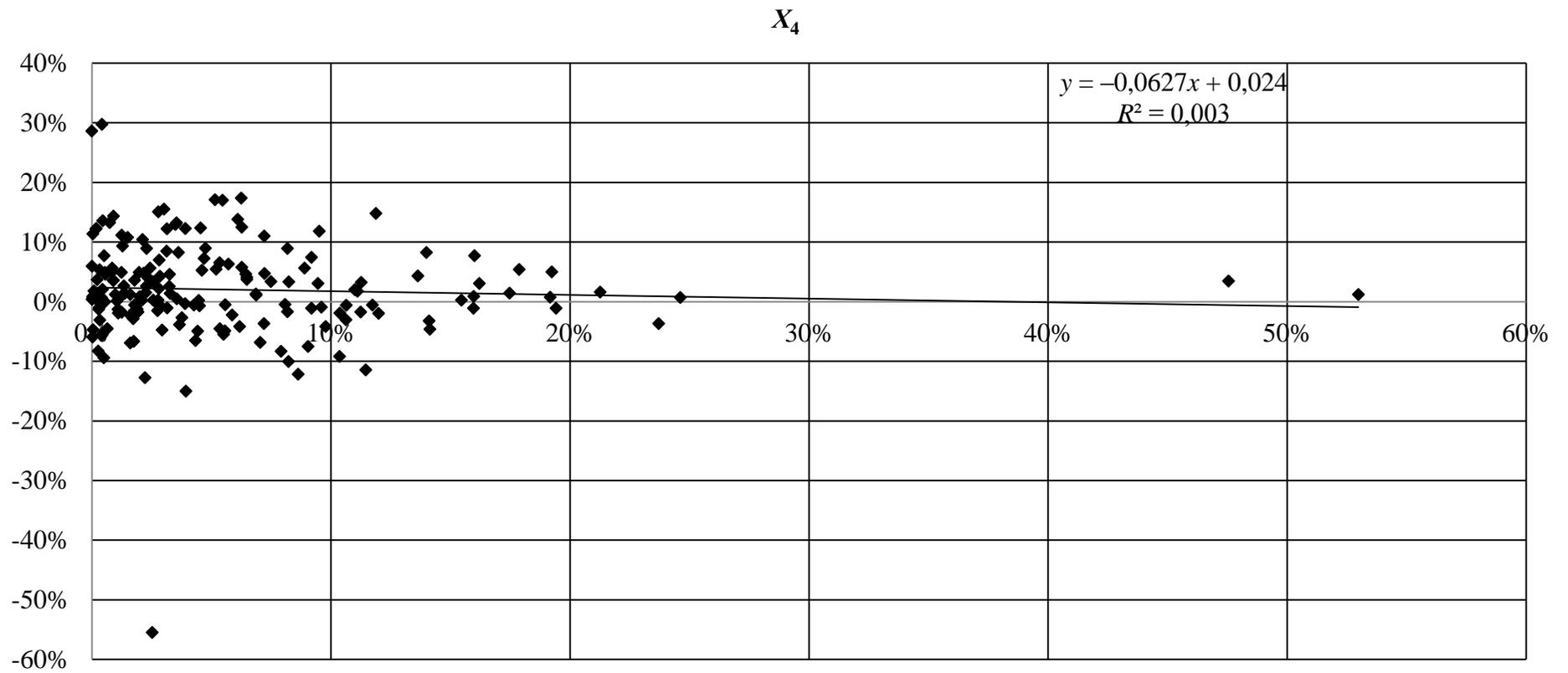


Рисунок Н.9 – Парная регрессия влияния инвестиций в социальные ресурсы на рентабельность продаж  
(среднесрочная модель)

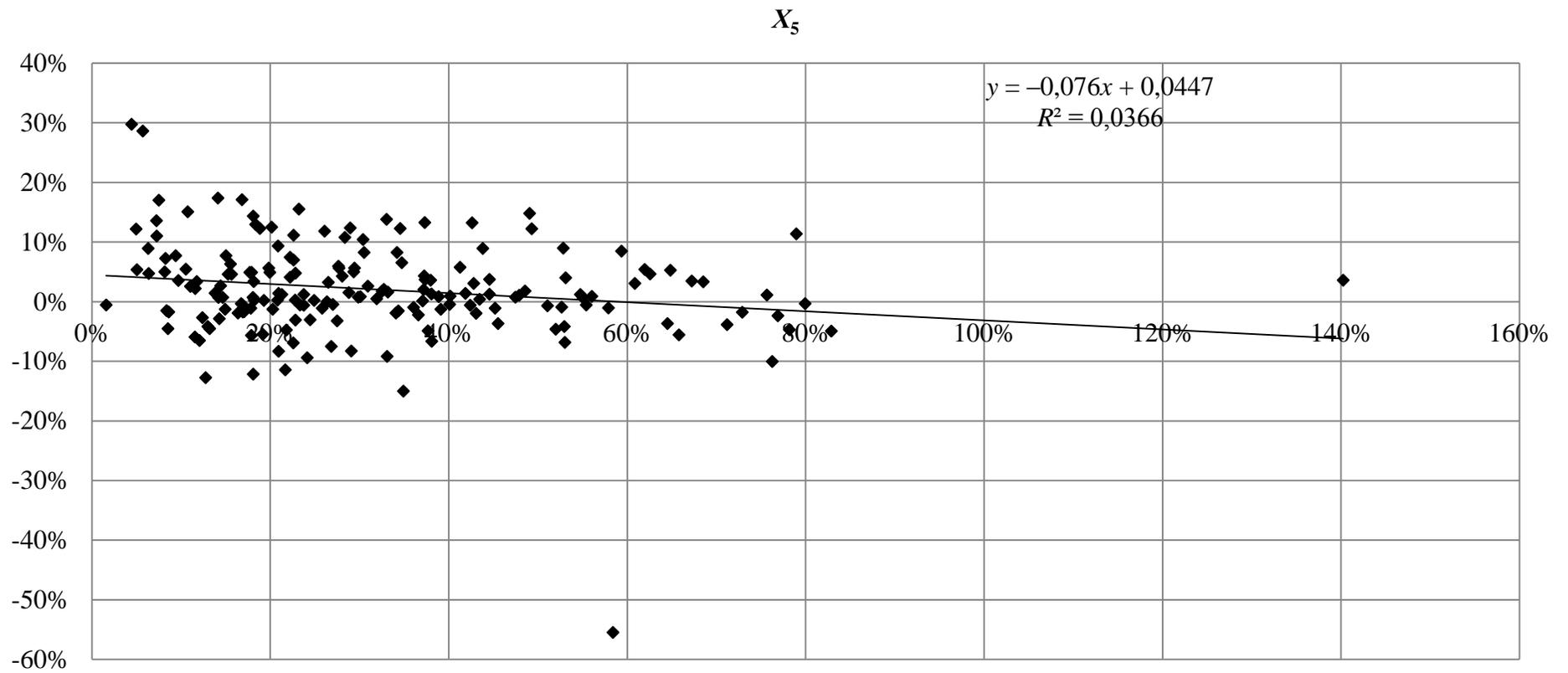


Рисунок Н.10 – Парная регрессия влияния инвестиций в человеческие ресурсы на рентабельность продаж  
(среднесрочная модель)

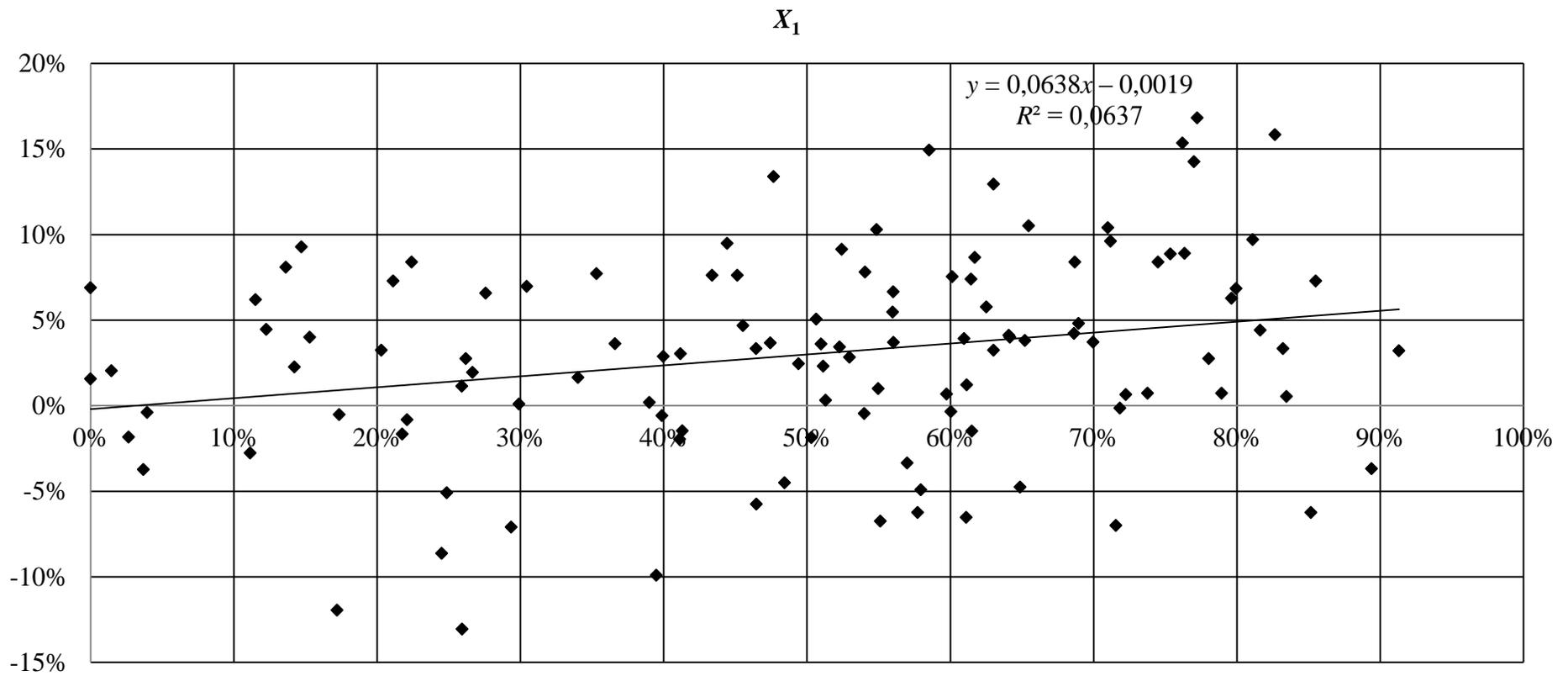


Рисунок Н.11 – Парная регрессия влияния инвестиций в финансовые ресурсы на рентабельность продаж (долгосрочная модель)

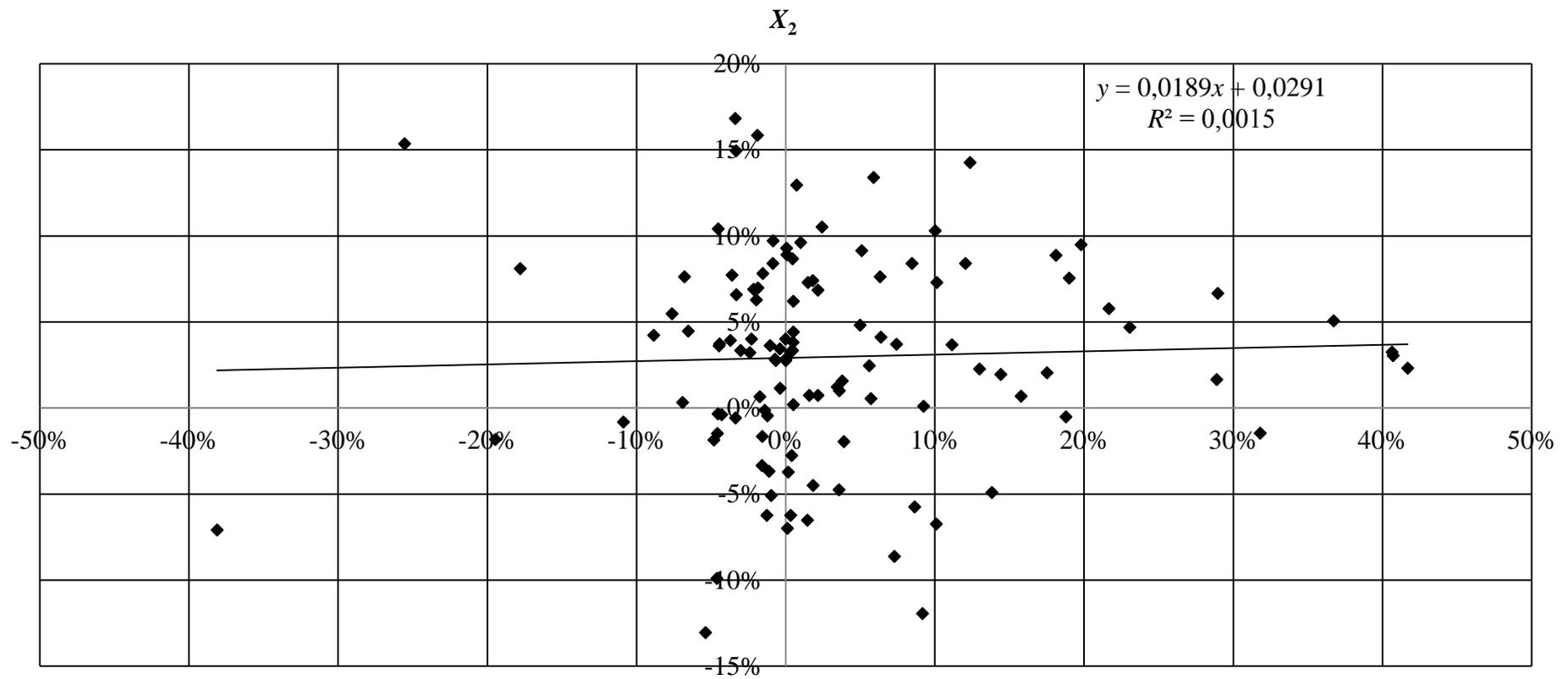
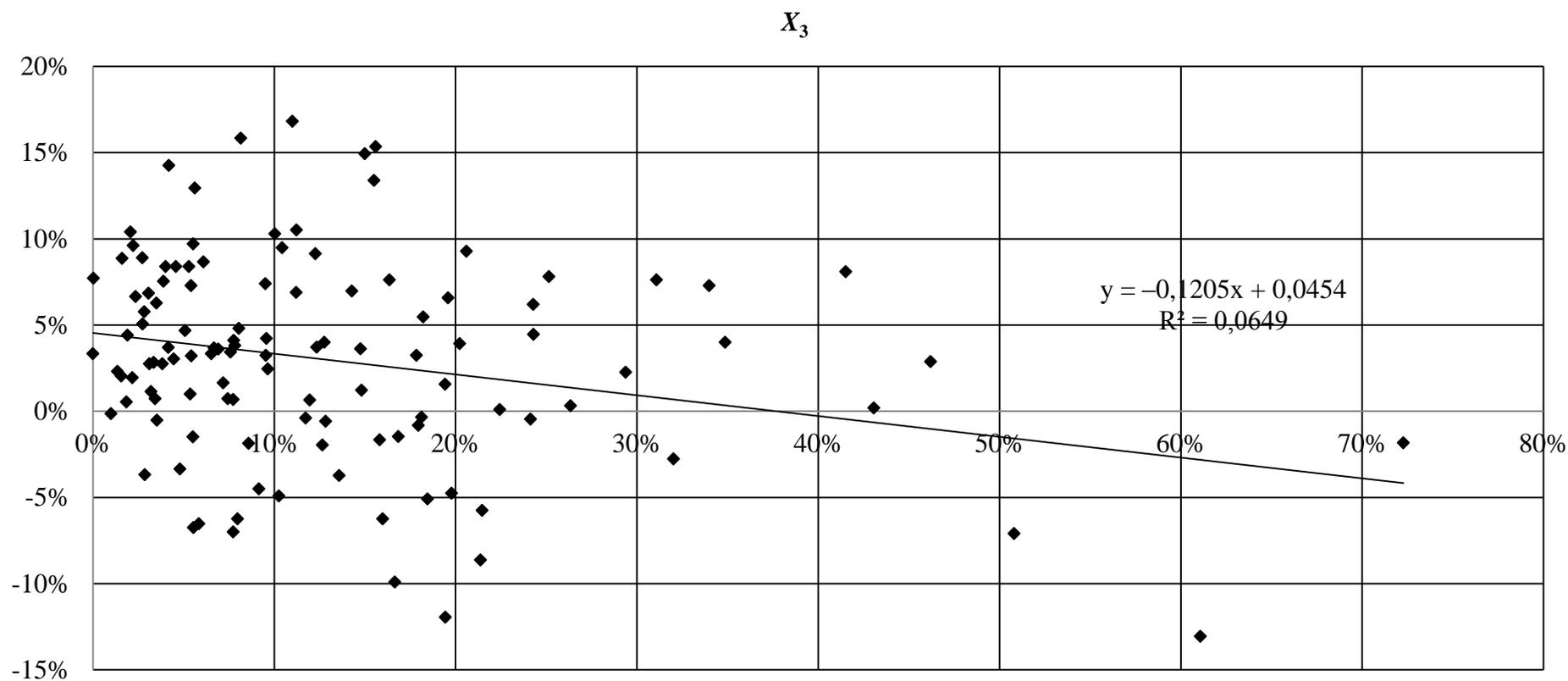


Рисунок Н.12 – Парная регрессия влияния инвестиций в производственные ресурсы на рентабельность продаж (долгосрочная модель)



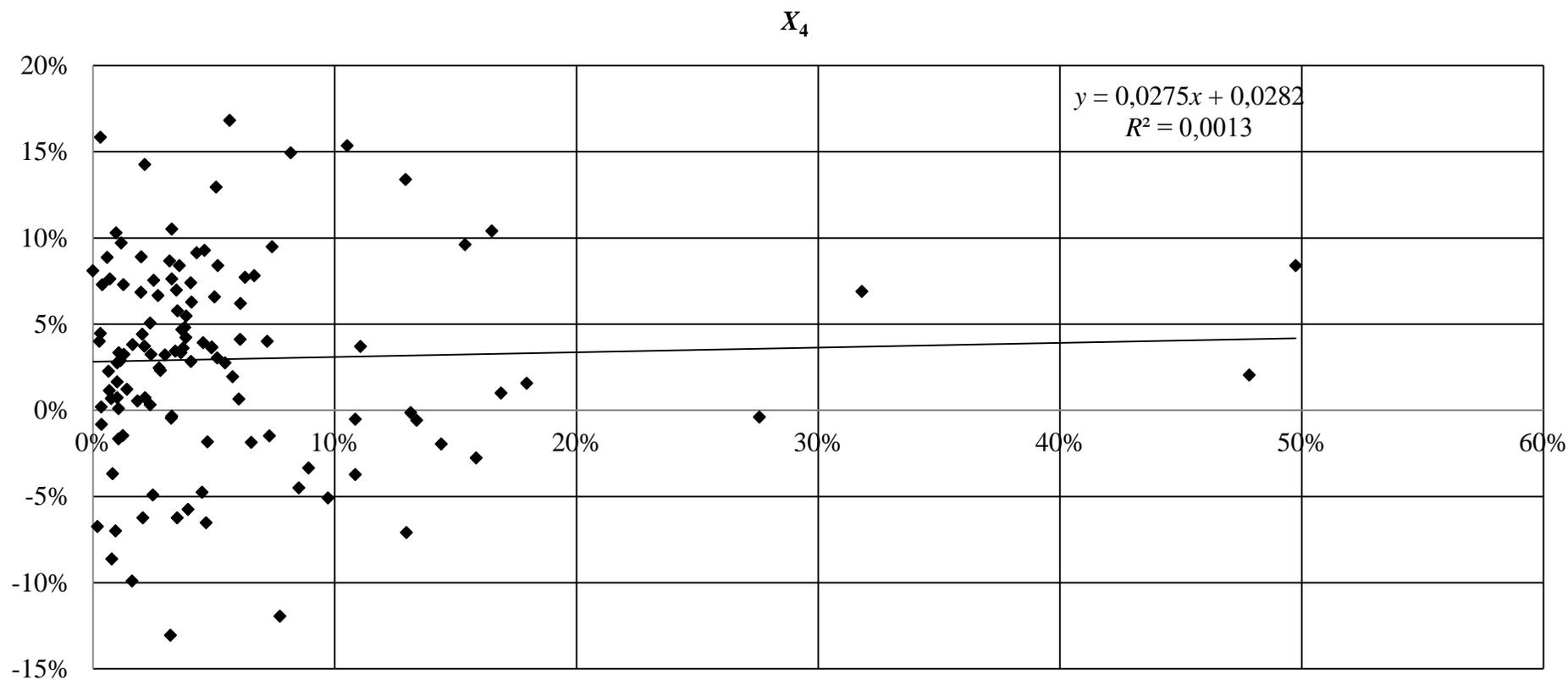


Рисунок Н.14 – Парная регрессия влияния инвестиций в социальные ресурсы на рентабельность продаж  
(долгосрочная модель)

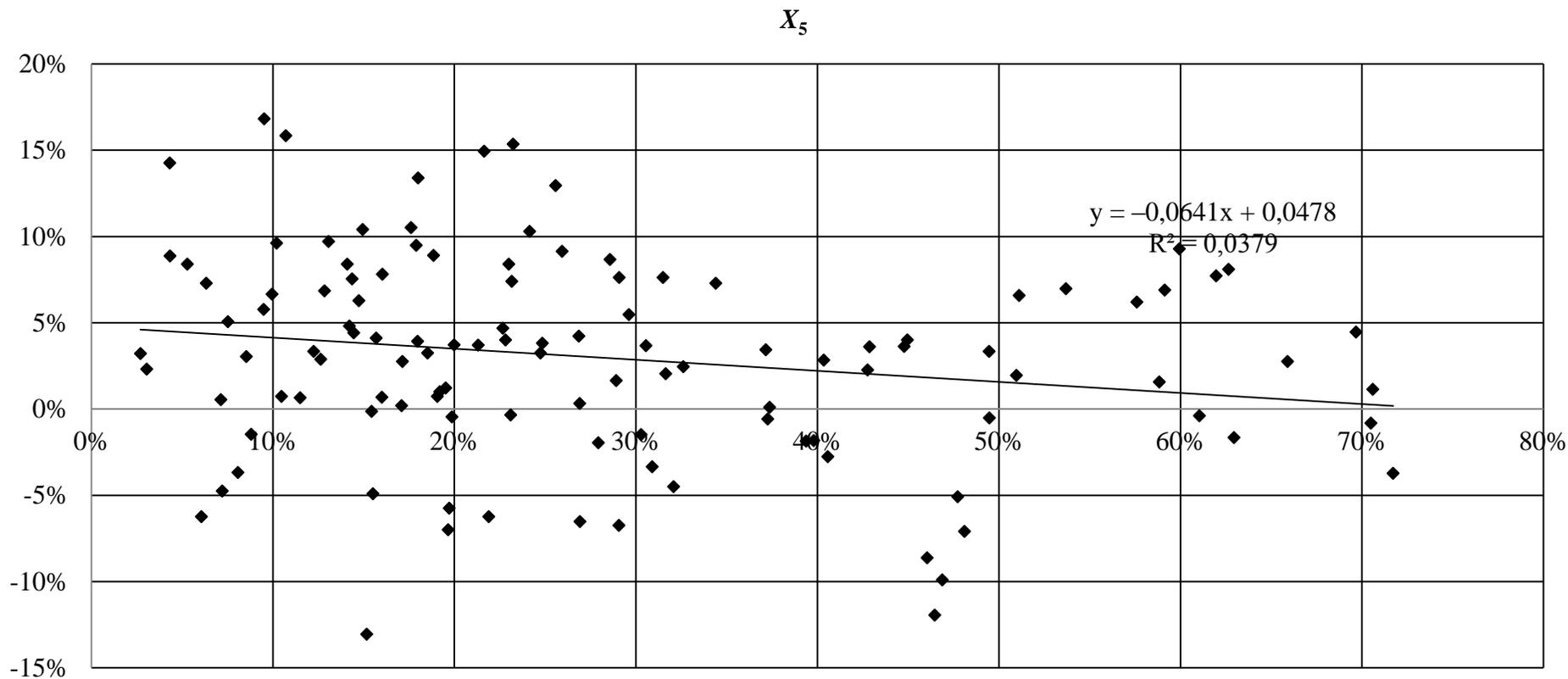


Рисунок Н.15 – Парная регрессия влияния инвестиций в человеческие ресурсы на рентабельность продаж  
(долгосрочная модель)

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### СОДЕРЖАНИЕ ЭКОНОМИКО-СОЦИАЛЬНЫХ КОНЦЕПЦИЙ РЫНКА XX–XXI ВЕКОВ

Концепция рынка	Основоположники подхода	Определение рынка	Функции рынка*	Единица анализа (объект)	Особенности подхода (объяснение взаимодействий участников рынка)
Австрийская неоклассическая школа	М. Ротбард (1964); и Ф. Хайек (1944)	Сложное передаточное устройство, позволяющее с наибольшей полнотой и эффективностью использовать информацию, рассеянную среди бесчисленного множества индивидуальных агентов	Информационная, регулирующая, посредническая	Спрос и предложение как макроэкономические регуляторы рынка	Рынок дает «информационный сигнал» продавцам и покупателям о качестве, количестве и цене продукта, на основании чего они делают свой выбор
Экологический подход в теории организаций	А. Хоули (1950); М. Ханнан, Дж. Фримен (1989); Х. Олдрич (1999); Г. Кэрролл (1988)	Сегментированное пространство, в котором существуют не отдельные фирмы, а их популяции (population of organization)	Санирующая, информационная	Популяция – совокупность фирм (организационных форм), которые схожи с точки зрения их соответствия изменчивой окружающей среде	1. Эволюция рынка рассматривается как процесс отбора организационных форм. 2. Подход направлен на объяснение организационных изменений и демографии рынка
Сетевой подход	Я. Морено (1934), М. Грановеттер (1985); М. Кастельст (1999); Х. Уайт (1981); Р. Бёрт (1995); У. Бэйкер (1994)	Совокупность сетей	Распределительная (социальная), интегрирующая, посредническая	Социальная сеть – совокупность устойчивых связей между участниками рынка	1. Конкурентоспособность участника рынка зависит от его позиции в сети. 2. Принцип выбора партнера – прежний опыт и уровень доверия. 3. Отсутствие случайных связей на рынке, основанных на ценах. 4. Стратегия фирмы является действиями по изменению рынка

Концепция рынка	Основоположники подхода	Определение рынка	Функции рынка*	Единица анализа (объект)	Особенности подхода (объяснение взаимодействий участников рынка)
Теория отраслевых рынков	Дж. Робинсон (1933); Ж. Тироль (1988) и др.	Совокупность продавцов товаров, которые расцениваются потребителем как близкие взаимозаменяемые продукты	Регулирующая, стимулирующая, ценообразующая	Поведение продавцов (производителей)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность определять границы рынка.</li> <li>2. Анализ показателей властной асимметрии участников рынка.</li> <li>3. Конкуренция, основанная на ценах, – основная характеристика рынка</li> </ol>
Концепция маркетинга	Ф. Котлер (1975)	Совокупность потребителей со схожими потребностями	Регулирующая, стимулирующая, ценообразующая	Поведение потребителей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Акцент на способах влияния на поведение потребителей в условиях конкуренции.</li> <li>2. Анализ показателей, характеризующих количество покупателей (сегментация, емкость рынка и пр.) и их потребительские свойства</li> </ol>
Институциональная экономическая теория	Т. Веблен (1899), Д. Комонс (1934), Д. Норт (1993), У. Пауэлл и П. Диманджио (1991), Дж. Ходжсон (2003) и др.	Совокупность правил	Распределительная, информационная	Формальные и неформальные правила – совокупность норм, подкрепленных инфорсментом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Все обмены регулируются специфическими правилами.</li> <li>2. Обмены включают контрактные отношения и смену прав собственности.</li> <li>3. Возможность изучения неформального сектора экономики и влияния культуры на принятие решений.</li> <li>4. Оценка властных отношений между участниками и с государством</li> </ol>

Концепция рынка	Основоположники подхода	Определение рынка	Функции рынка*	Единица анализа (объект)	Особенности подхода (объяснение взаимодействий участников рынка)
Концепция организационных полей	Н. Флигстин (2001); П. Бурдые (2005)	Система регулярного, преимущественно денежного, взаимовыгодного, добровольного и состязательного обмена благами, в которой действия его участников регулируются (помимо цен) их структурными связями, институциональными формами, властными иерархиями и культурными конструкциями (Радаев В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка // Анализ рынков с современной экономической социологии. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – С. 60)	Распределительная, информационная, инвестиционная	Предприятия, которые производят сходную продукцию (относятся к одной отрасли), но различаются объемом и структурой капитала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура поля определяется структурой капитала и определяет условия входа на рынок и распределение ренты между участниками.</li> <li>2. Главный фактор успеха фирмы на рынке – удельный вес ее капитала, а не стратегия или взаимодействие с другими участниками.</li> <li>3. Конкуренция – основная характеристика рынка. Конкурентные преимущества определяются социальными навыками фирмы – способностью склонять других к сотрудничеству.</li> <li>4. Взаимодействие рынка основано на институтах, определяющих права собственности, структуру управления и правила обмена</li> </ol>
Концепция цепи поставок (теория управления взаимоотношениями)	Д. Форд (1990); Х. Хаканссон и Дж. Йоханссон (1993); В. Радаев (2011)	Последовательные звенья обмена товарами, совершаемых продавцами и покупателями смежных организационных полей	Распределительная (социальная), интегрирующая, посредническая	Обмен между организационными полями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимодействие рынка основано на анализе всех участников рынка, включая смежные звенья цепи</li> <li>2. Акцент в анализе – на вертикальные и горизонтальные взаимодействия в цепи</li> </ol>

Концепция рынка	Основоположники подхода	Определение рынка	Функции рынка*	Единица анализа (объект)	Особенности подхода (объяснение взаимодействий участников рынка)
<p>Примечание. Составлено автором.</p> <p>* Функции рынка:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) регулирующая – предполагает, что рынок регулирует уровень цен, количество и качество товаров на основе соотношения спроса и предложения;</li> <li>2) ценообразующая (эквивалентная) – объясняет установление ценностных эквивалентов для обмена продуктов. Ценность товара выявляется посредством определения его полезности и количества затраченного ресурса;</li> <li>3) стимулирующая – предполагает, что посредством цен рынок стимулирует освоение достижений научно-технического прогресса, снижение затрат, повышение качества, расширение ассортимента товаров и услуг;</li> <li>4) распределительная (социальная) – предполагает, что получаемые субъектами рынка доходы представляют собой в основном выплаты за факторы производства, которыми они обладают. Величина дохода зависит от количества, качества и цены фактора производства;</li> <li>5) информационная – предполагает, что рынок представляет собой источник информации, знаний, сведений, необходимых хозяйствующим субъектам;</li> <li>6) посредническая – объясняет, почему экономически обособленные производители в условиях разделения труда должны найти друг друга и обменяться результатами своей деятельности;</li> <li>7) санирующая – предполагает, что в условиях конкуренции рынок очищает общественное производство от экономически слабых, хозяйственных единиц, и вместе с тем поощряет развитие наиболее эффективных;</li> <li>8) инвестиционная – означает, что рынок является привлекательным способом сохранения и увеличения стоимости капитала;</li> <li>9) интегрирующая – состоит в соединении сферы производства (производителей), сферы потребления (потребителей) и торговцев (посредников) и включении их в общий процесс активного обмена продуктами труда и услугами.</li> </ol>					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОТРАСЛЕВОГО РЫНКА

Фактор эффективности	Характеристика фактора
1. Наличие и согласованность всех элементов в структуре каждого института	<p>1. Наличие всех звеньев в структуре института, таких как субъект нормы, гарант нормы, условия приложения нормы, перечень санкций, установление времени задержки санкций, установление характера нормы.</p> <p>2. Соотношение издержек (штрафов) и выгод субъекта нормы: если выгоды неисполнения контракта превышают издержки, субъект предпочтет контракт не исполнять.</p> <p>3. Причины создания института (в ситуации координации или неравенства)</p>
2. Эффективность инфорсmenta институтов всех уровней	<p>1. Эффективность функционирования всех этапов инфорсmenta.</p> <p>2. Размер издержек контроля для гарантов нормы (чем больше издержки, тем выше вероятность неэффективного контроля).</p> <p>3. Ценность ресурсов, затраченных в результате контрольных действий и риска ущерба, который может быть нанесен гаранту в процессе выполнения им своих функций.</p> <p>4. Личные характеристики гарантов нормы (уровень их субъективности, личные интересы, мера оппортунизма, грамотность в вопросах контроля);</p> <p>5. Четкость санкций и порядок их проведения.</p> <p>6. Зона охвата субъектов нормы контролем и адресность санкций.</p> <p>7. Длина цепочки «субъект нормы – гарант нормы»</p>
3. Содержательная и иерархическая согласованность между уровнями институциональной среды, между институциональной средой и институциональными соглашениями	<p>1. Проблема «контроля контролеров» при низких показателях институционального доверия.</p> <p>2. Качество рамочных и общеэкономических условий хозяйствования (низкое качество автоматически приводит к снижению эффективности нижестоящих уровней).</p> <p>3. Комплементарность (однородность) институтов по целям их создания и уровню издержек их выполнения для субъектов.</p> <p>4. Институциональные разрывы между смежными институтами, формальными и неформальными институтами.</p> <p>5. Излишняя «плотность» институциональной структуры*</p>

Фактор эффективности	Характеристика фактора
4. Уровень «принятия» нормы заинтересованными сторонами	1. Размер издержек получения информации о факте нарушения, предупреждения нарушения, выбора формы санкции, пресечения нарушения (фактического применения санкции). 2. Искажения правил в результате действия сил поддержки и противодействия
<p>Примечание. Составлено автором.</p> <p>* Термин из: Василенко Н. В. Институциональная среда организаций: характеристики и уровни регулирования // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3(27). – URL : <a href="http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2081">http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2081</a>. Институциональная плотность – это субъективное ощущение индивидами достаточной степени регулирования отношений в той сфере, где они осуществляют свою деятельность.</p>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### ТИПЫ РЫНКОВ ПО СПЕЦИФИКЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Уровень входа	Характеристика отраслевого рынка	Вероятный тип рынка по уровню конкуренции	Институциональные характеристики рынка
Легкий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие конкурента на рынке, у которого имеются какие-либо преимущества в затратах, количество игроков велико.</li> <li>2. Стратегические барьеры отсутствуют.</li> <li>3. Высокая мобильность капиталов.</li> <li>4. Конкуренция на рынке поставщиков (свобода в приобретении ресурсов).</li> <li>5. Рынок чаще всего растущий, предложение превышает спрос.</li> <li>6. Значительная дифференциация продукта</li> </ol>	<p>Совершенная конкуренция (на практике встречаются крайне редко).</p> <p>Монополистическая конкуренция</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Институциональная структура простая (стандартные (рыночные) правила и механизмы координации взаимодействия участников рынка).</li> <li>2. Незначительные институциональные барьеры входа на рынок.</li> <li>3. Преобладание неоклассических контрактов.</li> <li>4. Действие формальных институциональных рамок, установленных государственными органами власти.</li> <li>5. Незначительная роль неформальных институтов</li> </ol>
Предоставляемый	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегические барьеры отсутствуют в связи с их неэффективностью в долгосрочном периоде.</li> <li>2. Предложение ориентируется на спрос, так как покупателей немного.</li> <li>3. Наличие нескольких крупных игроков.</li> <li>4. Продукты дифференцированы незначительно, товары-заменители редки</li> </ol>	<p>Монополистическая конкуренция.</p> <p>Олигополия</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Институциональная структура рынка сложная, но редко меняющаяся.</li> <li>2. Значительный уровень институциональных барьеров входа на рынок.</li> <li>3. Наличие значительного количества формальных и неформальных институтов, регулирующих взаимоотношения на рынке.</li> <li>4. Наличие отношенческой контрактации</li> </ol>

Уровень входа	Характеристика отраслевого рынка	Вероятный тип рынка по уровню конкуренции	Институциональные характеристики рынка
Сдерживаемый	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие на рынке доминирующей фирмы (владеющей 25 %-й долей рынка и более) и конкурентного окружения (последователи лидера, малый и средний бизнес).</li> <li>2. Стратегические барьеры со стороны доминирующей фирмы.</li> <li>3. Предложение ориентируется на спрос, покупателей немного.</li> <li>4. Продукты дифференцированы незначительно, товары-заменители редки</li> </ol>	<p>Олигополия. Рынок с доминирующей фирмой</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Институциональная структура рынка определяется доминирующей фирмой.</li> <li>2. Наличие фундаментальной трансформации.</li> <li>3. Преобладание отношенческих контрактов (может быть несогласованность формальных и неформальных институтов).</li> <li>4. Инфорсмент определяется доминирующей фирмой</li> </ol>
Блокированный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Один участник (объединение участников).</li> <li>2. Ограничения входа на рынок достигаются за счет стратегических барьеров.</li> <li>3. Участники рынка могут регулировать спрос.</li> <li>4. Продукты дифференцированы незначительно, товары-заменители редки</li> </ol>	<p>Картели. Естественная монополия</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Институциональная структура рынка определяется объединением участников рынка или единственным участником.</li> <li>2. Наличие фундаментальной трансформации.</li> <li>3. Преобладание отношенческих контрактов (возможна несогласованность формальных и неформальных институтов).</li> <li>4. Инфорсмент определяется монополистом</li> </ol>
Примечание. Составлено автором.			

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

ПАСПОРТ ОТРАСЛЕЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Код по ОКВЭД	Название подотрасли	Основные виды продукции	Основные потребители (смежные рынки)	Крупнейшие компании
<b>Черная металлургия</b>				
24.1	Производство чугуна, стали, ферросплавов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство литейного и зеркального чугуна в чушках, блоках или других первичных формах;</li> <li>– производство ферросплавов;</li> <li>– производство стальных изделий;</li> <li>– производство слитков из нержавеющей стали или прочей легированной стали;</li> <li>– переплав лома железа и стали;</li> <li>– производство железа в гранулах или железного порошка;</li> <li>– производство горячекатаного и холоднокатаного проката стали;</li> <li>– производство горячекатаных болванок и прутков из стали;</li> <li>– производство материалов для железнодорожных путей</li> </ul>	Машиностроение, строительство	<p><i>Предприятия полного цикла</i></p> <p>Уральская металлургическая база: Магнитогорский металлургический комбинат (крупнейший российский комбинат), Челябинский металлургический комбинат (АО «Мечел»), Нижнетагильский металлургический комбинат, МК АО «Уральская сталь», Белорецкий МК (АО «Мечел»), Ашинский металлургический завод, Металлургический завод им. А. К. Серова (УГМК), Чусовской металлургический завод (ОМК).</p> <p>Центральная металлургическая база: Череповецкий металлургический комбинат (АО «Северсталь»), Новолипецкий металлургический комбинат, Косогорский металлургический завод, Оскольский электрометаллургический комбинат</p> <p>Сибирская металлургическая база: Новокузнецкий металлургический комбинат, Западно-Сибирский металлургический завод, Новокузнецкий ферросплавный завод.</p> <p><i>Передельная металлургия (предприятия без выплавки чугуна)</i></p> <p>Уральской металлургической базы: ООО «Виз-Сталь», «ИжСталь» (АО «Мечел»), Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ)</p>

Код по ОКВЭД	Название подотрасли	Основные виды продукции	Основные потребители (смежные рынки)	Крупнейшие компании
24.2	Производство стальных труб	– производство бесшовных труб; – производство сварных труб; – производство фланцев; – производство сваренных встык приспособлений, таких как колена и переходные муфты; – производство имеющих резьбу приспособлений, а также прочих стальных приспособлений для труб и патрубков	Нефтегазовая отрасль, автомобилестроение	Челябинский ферросплавный завод, Серовский завод ферросплавов, Первоуральский новотрубный завод (ЧТПЗ), Уральский трубный завод, Златоустовский металлургический завод, Новолипецкий металлургический комбинат. Центральная металлургическая база: Череповецкий сталепрокатный завод (АО «Северсталь»), Орловский сталепрокатный завод, Металлургический завод «Электросталь», Ижорский трубный завод («Северсталь»), Выксунский металлургический завод. Сибирская металлургическая база: Новосибирский металлургический завод имени Кузьмина, Металлургический завод «Сибэлектросталь», Гурьевский металлургический завод (ITF Group), Петровск-Забайкальский металлургический завод
24.3	Производство прочих стальных изделий первичной обработки	– производство стальных изделий методом холодной обработки	Машиностроение	
<b>Цветная металлургия</b>				
24.45.4, 24.45.5	Вольфрам-молибденовой	– производство тугоплавких сталей	Ракетостроение, самолетостроение	«Гидрометаллург», Жирекенский ГОК, Кировградский завод твердых сплавов, Лермонтовская горно-рудная компания, Приморский ГОК, Сорский ГОК
24.45.9	Редкоземельные металлы	– производство редких (тантал, ниобий, галлий, германий, иридий) и редкоземельных металлов	Нанотехнологии	Забайкальский ГОК, Орловский ГОК, Севредмет (АО «ФТК»).
24.45.2	Производство титана и магния	– производство конструкционных материалов	Ракетостроение, самолетостроение, Химическая промышленность	АВИСМА, ВСМПО, Соликамский магниевый завод

Код по ОКВЭД	Название подотрасли	Основные виды продукции	Основные потребители (смежные рынки)	Крупнейшие компании
24.41	Производство драгоценных металлов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство и очистка катаного и некатаного драгоценного металла: золота, серебра, платины и т. д. из руды и отходов;</li> <li>– производство сплавов драгоценных металлов</li> </ul>	Ювелирная промышленность, точное машиностроение	
24.42	Производство алюминия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство алюминия из глинозема;</li> <li>– производство алюминия путем электролитической очистки лома и отходов;</li> <li>– производство алюминиевых сплавов;</li> <li>– производство полуфабрикатов из алюминия</li> </ul>	Машиностроение, электротехническая промышленность, приборостроение	Ачинский глиноземный завод (РусАЛ), Богуславский алюминиевый завод (СУАЛ), Белокалитвинское металлургическое ПО (РусАЛ), Бокситогорский глиноземный завод, Братский алюминиевый завод (РусАЛ), Волгоградский алюминиевый завод, Волховский алюминиевый завод, Иркутский алюминиевый завод (СУАЛ), Каменск-Уральский металлургический завод (СУАЛ), Кандалакшский алюминиевый завод (СУАЛ), Красноярский алюминиевый завод (РусАЛ), Михалюм (СУАЛ), Надвоицкий алюминиевый завод (СУАЛ), Новокузнецкий алюминиевый завод (РусАЛ), Самарский металлургический завод (РусАЛ), Саянский алюминиевый завод (РусАЛ), Ступинская металлургическая компания (РАО «Газпром»), Уральский алюминиевый завод (СУАЛ), Фольгопрокатный завод
24.44	Производство меди	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство меди из руды;</li> <li>– производство меди путем электролитической очистки медной стружки и металлолома;</li> <li>– производство медных сплавов;</li> <li>– производство полуфабрикатов меди</li> </ul>	Кабельная промышленность, строительство, электрохимическая промышленность	Бурибаевский ГОК, Гайский ГОК (УГМК), Карабашмедь, Красноуральский медеплавильный комбинат, Кировградский медеплавильный комбинат, Медногорский медно-серный комбинат (УГМК), «Ормет» (РАО «Газпром»), Производство полиметаллов (УГМК), Сафьяновская медь (УГМК), «Святогор» (УГМК), Среднеуральский медеплавильный завод (УГМК), Уралэлектромедь (УГМК)

Код по ОКВЭД	Название подотрасли	Основные виды продукции	Основные потребители (смежные рынки)	Крупнейшие компании
24.46	Производство ядерного топлива	– производство металлического урана из урановой смолки или других руд; – плавку и рафинирование урана	Атомная энергетика	АО УЭХК, ПО ЭХЗ, АО СХК, АО АЭХК, ПАО НЗКХ
24.45.1	Производство никеля и кобальта	– производство никеля и кобальта	Производство магнитных материалов, производство высокопрочных сталей	ГМК «Норильский никель» («Интеррос»), ПО «Реж-никель» (РАО «Газпром»), «Уфалейникель», «Южуралникель»
24.43.3	Производство олова	– производство свинца, цинка и олова из руд; – производство свинца, цинка и олова методом электролитического рафинирования отходов и лома;	Электрохимическая промышленность, приборостроение	Дальневосточная горная компания, Дальолово («НОК»), Депутатсколово, Новосибирский оловянный комбинат, Хинганское олово («НОК»)
24.43.1	Производство свинца	– производство сплавов; – производство полуфабрикатов		Башкирский медно-серный комбинат, Беловский цинковый завод, Горевский ГОК, «Дальполиметалл», Рязцветмет, Садонский свинцово-цинковый комбинат, Учалинский ГОК, Челябинский электролитно-цинковый завод, «Электроцинк»
24.43.2	Производство цинка			

## ПРИЛОЖЕНИЕ У

### ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ РОСТА ООО «УГМК-ХОЛДИНГ»

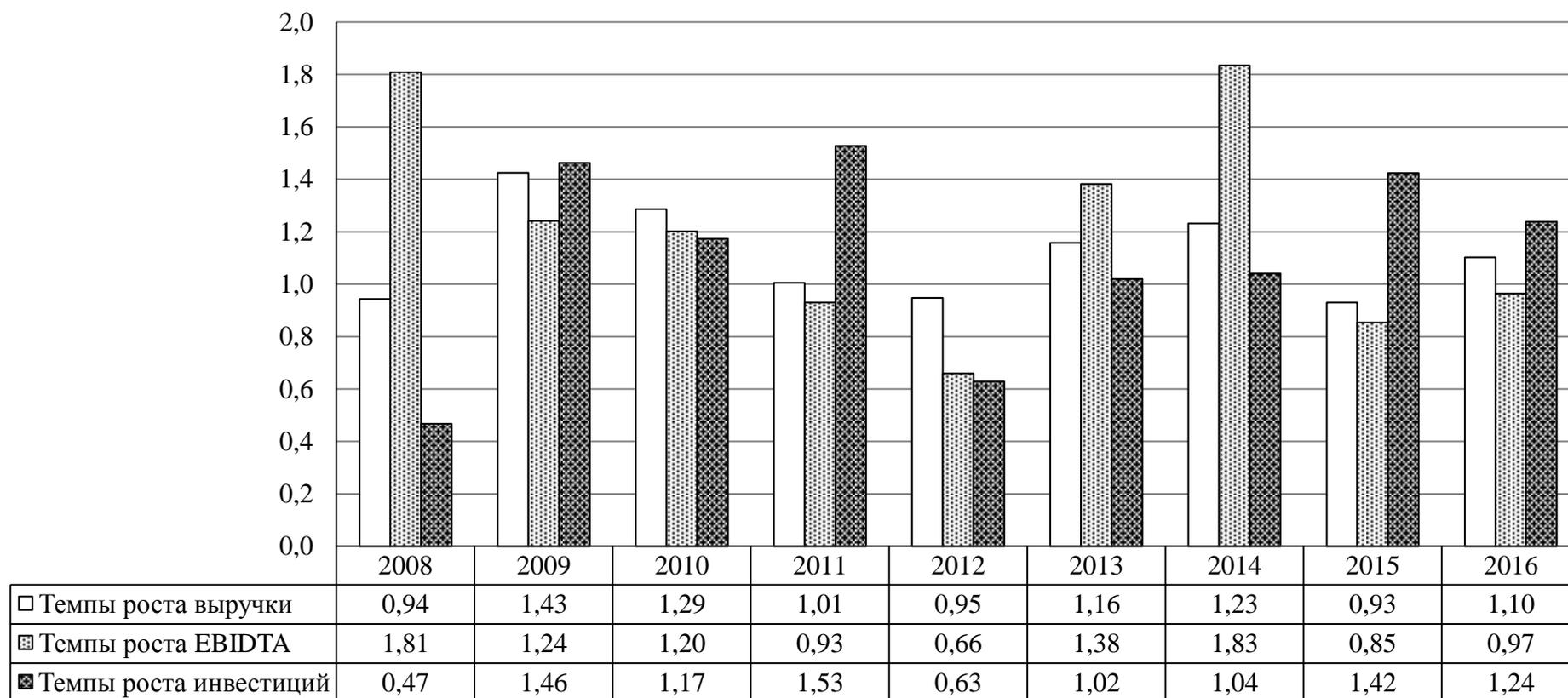


Рисунок У.1 – Оценка устойчивости роста ООО «УГМК-Холдинг»  
методом «золотого правила экономики» за 2006–2015 гг., млрд р.

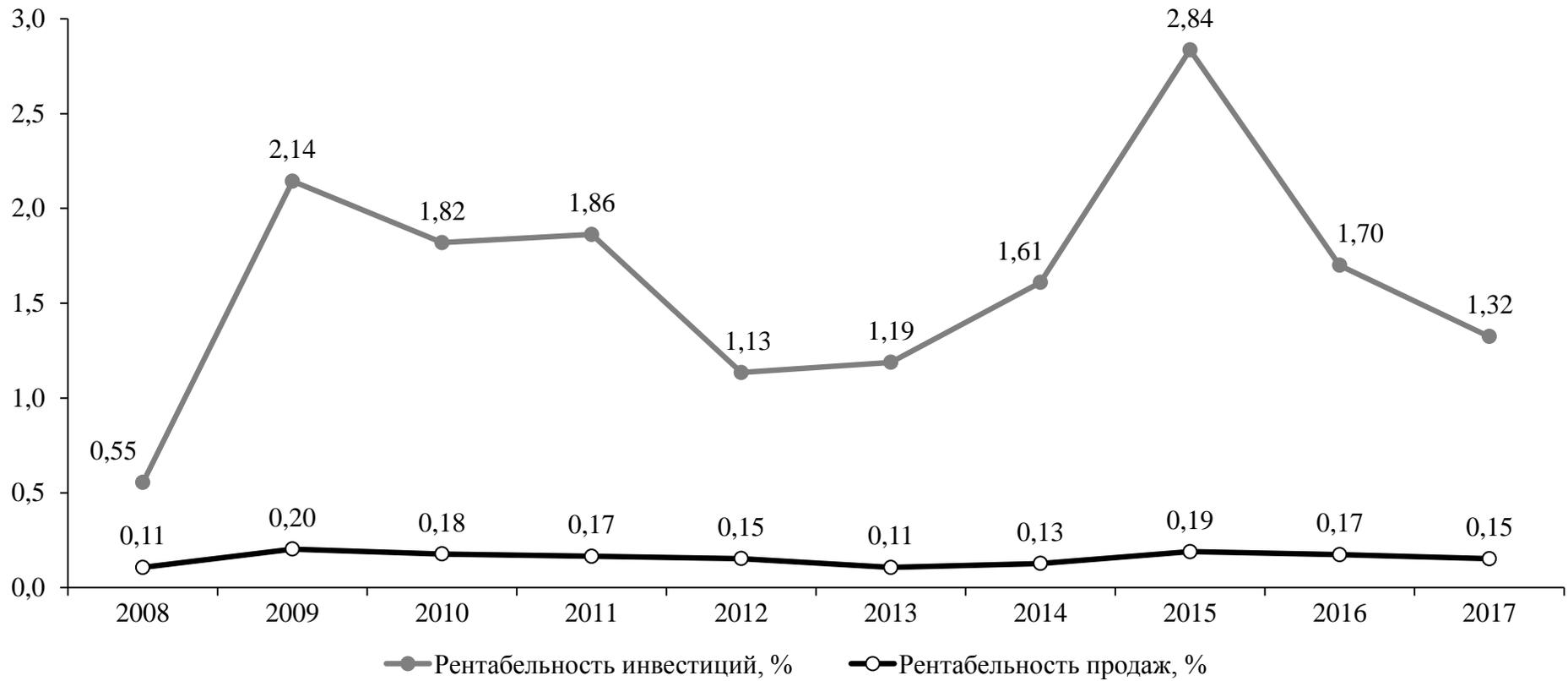


Рисунок У.2 – Динамика показателей рентабельности ООО «УГМК-Холдинг», 2005–2015 гг.

Сравнительный анализ данных для составления матрицы И. В. Ивашковской

Показатель	ООО «УГМК-холдинг»	Металлургия в целом	Промышленность
Средняя геометрическая роста выручки за 2008–2015 гг.	1,10	1,026	1,14
Средняя геометрическая роста инвестиций (капитала) за 2008–2015 гг.	1,04	0,98	1,13

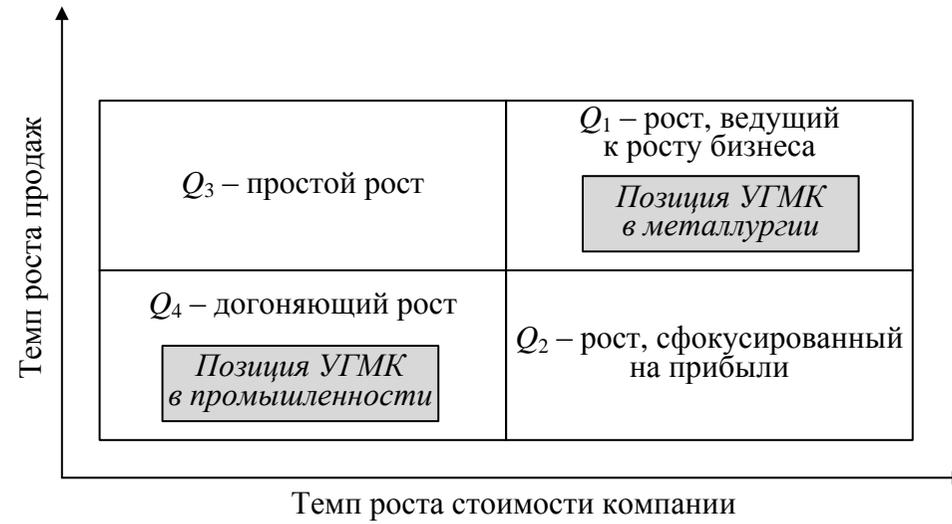


Рисунок У.3 – Позиция ООО «УГМК-Холдинг» в матрице И. В. Ивашковской