

Джалкибаев Ж.В.¹, Мусапиров Х.К.²

¹МВА, старший преподаватель, e-mail: jeksen.kz@gmail.com

²докторант делового администрирования, старший преподаватель, e-mail: musapirov@mail.ru

^{1,2}Алматы Менеджмент Университет, Казахстан, г. Алматы

**СОЗДАНИЕ НАНОКОРПОРАЦИИ
НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА И ФРАНЧАЙЗИНГА:
ОПЫТ КАЗАХСТАНСКОЙ КОМПАНИИ**

В статье рассматривается возникновение предпринимательской сети. Такая сеть позволяет расширить ресурсные возможности входящих в нее предприятий при сохранении их гибкости. Данный аспект представляется важным в свете недостаточности исследований, которые рассматривают период зарождения сетевых структур. Эффективно решать возникающие проблемы, быстро масштабировать бизнес и достигать стратегических целей помогают особенности мышления успешных менеджеров, применение модели нанокорпорации на основе аутсорсинга и франчайзинга, а также адекватные управленческие инновации.

Модель нанокорпорации предполагает набор самостоятельных, специализированных фирм-поставщиков с небольшим координирующим звеном-интегратором. В нанокорпорации бизнес-процессы направлены не столько вовнутрь организации, а сколько на интеграцию с поставщиками и выстраивание долгосрочных отношений (networking). Стержневая фирма развивает базовую компетенцию и специализируется на вопросах корпоративного управления, планирования, маркетинга, передавая многие функции на аутсорсинг. Расширяющаяся партнерская деловая сеть обеспечивает быстрый рост бизнеса, минимизацию издержек, высокую мобильность. В статье на примере казахстанской торговой компаний рассматривается процесс создания франчайзинговой сети, обеспечивающий ее быстрый рост. На базе проведенного анализа предлагаются этапы последовательности принятия решений при создании предпринимательских сетей.

В работе используется кейс-метод исследования.

Ключевые слова: сеть, нанокорпорация, аутсорсинг, франчайзинг, предпринимательское намерение, управленческая инновация.

Djalkibaev J.V.¹, Musapirov Kh.K.²

¹MBA, Senior Lecturer, e-mail: jeksen.kz@gmail.com

²doctoral Degree in Business Administration, Senior Lecturer, e-mail: musapirov@mail.ru

^{1,2}Almaty Management University, Kazakhstan, Almaty

**Creation of nano-corporation based on outsourcing and franchising:
experience of a Kazakhstan company**

The article discusses the emergence of an entrepreneurial network. Such a network allows you to expand the resource capabilities of its member enterprises while maintaining their flexibility. This aspect of the study phase of the emergence of network structures and the problems of their management is not well understood and described in the literature. The particular thinking of successful managers helps to effectively solve problems, to quickly scale up the business and achieve strategic goals. The proposed business model of nanocorporations based on outsourcing and franchising rely precisely on management thinking and innovation.

The model of nanocorporation involves a set of independent, specialized supplier companies with a coordinating integrator. In nanocorporations business processes are directed not only inside the organization, but rather towards integration with suppliers and building long-term relationships (networking). An integrator company develops core competencies and specializes in corporate governance, planning,

marketing, and outsourcing many functions. An expanding affiliate business network ensures fast business growth, cost minimization, and high mobility. The article examines the process of creating a franchise network, which ensures its rapid growth, on the example of Kazakhstan's trading companies. On the basis of the analysis performed, the stages of decision-making sequence are proposed for creating business networks.

In this article the case study method is used as the main one.

Key words: network, nano-corporation, outsourcing, franchising, entrepreneurial intent, managerial innovation.

Джалкибаев Ж.В.¹, Мусапиров Х.К.²

¹MBA, аға оқытушы, e-mail: jeksen.kz@gmail.com

²докторант, аға оқытушы, e-mail: musapirov@mail.ru

^{1,2}Алматы Менеджмент Университеті, Қазақстан, Алматы қ.

Нанокорпорацияны аутсорсинг және франчайзинг арқылы құруы: қазақстандық кәсіпорында іске асыру тәжірибесі

Мақалада кәсіпкерлік желінің басталуы және құрылуы талқыланады. Мұндай желі өзінің икемділігін сақтай отырып, оның мүше кәсіпорындарының ресурстық мүмкіндіктерін кеңейтеді. Желілік құрылымдардың пайда болуының аспектісі және оларды басқару мәселелері әдебиетте жақсы зерттеліп түсіндірілген жоқ. Жетістікке жеткен менеджерлердің тиімді ойлауы, авторлар ұсынған аутсорсинг пен франчайзингке негізделген бизнес үлгісін пайдалану, сондай-ақ тиісті басқару инновациялары пайда болған мәселелерді тиімді шешуге, бизнесті тез шоғырландыруға және стратегиялық мақсаттарға жетуге көмектеседі.

Нанокорпорацияның моделі координациялық байланыс интеграторы бар тәуелсіз, мамандандырылған жеткізуші компаниялар жиынтығын құрайды. Нанокорпорацияларда бизнес-процестер ұйым ішіне емес, жеткізушілермен ықпалдасу және ұзақ мерзімді қарым-қатынастарды орнатуға бағытталған. Фирма-интегратор негізгі компетенцияларын дамытуға және корпоративтік басқару, жоспарлау, маркетинг сияқты процестерге назар аударып, басқа функцияларын аутсорсингке береді. Кеңейтілген іскерлік желісін бизнестің жылдам өсуін, шығындарды азайтуын және жоғары ұтқырлықты қамтамасыз етеді. Мақалада қазақстандық сауда компанияларының мысалында франчайзингтік желіні құру үрдісі қаралады. Жасалған талдаудың негізінде бизнес-желілерді құру үшін шешім қабылдау кезеңдерінің сатылары ұсынылады.

Бұл жұмыста негізгі әдіс ретінде кейс әдісі қолданылады.

Түйін сөздер: желі, нанокорпорация, аутсорсинг, франшиза, кәсіпкерлік ниет, басқарушылық инновациялар.

Введение

В стратегиях развития современных фирм межорганизационные отношения и сетевые образования занимают важное место. По данным базы данных Thomson Reuters, с 2002 по 2011 г. по всему миру было создано около 42 000 альянсов, или примерно 4000 в год (Грив, 2018: 11). Руководители компаний и предприниматели, несомненно, убеждены, что союзы, альянсы, партнерские отношения, совместные и сетевые предприятия являются важными инструментами формирования конкурентного преимущества.

Предметом настоящего исследования является возникновение предпринимательской сети на основе аутсорсинга и франчайзинга, позволяющей расширить ресурсные возможности входящих в нее предприятий при сохранении их гибкости. Данный аспект исследования *возникновения и зарождения сетевых бизнес-структур* с фокусировкой на их инновацион-

но-предпринимательском характере и *управленческих инновациях* мало освещен в литературе: внимание уделено больше ретроспективному обследованию возникновения отдельных фирм либо описанию продуктовых или технологических инноваций без акцента на управленческом аспекте (Damanpour, 2001; 2012; Nieves, 2018).

«Никакая управленческая деятельность не является более важной, чем ясность в том, как организация создает, фиксирует и передает ценность» (Nielsen, 2018). Тем более важно зафиксировать и ясно представлять деятельность сетевых организационных форм именно в период их зарождения. Ведь ретроспективные исследования давно прошедших событий опираются преимущественно на память опрашиваемых респондентов; однако память имеет свойство исказить прошлое, создавая несколько иную реальность: проблемы, неудачи и тупики будут, скорее всего, забыты, а удачные кейсы, вопреки принципиальной неопределенности среды, респонденты

рационализируют задним числом. Такой «созидательный» характер памяти и факты ретроспективных смещений хорошо изучены в когнитивной психологии (Anderson, 1990).

Нами описано, как предпринимательская компания-интегратор поручает ведение значительной части своих функций сторонним организациям на основе аутсорсинга, которые концентрируются на выполнении немногих видов деятельности, составляющих их ключевую компетенцию. При этом растет как количество функций, передаваемых внешним поставщикам на выполнение, так и общий объем договоров аутсорсинга.

В содержательном плане обычный малый и средний бизнес состоит преимущественно из лишенных новизны рутинных действий по распространению «известных товаров для известных покупателей». В данной статье речь идет о предпринимательской фирме и сети, ориентированной на масштабирование бизнеса; в фокусе исследования – инновационный характер деятельности, существенное изменение организационного контекста и переопределение ответственности.

Согласно принятой модели организации бизнеса стержневая фирма-интегратор передает многие свои процессы независимым компаниям и координирует их работу через немногочисленных штатных работников (модель нанокорпорации). Сам термин «нанокорпорация» (nanocorporate, nano-core, nano-size corporate centre) предложен и рассмотрен Изабел Бейлис, Патриком Фентоном, Максом Дранниковым, Маркусом Ричардсоном и другими в серии докладов консалтинговой компании KPMG «CFIO-Fast Forward 2035» (KPMG, 2013). По их мнению, главное преимущество нанокорпорации – небольшой, низкокзатратный и мобильный центр, вокруг которого строится весь бизнес.

Эффективность работы небольшого ядра нанокорпорации в виде фирмы-интегратора должна быть дополнена эффективностью управления внутри самих поставщиков – независимых фирм, объединенных в сеть. Это подразумевает четкое определение ответственности каждого звена и фиксацию ожиданий от его участия (в виде отдельного юридического контракта).

В нанокорпорации фирма-интегратор выполняет двойную роль: ее основная обязанность и компетентность состоит в том, чтобы обеспечить результаты для всей группы, маркетинг и продвижении ее бренда (*упор на результативности и стабильном росте всей сети*).

Другая ее важная ответственность и компетенция – это координация, переговоры и интеграция усилий многочисленных партнеров, объединенных в единую сеть через связанные процессы (*упор на гибкость, переговоры, обучение, инновации, создание и передача стандартов работы и навыков*). Такую координацию действий множества независимых фирм позволяет осуществлять создание единой информационной сети и регулярное осуществление обратной связи в режиме реального времени, активное использование технологических новшеств и сетевых навыков (netocracy). Фирма-интегратор берет на себя ответственность за соответствие требуемым параметрам качества и своевременность поставки товаров. Партнеры же сосредоточиваются на конкретных, узких задачах в рамках своей компетенции и своего региона.

Материалы и методы

Предметом настоящего исследования являются управленческие инновации, вызывающие новую экономическую деятельность предприятий.

Для исследования нами взяты три компании, внедряющие модель нанокорпорации и представляющие малый и средний бизнес (МСБ) из различных регионов Казахстана. Это ТОО «КаравайKZ» (г. Шымкент), ТОО «Бахтияр Авто» (г. Кызылорда) и ТОО «Domino Trade» из г. Актау (сеть «DominoHome&Horeca»).

Ряд аспектов модели нанокорпорации и опыт ее применения в ТОО «Каравай KZ» и ТОО «Бахтияр Авто» рассмотрены нами ранее (Джалкибаев, Мусапиров, 2018: 197-206).

В настоящей статье анализируется в основном возникновение предпринимательской сети «Domino Home&Horeca», **но обобщающие выводы** делаются по всем трем сетям.

Исследование проводилось в русле общей логики, когда мы вначале изучаем общие возможности для появления различного рода бизнес-активностей. Затем акцентируем внимание на характере и потребностях самого предприятия, способностях лидеров организации. В основной части описываем непосредственно деятельность (поведение) заинтересованных лиц по созданию нового бизнеса, организации, сети, рассматриваем возникающие проблемы и пути их решения. Наконец, следует проанализировать, какие результаты (последствия) получены на различных уровнях.

Общий дизайн и логика исследования представлены на рисунке 1.

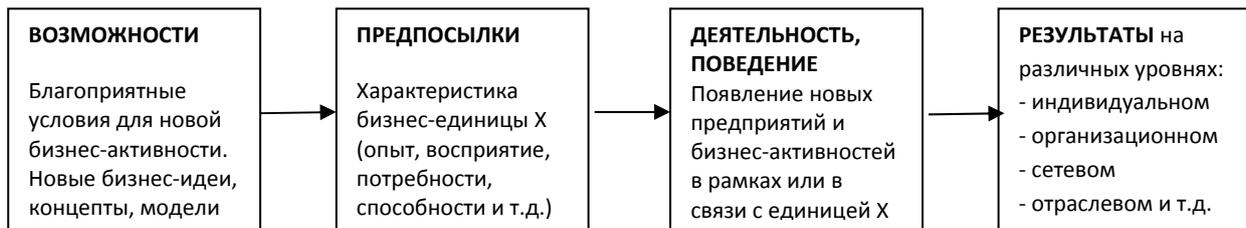


Рисунок 1 – Общая логика исследования

Примечание – разработано авторами на основе (Давидссон, 2014)

Ключевые элементы этапов внедрения управленческих инноваций нами были предварительно определены и проанализированы. На основе этого анализа разработан обширный опросник для глубокого интервью (85 вопросов по трем блокам), в котором охвачены все необходимые вопросы исследования.

На основе опросника было проведено фокусированное интервью с лидерами, владельцами, менеджерами рассматриваемых предприятий. Для достижения валидности исследования рассматривались данные как документального анализа и внешнего наблюдения, так и самооценка руководителей и владельцев предприятий.

Формализованность полученных эмпирических данных достигается путем сбора и анализа данных стандартизированным способом. Выборка осуществлена на основе следующих критериев: компании, которые реально внедряли управленческие инновации, имели выраженный предпринимательский характер и находились на этапе становления и быстрого роста бизнеса.

Наблюдение и анализ процессов развития каждой компании осуществлялись на протяжении от 6 месяцев до двух лет (лонгитюдные кейсы). Исследователи регулярно фиксировали и систематизировали основные изменения в компаниях. Очередные замеры изменений, анализ проблем роста и масштабирования бизнеса предполагается осуществлять на протяжении ряда лет каждые 6-8 месяцев.

Лонгитюдный характер исследований позволяет, не ограничиваясь выявлением корреляционных зависимостей, определять причины последующих эффектов; так, например, периодические индивидуальные интервью уже показали, что внутренний локус контроля (ориентация предпринимателя на себя и собственные силы, а не внешние факторы или случай) предшествует масштабированию бизнеса и является причиной предпринимательской ориентации компаний.

В исследовании акцент сделан на запуске процесса, то есть на *возникновении* новой формы бизнеса (предпринимательской сети, нанокорпорации). Выборка объектов исследования осуществлена из новых, возникающих форм активности индивидов и организаций: отслеживаются основные этапы изменений – как самих предпринимателей, так и их окружения и организационного контекста. Важность и актуальность исследований процессов возникновения новых форм бизнеса подчеркивали Davidsson и Wahlund (Давидссон, 2014: 65).

Как известно, адекватная методика исследования должна представлять собой некое отражение свойств изучаемого объекта. Учитывая характер исследования (микроуровень) и акцент на управленческом аспекте, который связан с согласованием интересов, мотивацией и регулированием действий множества людей, нами использованы такие качественные методы исследования, как кейс-метод, индивидуальное глубокое интервью, наблюдение, сравнение и другие.

Кейс-метод известен в научной среде и считается эффективным при исследовании малоизученных или новых явлений (Pettigrew, 1987). К таким явлениям относится сетевая форма организации бизнеса на стадии зарождения и становления. Суть исследования состоит в «скрупулезном изучении одного кейса, которое ведет исследователей к пониманию новых теоретических взаимозависимостей, а также заставляет их ставить под сомнение существующие» (Dyer, 1991).

Индивидуальное глубокое (фокусированное) интервью является также важным методом проведения исследования. Уместность и научная ценность исследовательского инструмента достаточно обоснована в литературе (Белановский, 2001). Для исследования важно, что интервьюируемые лидеры и топ-менеджеры являются теми людьми, которые непосредственно внедряют ин-

новации в своих организациях и двигают управленческий процесс. Кроме того, индивидуальное глубокое интервью позволило выявить важные субъективные переживания и осознанный опыт, возникающий у главных акторов в ходе внедрения инноваций.

Проблема генерализации и обобщений полученных выводов на более широкую совокупность явлений всегда была дискуссионной при применении кейс-метода исследований. Поэтому авторы стремились найти разумный баланс между детальной описательностью особенностей практики фирм и общими тенденциями развития малого и среднего бизнеса. Это позволяет подняться над отдельными случаями, выйти на объяснение более широких закономерностей и связей, увидеть определенную преемственность и закономерность развития сетевых форм предпринимательской активности.

Кейсы описывались на основе архивных данных за период с 2016 по 2018 г., а также более чем 30 интервью с представителями бизнес-сети, их поставщиками, а также экспертами. Внутренние и внешние по отношению к фирмам источники были сбалансированы.

Несмотря на уникальность и специфичность рассматриваемых кейсов, обоснование выбора объектов исследования, последовательность развития предположений и их корректировка в ходе работ, методы сбора данных доступны и понятны другим исследователям, которые решат повторить полученные результаты и заново произвести анализ материалов.

Обзор литературы

Интерес к сетевой организации бизнеса является устойчивым. Целый ряд исследований подтверждают, что сетевое управление представляет собой эффективную форму координации экономической деятельности, которая контрастирует и конкурирует с рынками и иерархиями (Dedeurwaerdere, 2007). Развитие сетевых структур и сотрудничества позволяет фирмам быть более конкурентоспособными путем преодоления ограничений – как традиционных иерархических организаций, так и стихийного регулирования в ответ на сигналы рынка. В целом, по оценкам специалистов, «сетевые структуры в наибольшей степени соответствуют задачам конкуренции в глобальной и инновационной экономике XXI века» (Каткало, 2007: 69).

Сетевая структура выводит вопросы кооперирования интересов (сотрудничества) и коор-

динации действий отдельных фирм за пределы функциональной или дивизиональной организации. Предельной формой сетевых организаций является виртуальная или модульная сетевая структура. Классический пример – фирма брендовой спортивной одежды и обуви Nike, главный конкурент на мировом рынке корпораций Adidas/Reebok, ASICS, Puma. Компания Nike передала основную часть процессов проектирования, производства и доставки одежды другим компаниям. Сама фирма сосредоточилась на продажах, маркетинге, инновационном продвижении бренда, а также контроле и координации работы поставщиков. Многочисленные поставщики Nike, связанные с ней общей информационной сетью, выглядят и действуют как единая сетевая организация. Как отмечает Ричард Дафт, такие «межорганизационные отношения отражают крупный сдвиг в организационном дизайне» (Дафт, 2013: 155).

Обобщающая картина развития теоретических взглядов на межфирменные сети как новый феномен организации бизнеса представлена в Российском журнале менеджмента (Третьяк, 2003: 75-92). В ведущих образовательных центрах созданы учебные курсы по сетевым формам бизнеса (Шерешева, 2010).

Способность договариваться, переопределяться, быстро изменять свои товарные, рыночные и ресурсные возможности для более полного и лучшего удовлетворения потребностей клиентов – характерная черта предпринимательства. Как отмечали в своих широко известных работах Й. Шумпетер и П. Друкер, предприниматели отличаются инновационным и ориентированным на перемены поведением (простое размышление и склонность к инновациям еще недостаточны для предпринимательства).

Согласно наиболее близкой нам точки зрения австрийской экономической школы, предпринимательство рассматривается как «конкурентное поведение, которое движет рыночным процессом»; то есть рынок на микроуровне двигают предпринимательские решения – как успешные, так и неудачные; в последнем случае предпринимательские фирмы выступают катализаторами рыночного процесса с важными положительными эффектами для экономики в целом (макроуровень), хотя сами они могут и не достигать финансового успеха (Kirzner, 1973: 19-20, Давидссон, 2004: 42).

Предпринимательский характер центральной фирмы дает сетевым организациям гибкость и увеличивает скорость ее реагирования на из-

менившуюся ситуацию. Именно в таком характере деятельности и в выполнении фирмы-интегратором двойной роли заложены трудные для имитирования способности; последние создают устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивают ускоренный рост нанокорпорации. С учетом непрерывно меняющейся внутренней и внешней среды фирме-интегратору важно найти правильный баланс между отличной компетенцией в отраслевой технологии и созданием брендовой компании, с одной стороны; и интегрирующей ролью в сети, широким распространением лучшей практики на основе договоров франшизы и эффективным корпоративным управлением, с другой стороны.

Многочисленные юридически независимые партнеры образуют сетевое предприятие. Они планируют и выполняют свою работу, используя собственные активы и инструменты, опираясь на свою основную компетентность. Центральная (фокальная) фирма не ориентирована на контроль собственности или ограничивает такой контроль лишь сохранением определенной доли в уставном капитале контрагента (Grandori, 1995). Фирма стремится осуществлять управление сетью и обеспечивать сотрудничество формально независимых участников сети. При этом она опирается как на социальные инструменты и продукты (чувство общей принадлежности, престижа, власти, *social and personal networks*), так и на общности экономических интересов участников сети, единые требования по стандартам работы, ассортименту и качеству продукции.

Фирма-интегратор сначала сама достигает определенного уровня операционной эффективности, внедряет у себя передовые методы работы, создает бренд и готовое к тиражированию «коробочное решение», вооружается перспективной бизнес-моделью. Все это вкуче позволяет привлекать новых участников, заключать договора франшизы и иметь определенные рычаги влияния на участников франчайзинговой сети, даже не контролируя собственность ее участников. Исследователи называют такие сети ассиметричными иерархическими сетями, основанными на формальных контрактах, центральном координирующем аппарате, системе вознаграждений и штрафов (Grandori, 1995).

Центральная фирма-интегратор значительную часть работы по производству, закупу, доставке или реализации конечного продукта отдает на аутсорсинг специализированным субподрядчикам. Хотя фирма-интегратор всегда

ориентирована на долгосрочные отношения, однако может менять партнеров в сети.

Аутсорсинг нами понимается в самом широком смысле:

- как экстернализация, то есть процесс вынесения задач, ресурсов и процессов (функции) стержневой фирмы за его пределы;

- как формальный долгосрочный договор, заключенный контрагентами на свободном рынке по профессиональной поддержке фирмы в определенных областях;

- как комплексный сервис, максимально полно охватывающий потребности клиента в обеспечении, установке, поддержке и обновлении различных систем.

Гибкая и динамичная модель развития позволяет нанокорпорации, с одной стороны, быстро расти, увеличивая масштаб операций и охват нового рынка (Nielsen, 2018). С другой стороны, нанокорпорация добивается большего меньшими затратами, то есть не несет большие административные и накладные затраты, не делает соответствующие инвестиции в оборудование, производственные и складские помещения, транспорт и т.д.

Таким образом, небольшая компания предпринимательского характера может за сравнительно короткий период стать региональной и национальной за счет привлечения ресурсов участников сети для обеспечения лучшего качества, цены и последующей продажи товаров и услуг. По одной из классификаций (Шерешева, 2010: 149-150), нанокорпорацию можно отнести к динамической фокальной сети, характеризующейся вертикальной и горизонтальной интеграцией, открытостью входа в сеть, ориентацией на рост и масштабирование бизнеса (в англоязычной терминологии соответствует *Dynamic Network, ValueWeb*).

Развернутая картина будущего нанокорпорации и изменения роли современного топменеджмента представлена в серии докладов исследователей британского отделения консалтинговой компании KPMG (KPMG, 2013).

Результаты и обсуждение

ТОО «DominoTrade» (сеть «Domino Home & Horeca», г. Актау) занимается розничной и оптовой поставкой посуды для дома и ресторанов по всем регионам Казахстана. Владельцем и первым руководителем франшизной сети магазинов является Давлетов Жалгас Аскарлович.

Возможности и предпосылки. Компания оптово-розничной торговли «Evim» была создана в 2006 году и стремилась стать лидером рынка товаров «все для дома» (первоначально как турецкая франшиза). Она располагала складскими помещениями в Алматы для товаров от прямых поставщиков из Турции, Китая, Индии. В ассортименте у компании было более 20 тыс наименований товаров: сувенирная продукция, товары для кухни и ванной, посуда и аксессуары, мебель, текстиль, декор и т.д. С 2012 года она начала открывать в регионах Казахстана свою сеть розничных магазинов.

Развивая собственную сеть, компания Evim помогала местным предпринимателям в открытии магазинов под своим брендом: она давала свои товары на консигнацию со скидкой, отсрочкой оплаты и, в целом, осуществляла определенное управление. Одним из таких местных предпринимателей стал в г. Актау Жалгас Давлетов и его супруга, молодые казахские оралманы из Каракалпакстана (Узбекистан).

Семейный бизнес Давлетовых начинался с 2005 года в области строительства. Позже супруга занялась розничной продажей посуды для дома на рынке «Олжа» в городе Актау (1-ый этап – индивидуальное предпринимательство).

В феврале 2014 году у небольшого бизнеса Давлетовых начался 2-ой этап: в Актау супругами был открыт первый (в 2015 году – второй) розничный магазин «Все для дома». В магазинах был представлен самый широкий ассортимент посуды и текстиля для дома сети «Evim» (клонировали основного поставщика). Оборот двух магазинов достиг 6-9 млн тенге в месяц, работало более 20 продавцов, общая торговая площадь составила 980 м².

Сам Жалгас изначально не проявлял серьезный интерес к торговле товарами для дома, так как был поглощен строительством: строительный бизнес в Актау в 2006-2014 годы процветал (исключая некоторый спад в кризисные 2008-2009 годы). Однако средства, заработанные им на строительных тендерах и строительстве, он вкладывал в розничную торговлю и постепенно увеличивал ассортимент предлагаемых товаров.

Девальвация национальной валюты в феврале 2014, и особенно, в августе 2015 года (рост курса доллара США с 180 до 270 и затем до 350 тенге), привела к кризису семейного бизнеса: долг за полученную, но нереализованную посуду турецкой франшизы превзошел товары, имеющиеся в наличии. Все договора на поставленную посуду, сувениры, текстиль были заклю-

чены в долларах США, а товары продавались в тенге. Жалгас не мог резко поднять цену на товар в ответ на обесценение тенге Национальным банком, так как цены на качественную турецкую продукцию и без того были достаточно высокими. Реальная угроза банкротства в 2015 году привела к тому, что Жалгас полностью посвятил себя новому для него бизнесу.

Перед владельцем компании стояли три задачи: рассчитаться с долгами за товар перед поставщиком, проанализировать и понять доходность различных групп товаров, оптимизировать затраты и снизить потери, а также выработать стратегию, как дальше действовать и развивать бизнес.

Первая задача была решена проведением переговоров с поставщиком по отсрочке платежей, распродажей и снижением торговой наценки до 20-30%, продажей собственной недвижимости, получением займов из различных источников.

Справиться со второй задачей помогли консультации и консалтинг, вовлечение персонала в решение проблем, внедрение новых методов операционной работы.

Разработке стратегии развития содействовало обучение на курсах MasterBusinessAdministration (MBA), погружение в чтение бизнес-литературы, полученный стратегический и операционный консалтинг. Через эти занятия Жалгас ознакомился с концепцией сетевого расширения бизнеса и посмотрел на свое дело новыми глазами.

Оптимизация и операционные улучшения: подготовка «коробочного решения» для масштабирования бизнеса (2015-2017 годы)

Эксперт по программе SES из Германии, присланный в рамках помощи развивающимся странам, помог провести анализ по оборачиваемости товаров, востребованности различных товарных групп, улучшил мерчендайзинг в магазинах, ознакомил с общими тенденциями развития различных форматов в сфере торговли. В частности, немецкий эксперт указал, что формат универсального магазина «товары для дома» не имеет будущего. Как показывает опыт Европы, домашняя посуда, текстиль, сувениры «уходят» или в обширный мебельный сегмент, или в супермаркеты бытовой электроники.

В результате проведения улучшений процессов и потоков методами кайдзена, ABC-анализа, применения принципа Парето (согласно которому 20 % товаров приносят 80 % объема продаж), было произведено радикальное сокращение ассортимента на 23 товарные группы (в том числе мебели, детских товаров и т.д.), уменьшены

различные виды потерь в цепи «склад-магазин-покупатель». Были значительно уменьшены торговые площади и количество продавцов, обслуживающих покупателей (в среднем на 50 %).

Анализ среднего чека (5-6 тысяч тенге), на который отаваривались покупатели, привел к выводу о наличии «всплесков», когда уровень покупки отдельных клиентов превышался в десятки раз (от 50 до 300 тысяч тенге). Была выделена отдельная категория покупателей из сектора B2B (бизнес для бизнеса: рестораны, отели, кафе, супермаркеты и т.д.) и выстроена эффективная цепочка работы с ним: доставка товара, рассрочка платежей, скидки на объем, предварительный заказ, доверительные отношения и т.д. Для работы в секторе B2B были выделены опытные и креативные сотрудники. Они работали по гибкому графику по сдвоенной системе оплаты труда (постоянная ставка плюс проценты от продаж). В результате всех этих действий значительно увеличились объемы продаж.

В магазинах среди персонала начали проводить «пятиминутки креатива», которые позволили выявлять проблемы и решать их на месте, внедрять многочисленные небольшие улучшения. Персонал оказался вовлеченным в борьбу за клиента.

В результате дифференциации групп товаров и клиентов, откорректировки цен, повышения заинтересованности персонала удалось поднять уровень конверсии продаж с 6,2% до 20-30% (количество покупателей, сделавших покупки к общему числу посетителей магазинов). Торговые площади были радикально уменьшены, персонал магазина сокращен с 13 до 3 человек.

Масштабирование бизнеса путем создания сети Domino home & horeca (2017-2018)

Как была сформирована долгосрочная стратегия развития компании? Менеджмент компании начал со сбора данных и анализа своих покупателей, которые выбивались из среднего чека и приносили большую часть продаж. Они начали встречаться и изучать этих клиентов. Жалгас и его команда начали искать причины, почему эти покупатели тратят свои деньги на их продукцию, чем их предложение лучше, чем у конкурентов или прямых оптовых закупок из Алматы.

В результате было определено, что успех компании зависит от двух стратегических решений:

(1) Решений относительно своего сегмента (ниши): на каких именно покупателях надо нацеливаться, кто «мой» клиент, где «мое поле». В результате был определен сектор B2B как

основной сегмент. Это кафе, рестораны, гостиницы, гостевые дома, супермаркеты, фирмы, специализирующиеся на кейтеринге и т.д. Изучение их запросов позволило установить оптимальный перечень и объем товаров, которые надо заказывать у оптовых поставщиков. Ранее существовавшая концепция розничного универсального магазина «все товары для дома» была кардинально пересмотрена.

(2) Решений относительно того, как выигрывать в конкурентной борьбе на выбранном поле, как создать и оптимально упаковать уникальное ценностное предложение для этой категории клиентов уже в масштабе региона и республики. Ответ предполагал решение вопроса относительно концентрации сил на ключевой компетенции, передаче на аутсорсинг всех видов деятельности, которые лучше выполняют специализированные подрядчики и реализаторы товаров на местах.

На стене в кабинете Жалгаса висят карты, где вместо пространных и скучных планов нарисована четкая стратегия на одном листе: сконцентрировать все силы на ключевой компетенции – создании и управлении корпоративной сетью, насыщение ее оптимальными товарными поставками; отдать на аутсорсинг функции хранения, доставки и, главное, реализации товара, то есть отказаться от идеи о собственных магазинах. Это было революционное стратегическое решение.

Когда главные выборы – «где мое поле» и «как выиграть на нем» – сделаны, то заканчивается время бесплодных дискуссий, уводящих в сторону, и никто больше не ударяется в скрупулезное планирование шагов в неверном направлении. Вся команда фокусируются на действительно важных стратегических задачах.

После того как компания сократила многие ассортиментные группы товаров, увеличила оптовые продажи, разнообразила каналы продвижения товара, то естественным образом было подготовлено (упаковано) «коробочное решение» для функции реализации с целью ее выведения на аутсорсинг и тиражирования. Это магазин или магазин-склад площадью 40-70 м² с оптимальным набором товаров для дома и ресторана: посуда для сервировки стола, для приготовления блюд, ножи и кухонные аксессуары, столы и стулья, чехлы для ресторанов и т.д.

На основе договора франшизы предполагается передача каждому участнику сети наработанного бренда, комплекса пособий по управлению магазином (включая операционные стандарты),

а также обучение, стажировка и тестирование персонала, маркетинговая поддержка. Оптимальное «коробочное решение» избавляло участников сети от необходимости самим путем «проб и ошибок» решать вопросы по ассортименту и оборачиваемости товаров, закупочным и отпускным ценам, минимизации затрат на запуск магазина, выбор его местоположения, внутреннего и внешнего дизайна. Расширяющийся сетевой характер бизнеса позволял ТОО «DominoTrade» получать все больше льгот и скидок от оптовых поставщиков, устанавливать более низкие цены и более сжатые сроки поставок, чем конкуренты.

Первый магазин нового формата был открыт в феврале 2017 года в г. Жанаозене. На 31 декабря 2018 года за 1.5 года на условиях франшизы были открыты 22 магазина принятого коробочного формата во всех крупных городах Казахстана (включая три магазина в самом городе Актау). Магазины в Актау и Шымкенте, которые ранее были в собственности ТОО «DominoTrade», были выкуплены самими работниками. Конкурентную борьбу на местах повели высокомотивированные собственники магазинов, досконально знающие местную специфику. Это позволило значительно увеличить объемы продаж и все другие показатели.

ТОО «DominoTrade» имеет свои требования к партнерам, к которым относятся, прежде всего, инвестиции партнера-франчайзи в размере 4.7 млн тенге для первоначального товарного наполнения и закупки торгового оборудования магазина. Фирма-интегратор оказывает помощь франчайзи в анализе локации и оценке торгового и складского помещения, составлении бизнес-модели, проектировании магазина, расстановке торгового оборудования, организации рекламной компании, управлении поставками товара.

На основе сети из 22 магазинов и региональных складов-магазинов планируется в 2019 году открыть интернет-магазин с доставкой заказов «день в день» (в идеале – за один час). Сочетание лучшей цены в регионе и быстрой доставки позволяет сети стать в будущем лидером электронной e-коммерции

Процесс выведения функции реализации товаров вовне фирмы на аутсорсинг (экстернализация) состоит из этапов. Логика разделения на этапы использовалась вначале при рассмотрении отдельных франчайзинговых сделок. Полученная в итоге общая модель описывает пять этапов

процесса экстернализации функции реализации товара или услуги, зафиксированных в сделках всех трех компаний, использовавших модель нанокорпорации (таблица 1).

Данный процесс аутсорсинга был продиктован стремлением стержневой фирмы быстро масштабировать свой бизнес на основе распространения «коробочных решений» по стандартным франчайзинговым контрактам. Постепенность создания сети связана не только с поиском надежных участников сети, но и потребностью в их адаптации к совместной работе. Оценка и анализ целесообразности сотрудничества производилась ежегодным аудитом выполнения участниками условий контракта.

В управленческом плане реализация концепции нанокорпорации дала возможность фирмам-интеграторам отказаться от аккумуляирования и контроля материальных активов. Она сосредоточилась на своей ключевой компетенции – стратегическом и маркетинговом планировании, корпоративном управлении и продвижении бренда. Это позволило сократить количество сотрудников в центральной фирме до 3-7 человек (отражение признака НАОкорпорации). Внутрифирменные изменения и создание «коробочного решения» позволили тиражировать бизнес и создать обширную и спаянную сеть (отражение свойства наноКОРПОРАЦИИ).

Участники сети, выведенные за пределы фирмы, перешли от отношений подчиненности к партнерству, от внешнего стимулирования – к внутренней самомотивации. Это увеличило как удовлетворенность самих партнеров, так и результаты продаж сети в целом. Рост сетевых объемов закупок существенно усилил переговорные позиции фирмы-интегратора в отношении внешних оптовых поставщиков и заказчиков по условиям и ценам на получаемые товары и услуги.

Обсуждения и выводы по трем сетям. Исследования показывают, что ТОО «Домино Трейд» (и все три компании, реализующие бизнес-модель нанокорпорации) начинают с того, что налаживают операционное управления видимых основных процессов, усиливают борьбу с наиболее значимыми потерями, стандартизируют рабочие операции, внедряют методы участия персонала в решении проблем и внедрении улучшений. Это согласуется с мнением Боссиди, что «именно система исполнения должна стать той силой, которая направит организацию к намеченным целям» (Боссиди, 2016: 8).

Таблица 1 – Обобщенный процесс экстернализации функции реализации товара (услуги)

Этап I	Этап II	Этап III	Этап IV	Этап V
Основная предпосылка	Инкубационный период	Вывод функции на аутсорсинг или покупка услуги на рынке	Построение сотрудничества	Сетевая интеграция
Описание процесса				
Принятие стратегических решений по ключевой компетенции и аутсорсингу функций (работы)	Проведение внутрифирменных изменений и упаковка оптимального «коробочного решения» для тиражирования	Вывод функции вовне или покупка на рынке	Переопределение и уточнение обязанностей, отлаживание взаимодействия, понимание кооперации интересов	Совместная работа в сети на основе договоров, внутренних коммуникаций, неформального взаимодействия
Цель				
Нахождение нишевого сегмента и ключевой компетенции фирмы	Масштабирование бизнеса, быстрый рост уровня реализации товара (услуги)	Нахождение эффективного реализатора товара (услуги) в регионе, в том числе из сотрудников	Установление плодотворного сотрудничества, достижение синергии усилий	Укрепление и углубление сотрудничества, предотвращение возникновения проблем
Формальные вехи				
Принятые стратегические решения	Модель «коробочного решения»	Договор франчайзинга и договор поставки товара (оказания услуги)	Модель договорных цен, прав и обязанностей	Модель договорных цен, прав и обязанностей
Примечание – составлено авторами				

Таблица 2 – Сводная информация по трем сетевым нанокорпорациям (на 31 декабря 2018 года с учетом данных по ТОО «КаравайKZ» и ТОО «Бахтияр-авто»)

	Фирмы, использующие модель нанокорпорации	Отрасль и месторасположение стержневой (фокальной) фирмы	Количество агентов в сети	Количество договоров франчайзинга	Совместное (перекрестное) владение активами	Количество штатных сотрудников центральной (фокальной) фирмы
1	ТОО «Каравай KZ»	общественное питание, г.Шымкент	9	7	2	6
2	ТОО «Домино Трейд»	оптово-розничная торговля г. Актау, г. Алматы	22	21	1	3
3	ТОО «Бахтияр-Авто»	услуги техобслуживания, г. Кызылорда	6	6	0	2
Примечание – составлено авторами						

Все респонденты отметили, что достижение операционной эффективности и непрерывное совершенствование операций (кайдзен) – непросто даже после вовлечения персонала и де-

тального прописывания стандартных процедур и регламента. На основе улучшения операционной деятельности и создания баз данных проводится их критический анализ и принимаются решения

по изменению организационной структуры, методам принятия решений, контролю, внутренним и внешним коммуникациям и т.д.

На втором этапе наступает понимание, что хотя оптимизация и операционная эффективность улучшают финансовые и нефинансовые показатели компании, но не могут дать долгосрочное конкурентное преимущество, ведь многие компании также активно внедряют лучшие практики и информационные технологии.

Для успешной конкурентной борьбы одной операционной эффективностью недостаточно – важно иметь уникальную стратегию, то есть делать что-то иначе, чем другие. Вот на чем, по известному мнению Майкла Портера, должно сосредоточиться внимание владельцев и топ-менеджмента компании. Бизнес-модель нанокорпорации дала предпринимателям перспективную стратегию развития малого и среднего бизнеса.

Для казахстанских компаний проблема масштабного роста усугубляется тем, что они не могут в полной мере задействовать эффект масштаба в силу малых размеров местного рынка по сравнению, например, с Китаем, Россией или Узбекистаном. На громадной территории площадью 2,7 млн км² проживает лишь 18 миллионов человек. Плотность населения и рынки локализованы в нескольких крупных городах, коммуникации растянуты и несовершенны. При ориентации на местный рынок казахстанским компаниям трудно выдержать конкуренцию с крупными и глобальными игроками. Конкуренция с каждым годом усиливается, особенно после вступления Казахстана во Всемирную торговую организацию, а также свободного перетока товаров, капитала и труда в едином Евразийском экономическом союзе.

После достижения операционной эффективности и стратегического выбора бизнес-модели предприниматели учатся выявлять и преодолевать немалые препятствия в ментальной сфере: расширяют сознание и горизонт планирования, учатся ставить амбициозные и труднодостижимые цели выхода за пределы региональных и национальных рынков.

Личностный аспект, то есть наличие у лидеров предпринимательского характера и мышления (*mind-set*), приобретает на этом этапе решающее значение. Имеются в виду такие характеристики личности как постоянный поиск возможностей, «инновационный взгляд» на мир, принятие определенных рисков, упорство в реализации своих целей и идей. Предприни-

мательское мышление не позволяет владельцам бизнеса оставаться на уровне малого семейного предприятия, довольствующегося небольшим стабильным доходом и привычными методами работы; а менеджерам-предпринимателям крупных корпораций – продолжать работать в рамках традиционных бюрократических и иерархических структур, так или иначе препятствующих независимости и внутренней предпринимательской интенции.

В перспективных целях развития всех трех сетевых нанокорпораций ставится задача выйти на глобальный рынок. На 2019 год запланирован выход сети Domino home & horeca на рынки Китая, России и Кыргызстана. Жалгас, его команда и члены клуба предпринимателей в г. Актау четко осознают, что для лучшего результата нужна «лучшая версия самого себя». Они стремятся каждый день читать или слушать по 30-60 мин мотивирующие бизнес-книги, практиковать в мышлении форсайт, посещать доступные семинары, тренинги.

Как показали российские исследования, наиболее значимыми факторами, формирующими предпринимательские намерения, являются: высокая или низкая оценка индивидом своих знаний и навыков как достаточных для ведения бизнеса в том или ином масштабе, наличие в окружении тех, кто открыл и масштабировал бизнес, успешный опыт предпринимательства, позитивная оценка индивидом условий ведения хозяйственной деятельности в стране и регионе его проживания (Александрова, Верховская, 2015). Большую роль играет само качество человеческого капитала, которое имеет в Казахстане и России немало общего (Орлова, 2018: 85-100).

Делая общий обзор исследований реального опыта казахстанских компаний, можно сказать, что были получены следующие результаты:

Показан эффективный путь для роста и масштабирования малого и среднего бизнеса, если подготовлено оптимальное «коробочное решение» для его тиражирования, а также сформированы предпринимательские намерения, ориентированные на значительный рост. Другой путь малого бизнеса в условиях конкуренции – оставаться на уровне выживаемости или (что чаще всего) просто распасться. Это согласуется с позицией организационной экологии, что механизм отбора в условиях конкуренции более могущественный по сравнению с простой адаптацией к изменениям среды (Радаев, 2005:104).

Протестирована жизнеспособность сетевой модели нанокорпорации и раскрыты проблемы,

которые встают на каждом этапе ее реализации в условиях невысокой платежеспособности населения, замедления экономического роста и значительной степени неопределенности (включая нестабильный курс национальной валюты).

Небольшой стержневой центр (фокальная фирма-актант – по терминологии М.Ю. Шерешевой) может эффективно управлять сетевой нанокорпорацией, если сосредоточиться на ключевой компетенции и передаст большинство традиционных функций на аутсорсинг (проведет экстернализацию).

Франчайзинговая сеть нанокорпорации позволяет быстро масштабировать бизнес, если у фирмы-актанта детально разработаны и успешно применены операционные рабочие стандарты и модели (коробочные решения типа justdoit), маркетинговые стратегии, имеется достаточный предпринимательский опыт и уровень.

Быстрый рост малого и среднего бизнеса, имеющего предпринимательский характер, положительно коррелирует с личной трансформацией лидера и его команды; такая трансформация связана с переходом намерений и видения акторов от локального к глобальному фокусу (перспективе), с выработкой и постановкой амбициозных, труднодостижимых целей.

Малые компании могут успешно конкурировать с большим бизнесом через создание и развитие сетевых образований. Эта тенденция последних десятилетий хорошо описана в работах Джакомо Беккантини (Беккантини, 2002:185-195).

Какие есть препятствия и ограничения на пути внедрения и распространения сетевой нанокорпорации? Во-первых, в отличие от бюрократических, командных отношений внутри фирмы или формальных договорных отношений между ними, межфирменная координация характеризуется преимущественно органической или неформальной социальной системой, основанной на обмене социальными продуктами. Большое значение имеют доверие, культурная и возрастная принадлежность, престижность, социальная укорененность практики, контроль через нормы делового оборота, культуру, моральные обязательства и т.д. Это требует от лидера и команды стержневой фирмы наличия развитых социальных навыков, принятия меры по укреплению доверия и поддержания неформальных связей.

Во-вторых, региональная внешняя среда, в которой действуют участники сети, может так влиять на внутреннюю среду этих малых предприятий, что фактически они могут сливаться

с местными интересами и спецификой и, тем самым, выходить из-под контроля центральной фирмы. Необходимо развитие систем разнообразных сетевых коммуникаций, современного контроля и аудита с использованием соответствующих информационных технологий.

В-третьих, любая экономическая эффективность и структурное соответствие сами по себе еще не гарантируют успеха. Против инноваторов действует сформулированный А. Стинчкомбом еще в середине 1960-х годов принцип «уязвимости нового» (liability of newness). Казалось бы, что предпринимательские сети должны расти наиболее интенсивно в период возникновения новой организационной формы, когда рыночная ниша еще относительно свободна. Но парадокс заключается в том, что в этот период частота создания новых форм бизнеса низка, а уровень их смертности выше, чем в период, когда рыночная ниша уже заполнена.

При прочих равных условиях эта частота создания сетевой нанокорпорации будет возрастать по мере увеличения плотности сетевого покрытия, а затем, достигнув определенной точки, вновь начинает снижаться. Этот очевидный парадокс Олдрич объясняет тем, что организационные инноваторы сталкиваются с острыми проблемами легитимации новых форм. В отличие от многочисленных имитаторов, которые идут по их стопам и «купаются в океане доверия», инноваторам приходится прилагать особые усилия для создания этого доверия (Олдрич, 2004: 213-223).

Необходимо всеми мерами поддерживать новую идентичность, формировать ее общественный имидж в деловой среде, представлять ее как нечто самоочевидное и эффективное. Истории известна масса многообещающих форм бизнеса (Радаев, 2005: 105), которые так и не смогли утвердиться, не сумев создать инфраструктуру и завоевать институциональную поддержку (например, через деловые ассоциации).

Понимая важность институализации новой модели бизнеса, Жалгас организовал в г. Актау сообщество предпринимателей «Zharkyn kasipker» и стал его первым Председателем правления. В клубе регулярно встречаются городские предприниматели, обсуждая варианты развития сетевого бизнеса, проводятся тренинги для предпринимателей, встречи с интересными людьми и известными спикерами. Между руководителями трех рассмотренных нами фирм-интеграторов установлено тесное общение и взаимный обмен информацией.

Заключение

Изменяющиеся потребности клиентов все более персонализируются и могут удовлетворяться лишь теми организациями, которые сами постоянно меняются. По прогнозам специалистов КРМГ, в будущем нанокорпорации и быстро всплывающие организации (pop-up) станут доминирующей организационной структурой и фактически единственным вариантом, чтобы оставаться конкурентоспособным. Как отмечает Изабель Бейлис, крупные забюрократизированные «современные организации ... должны будут развиваться, иначе они исчезнут. Они слишком дороги, слишком трудны для изменения и неспособны справиться с растущими потребностями потребителей» (Baylis, 2013:7).

Нанокорпорация как форма сетевой организации бизнеса обладает кумулятивными свойствами, которыми не обладают входящие в нее юридически независимые экономические субъекты. Она позволяет снижать транзакционные издержки и риски неопределенности рынка, концентрировать усилия партнеров на ключевых компетенциях и приоритетных направлениях деятельности, организовывать быстрое масштабирование бизнеса и выход на новые рынки, наращивая способности к адаптации.

В основе принятой рассмотренными компаниями концепции нанокорпорации лежит стратегия лидерства по издержкам, которая позволяет наиболее сильно проявиться конкурентным преимуществам сетевых структур, действующих в условиях ограниченного платежеспособного спроса.

Стержневая фирма развивает базовую компетенцию и специализируется на вопросах корпоративного управления и аналитики, планирования и маркетинга, имея у себя как франчайзер образцовые бизнес-процессы, предварительно улучшенные методами кайдзен. Затем данная модель тиражируется в региональном и наци-

ональном масштабе. Расширяющаяся партнерская деловая сеть обеспечивает быстрый рост бизнеса, минимизацию издержек, высокую гибкость, мобильность и чувствительность к требованиям рынка.

На основе сетевой координации и аналитики возможно в перспективе развитие целостной экосистемы, которая внутри себя координирует действия множества игроков. Эта экосистема позволяет участникам сети быть более конкурентоспособными и клиентоориентированными, значительно снижая свои издержки по сравнению с традиционными фирмами.

Известный пример такой экосистемы – модель электронной коммерции Alibaba, которая за 20 лет превратилась из небольшого китайского розничного интернет-магазина в глобальную сеть продавцов, маркетологов, поставщиков услуг, логистических компаний и производителей. «Мы осознали, что наша подлинная новация – в создании экосистемы участников: компаний и потребителей разных типов, взаимодействующих друг с другом и со своей средой – онлайн-платформой и физическими элементами инфраструктуры» (Мин Цзэн, 2018).

Представленные в кейсах этапы выведения внутренних функций за пределы фирмы и образования предпринимательских сетей имеют определенный уровень обобщения. Полученные в исследовании результаты могут быть интересны не только тем предпринимателям, кто желает масштабировать свой малый, семейный или средний бизнес, но и крупным компаниям, заключающим контракты с сетевыми поставщиками товаров или услуг.

Мы выстраиваем лонгитюдное исследование и продолжаем с периодичностью 6-8 месяцев отслеживать дальнейшее развитие рассмотренных сетевых образований. Полученный опыт, особенно проблемы, возникающие на пути разворачивания всех элементов нанокорпорации, планируется обобщить по истечении ряда лет.

Литература

- Anderson J.R. Cognitive Psychology and Its Implications. – N.Y.: Freeman. – 1990.
- Baylis I. Nano-corporate. CFIO – FAST FORWARD 2035. Part 2, kpmg.com/uk/fastforward
- Grandori A., Soda G. Inter-firm networks: antecedens, mechanisms and forms // Organization Studies. – 1995. – vol. 16. – №2.
- Damanpour F., Aravind D. Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents // Management and Organization Review. – 2012. – vol. 8. – No. 2, pp. 423-454.
- Damanpour F., Gopalakrishnan S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations // Journal of Management Studies. – 2001. – vol. 38. – No. 1, pp. 45-65.
- Dyer W.G., Wilkins A. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt // Academy of Management Review. – 1991. – vol. 16 (3), pp. 613–619.

Dedeurwaerdere T. The contribution of network governance to sustainability impact assessment, in Thoyer, Sophie; Martimort-Asso, Benoît, Participation for sustainability in trade. – Aldershot, England Burlington, Vermont: Ashgate. – 2007, pp. 209-228, ISBN 9780754683445.

Jones C., William S., Hesterly W., Borgatti S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms» // The Academy of Management Review. 1997. – vol. 22. – No. 4, pp. 911-945.

Kirzner I.M. Competition and Entrepreneurship. – Chicago, IL: University of Chicago Press. – 1973.

KPMG. CFIO-Fast Forward 2035. – 2013, kpmg.com/uk/fastforward

Nielsen C. Lund M. Building Scalable Business Models» // Sloan Business Review. – 2018, <https://sloanreview.mit.edu/article/building-scalable-business-models>.

Nieves J., Osorio J. Using information technology to achieve management innovation // Academia Revista Latinoamericana de Administración. – 2018, <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2016-0037>

Pettigrew A.M. Context and action in the transformation of the firm // Journal of Management Studies. – 1987. – vol. 24 (6), pp. 649–670.

Александрова Е.А., Верховская О.Р. Предпринимательские намерения в России: эмпирический анализ // Российский журнал менеджмента. – 2015. – т.13. – №2, С. 3-28.

Белановский С.А. Глубокое интервью / учеб. пособие. – М.: Никколо-Медиа, 2001.

Грив Г., Роули Т., Шипилов А. Преимущество сетей. Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений. – М.: Альпина Паблишер. – 2018.

Дафт Р. Организационная теория и дизайн. – СПб: Питер. – 2015.

Давидссон П. Исследуя предпринимательство. – М.: ВШЭ, 2014.

Джалкибаев Ж.В., Мусапиров Х.К.. Инновационная бизнес-модель нанокорпорации: теоретические предпосылки и опыт внедрения на казахстанских предприятиях // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2018. – т. 125. – № 3, С. 197-206, ISSN 2617-7161, <http://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/2233>

Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления / диссертация доктора экономических наук: 08.00.05. – Санкт-Петербург, 2007.

Мин Цзэн. Умный бизнес Алибаба // HBR-Russia. – 2018.

Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях / В сб.: В. В. Радаев (ред.) Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики. – М.: РОССПЭН, 2004. – С. 211–225.

Орлова Т.М., Спанов М.У., Усенова А.А. Человеческий капитал в управлении экономическим развитием // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2018. – т. 125. – № 3, С. 85-100, ISSN 2617-7161, <http://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/2208>

Радаев В.В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. – 2005. – т.3. – №2.

Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №2.

Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия: Курс лекций. – М.: ВШЭ, 2010.

References

Aleksandrova Ye.A., Verkhovskaya O.R. (2015) Predprinimatel'skiye namereniya v Rossii: empiricheskiy analiz [Entrepreneurial intentions in Russia: an empirical analysis]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta, vol. 13, №2, pp. 3-28.

Anderson J.R. (1990) Cognitive Psychology and Its Implications. – N.Y: Freeman.

Baylis I. Nano-corporate. CFIO – FAST FORWARD 2035. Part 2, kpmg.com/uk/fastforward

Belanovskiy S.A. (2001) Glubokoye interv'yuu: Ucheb.Posobiye [In-depth Interview: Study Guide]. M.: Nikkolo-Media.

Daft R. (2015) Organizatsionnaya teoriya i dizayn [Organizational Theory and Design]. SPb: Piter.

Damanpour F., Aravind D. (2012) Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. Management and Organization Review, vol. 8, No. 2, pp. 423-454.

Damanpour F., Gopalakrishnan S. (2001) The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. Journal of Management Studies, vol. 38, No. 1, pp. 45-65.

Davidsson P. (2014) Issleduyaya predprinimatel'stvo [Exploring Entrepreneurship]. M.: HSE.

Dedeurwaerdere T. (2007) The contribution of network governance to sustainability impact assessment, in Thoyer, Sophie; Martimort-Asso, Benoît, Participation for sustainability in trade. Aldershot, England Burlington, Vermont: Ashgate, pp. 209–228, ISBN 9780754683445.

Dyer W. G., Wilkins A. (1991) Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. Academy of Management Review, vol. 16 (3), pp. 613–619.

Dzhalkibayev Zh.V., Musapirov Kh.K. (2018) Innovatsionnaya biznes-model' nanokorporatsii: teoreticheskiye predposylki i opyt vnedreniya na kazakhstanskikh predpriyatiyakh [Innovative business model of nanocorporation: theoretical prerequisites and experience of implementation in Kazakhstan enterprises]. The Journal of Economic Research and Business Administration, vol. 3 (125), pp. 197-206, ISSN 2617-7161, <http://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/2233>

Grandori A., Soda G. (1995) Inter-firm networks: antecedens, mechanisms and forms. Organization Studies, vol. 16, №2.

Griv G., Rouli T., Shipilov A. (2018) Preimushchestvo setey. Kak izvlech' maksimal'nyuyu pol'zu iz al'yansov i partnerskikh otnocheniy [The advantage of networks. How to get the most out of alliances and partnerships?]. M.: Al'pina Publisher.

Jones C., William S., Hesterly W., Borgatti S. A (1997) General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. The Academy of Management Review, vol. 22, No. 4, pp. 911-945.

Kat'kalo V.S. (2007) Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya [Evolution of the theory of strategic management]: dissertatsiya doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. Sankt-Peterburg.

Kirzner I.M. (1973) Competition and Entrepreneurship. Chicago, IL:University of Chicago Press.

KPMG (2013) CFIO-Fast Forward 2035, kpmg.com/uk/fastforward

Min TSzen (2018) Umnyy biznes Alibaba [Smart business of Alibaba]. HBR-Russia.

Nielsen C., Lund M. (2018) Building Scalable Business Models. Sloan Business Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/building-scalable-business-models>.

Nieves J., Osorio J. (2018) Using information technology to achieve management innovation», Academia Revista Latinoamericana de Administración, <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2016-0037>

Oldrich Kh. (2004) Predprinimatel'skiye strategii v novykh organizatsionnykh populyatsiyakh [Entrepreneurial strategies in new organizational populations] sb.: V. V. Radayev (red.). Zapadnaya ekonomicheskaya sotsiologiya: Khrestomatiya sovremennoy klassiki. M.: ROSSPEN. pp. 211–225.

Orlova T.M., Spanov M.U., Ussenova A.A. (2018) Chelovecheskiy kapital v upravlenii ekonomicheskim razvitiyem [Human capital in managing economic development]. The Journal of Economic Research and Business Administration, vol. 3 (125), pp. 85-100, 2018. ISSN 2617-7161, <http://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/2208>

Pettigrew A.M. (1987) Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies, vol. 24 (6), pp. 649–670.;

Radayev V.V. (2005) Populyatsionnaya ekologiya organizatsiy: kak vznikayet raznoobraziye organizatsionnykh form [Organization population ecology: how a variety of organizational forms emerges]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta, vol. 3, №2.

Sheresheva M.Yu. (2010) Formy setevogo vzaimodeystviya. Kurs lektsiy [Forms of network interaction. Lecture course]. M.: HSE.

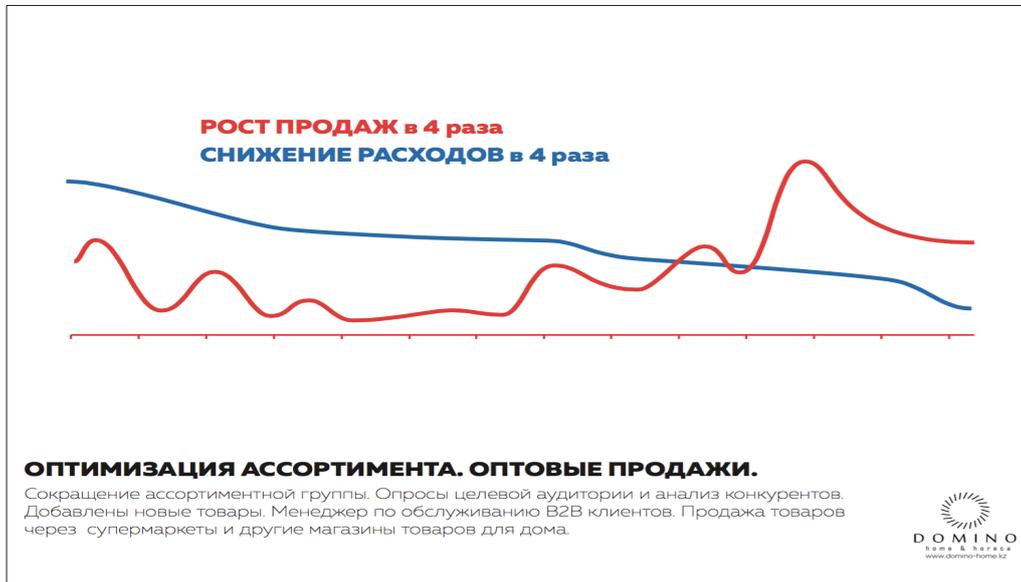
Tret'yak O.A., Rumyantseva M.N. (2003) Setevyye formy mezhfirmennoy kooperatsii: podkhody k ob'yasneniyu fenomena [Network Forms of Interfirm Cooperation: Approaches to the Clarification of the Phenomenon]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta, №2.

Приложение 1

Оптимизация торговых площадей и численности персонала



Результаты передачи функции реализации продукции на аутсорсинг в 2017-2018 годах



Реализация программы франчайзинга в 2017-2018 годах

