

**М. Кажыкен**

Институт исследований современного общества,  
Казахстан, г. Нур-Султан, e-mail: kazhyken@mssi.ru

## **МОДЕЛЬ АДАПТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ: ПРИЧИНЫ ЗАРОЖДЕНИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

Современный мир динамично развивается, чему способствуют изменения в технологиях, предпочтениях и вкусах потребителей, в бизнес-моделях и др. Компаниям и даже целым отраслям экономики приходится быстро подстраиваться под различные изменения условий рыночной среды, чтобы не просто быть конкурентоспособными, но и выжить в условиях неопределенности. Целью данной работы является анализ публикаций об опыте адаптации компаний для определения ключевых факторов этого динамичного процесса, а также обоснования необходимости разработки теоретических основ модели адаптивной экономики. Именно адаптивность экономик становится ключевым условием благополучия общества. Таким образом, основные направления исследования – это выявление ключевых факторов адаптации компаний, отраслей и в целом экономики к изменениям экономических условий. Методикой исследования является анализ и обобщение научных публикаций. Особое внимание уделено таким факторам, как корпоративная культура, бизнес-модель и экономические институты. Научная и практическая значимость работы заключается в выявлении зависимости адаптивности экономики от адаптивности предпринимательства (компаний, организаций). Основные результаты работы могут быть использованы для создания теоретической базы модели адаптивной экономики. Именно такая модель отвечает особенностям динамично изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям предпринимательства.

**Ключевые слова:** адаптация, экономические условия, конкуренция, модернизация производства, реструктуризация производства.

M. Kazhyken

Modern Society Studies Institute, Kazakhstan, Nur-Sultan, e-mail: kazhyken@mssi.ru

### **Adaptive Economy Model: Causes of Origin and Key Features**

The modern world is developing dynamically, which is facilitated by changes in technology, preferences and tastes of consumers, in business models, etc. Companies and even entire sectors of the economy have to quickly adapt to various changes in market conditions in order not only to be competitive, but also to survive in the face of uncertainty. The aim of this work is to analyze publications on the experience of adapting companies to determine the key factors of this dynamic process, as well as justify the need to develop the theoretical foundations of an adaptive economy model. It is the adaptability of economies that becomes a key condition for the well-being of society. Thus, the main areas of research are the identification of key factors in the adaptation of companies, industries and the economy as a whole to changes in economic conditions. The research methodology is the analysis and synthesis of scientific publications. Particular attention is paid to such factors as corporate culture, business model and economic institutions. The scientific and practical significance of the work is to identify the dependence of the adaptability of the economy on the adaptability of entrepreneurship (companies, organizations). The main results of the work can be used to create the theoretical base of the adaptive economy model. It is this model that meets the characteristics of dynamically changing external and internal economic conditions of entrepreneurship.

**Key words:** adaptation, economic conditions, competition, modernization of production, restructuring of production.

М. Кажыкен

Заманауи қоғамды зерттеу институты, Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ., e-mail: kazhyken@mssi.ru

### **Бейімделі экономиканың моделі: пайда болу себептері және негізгі ерекшеліктері**

Қазіргі әлем қарқынды дамуда, бұл технологияның, тұтынушылардың талғамы мен талғамының, бизнес-модельдердің өзгеруімен байланысты. Компаниялар мен тіпті экономиканың

барлық секторлары бәсекеге қабілетті болып қана қоймай, өмір сүру үшін нарық жағдайындағы әртүрлі өзгерістерге тез бейімделуге мәжбүр белгісіздік жағдайында. Бұл жұмыстың мақсаты – серпінді процестің негізгі факторларын анықтау үшін бейімделетін компаниялардың тәжірибесі туралы жарияланымдарды талдау, сонымен қатар экономиканың адаптивті моделінің теориялық негіздерін жасау қажеттілігін негіздеу. Бұл қоғамның әл-ауқатының негізгі шарты болып табылатын экономикалардың бейімделуі. Осылайша, зерттеудің негізгі бағыттары – бұл компаниялардың, салалардың және жалпы экономиканың экономикалық жағдайлардың өзгеруіне бейімделуіндегі негізгі факторларды анықтау. Зерттеу әдістемесі ғылыми жарияланымдарды талдау және синтездеу болып табылады. Корпоративті мәдениет, бизнес модель және экономикалық институттар сияқты факторларға ерекше назар аударылады. Жұмыстың ғылыми және практикалық маңыздылығы – экономиканың бейімделу деңгейінің кәсіпкерліктің (компаниялар, ұйымдар) бейімделуіне тәуелділігін анықтау. Жұмыстың негізгі нәтижелерін адаптивті экономика моделінің теориялық негізін құру үшін пайдалануға болады. Дәл осы модель кәсіпкерліктің динамикалық өзгеретін сыртқы және ішкі экономикалық жағдайларының сипаттамаларына сәйкес келеді.

**Түйін сөздер:** бейімделу, экономикалық жағдайлар, бәсекелестік, өндірісті модернизациялау, өндірісті қайта құру.

## Введение

Национальные экономики периодически подвергаются внешним шоковым воздействиям. Только за 20 лет текущего столетия мировые рынки сгенерировали три шока, ввергшие многие страны в глубокие экономические кризисы. Текущий экономический кризис обусловила эпидемия коронавируса в Китае, стремительно перешедшая в пандемию, затормозившая развитие крупнейших экономик мира. Течение кризиса ускорили рухнувшие в одночасье мировые цены на сырую нефть. Никто не может уверенно предсказать, как долго продлятся эти тяжелые времена. Также никто не может с высокой долей вероятности предсказать, как глубоко вниз скатится мировая экономика, а вслед за ней ухудшится благополучие народов.

После каждого мирового рыночного шока и кризиса изменяются технологические связи, происходят структурные сдвиги в отраслях, возникают новые условия. Объективная неопределенность порождает другие вопросы. Как страны (общества) могут, если не полностью защититься от внешних шоков и минимизировать кризисы, то быстро преодолеть кризисы, то есть адаптироваться к изменившимся условиям. Именно адаптивность экономик становится ключевым условием благополучия общества.

Многие исследования дают полезную информацию о поведении отдельных компаний, в том числе о крупных и сетевых компаниях, но мало исследований касательно адаптации отраслей или целых экономик. Системные исследования адаптивности компаний дадут результаты, которые можно будет использовать в прикладных целях не только для решения микроэкономических

задач, но и для разработки макроэкономических основ модели адаптивной экономики.

## Обзор литературы

Интенсивный рост транснациональных экономических связей обусловил возникновение глобального финансового рынка, в рамках которого циркулируют огромные финансовые потоки, совершаются крупные кредитные и платежные операции. Национальные финансовые системы в разной степени интегрированы в глобальный финансовый рынок, являются ее частью, и поэтому подвержены как влиянию дисбалансов спроса и предложения, так и другим мировым процессам. По каналам финансовых потоков, чаще всего, передаются от одной экономики другой негативные воздействия. Именно финансовые потоки способны беспрепятственно пересекать национальные границы и влиять на курс национальных валют, воздействовать на ключевые отрасли и далее мультиплицировать на другие сегменты, прежде всего на малое и среднее предпринимательство, обуславливать безработицу, снижение уровня жизни населения и множество других негативных последствий.

Существенным каналом экзогенного влияния на национальные экономики является изменчивость конъюнктуры внешних рынков. Особо подвержены конъюнктурным колебаниям малые сырьевые экономики, что подтверждается многочисленными исследованиями. В частности, Roch (2017) показал влияние импортных цен на примере латиноамериканских экономик. Solmaz & Sanjani (2015) проанализировали влияние внешних шоков на экономику Турции в 2003-2014 гг. Kinda, Mlachila & Quedraogo (2016) пришли к выводу, что снижение цен сырьевых

товаров приводит к росту уязвимостей финансового сектора: наблюдается снижение показателей прибыльности коммерческих банков, увеличение доли просроченной задолженности и рост вероятности наступления банковского кризиса». Изменение конъюнктуры на мировых сырьевых рынках оказывает мультипликативное воздействие на всю экономику. Так, в работе Bergholt, Larsen & Seneca (2017) на примере относительно экономически прочной Норвегии показано, что результаты деятельности компаний несырьевого сектора зависят от динамики цен на сырую нефть, поскольку большинство входят в производственную цепочку.

Начавшаяся в первых числах 2020 года в китайском городе Ухань провинции Хубэй эпидемия коронавируса и быстро распространившаяся по всему миру до уровня пандемии, разрушила в большинстве стран основы предпринимательства: свободный доступ на рынки и возможность ведения производственной деятельности. Рынки оказались закрытыми наряду с отсутствием возможности ведения экономической деятельности в обычном режиме. «Вспышка коронавируса привела к тому, что правительства многих стран наложили ограничения на несущественные поездки в страны, затронутые COVID-19, на неопределенный срок приостановив туристические поездки, выдачу рабочих и иммиграционных виз. Некоторые страны наложили полный запрет на все виды внутренних или внешних поездок, закрыв все аэропорты в стране» (Peterson & Thankom, 2020). Предпринимателям приходится адаптироваться к чрезвычайным условиям ведения бизнеса. «Компании должны определить сценарии, адаптированные к сложившимся условиям ... должны моделировать свои финансовые показатели в каждом сценарии и выявлять триггеры, которые могут существенно снизить ликвидность. Для каждого такого триггера компании должны определить шаги по улучшению показателей в каждом сценарии (оптимизация кредиторской и дебиторской задолженности; снижение затрат; продажи и слияния, и поглощения) (McKinsey & Company, 2020).

Таким образом, в современной экономике изменчивость циклов деловой активности и рыночной конъюнктуры становится все более непредсказуемой. Под влиянием внешних факторов изменяются и внутренние характеристики национальной экономики. Если обрушились цены на экспортные товары или возникли новые потребительские предпочтения, упала деловая активность в странах – торговых партнерах или

лопнул очередной огромный финансовый пузырь, – то неизбежны структурные сдвиги в национальной экономике, вплоть до исчезновения сегментов отраслей или даже целой отрасли.

Наряду с данными процессами стремительно совершенствуются технологии и продукты, создаются новые рыночные структуры, изменяется конфигурация межгосударственных торговых соглашений. Направления и темпы изменений крайне сложно прогнозировать даже на среднесрочный период. Используемые численные методы и математические модели имеют ограниченное практическое применение, поскольку изменения, которые протекают с высокой скоростью и становятся все более турбулентными, не только снижают достоверность результатов вычислений, но и увеличивают темпы их устаревания.

Поэтому одной из актуальных задач современной теории и практики является переход на новую модель экономики<sup>1</sup>, повышающую ее адаптивность (приспосабливаемость) к изменениям внешних и внутренних условий среды (Кажыкен, 2018).

### Результаты и обсуждение

Адаптивность экономики – это способность приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий независимо от того, произошли эти изменения неожиданно, постепенно или были прогнозируемыми тенденциями. Приспособление также протекает как целенаправленное изменение собственных характеристик под изменения среды, то есть речь идет об активной трансформации объекта, результатом которой может стать конструктивная интеграция во внешнее окружение. Например, экономической интеграции двух или более стран предшествует подготовка формальных норм и правил торговых отношений, создающих общий нормативный порядок. В таком понимании адаптивность выступает в качестве одной из форм развития субъекта, ключевой характеристикой которого признается способность субъекта контролировать внешнее окружение (условия внешней среды) и целесообразно регулировать свои свойства. Такое развитие называется эволюцией.

<sup>1</sup> Модель экономики – это система экономических институтов, включая систему экономических политик, базирующихся на нравственных ценностях и убеждениях их разработчиков. Система принципов и ценностей придает модели специфику, поэтому нормативные основания моделей приводят к разным результатам.

Адаптация является свойством системы или субъекта эволюционно развиваться, подстраиваясь под изменения среды. У субъекта обычно бывает цель развития. Одно из назначений цели развития – это служить ориентиром и мотивировать движение вперед, преодолевая препятствия. Цель нужна и для того, чтобы по необходимости и в соответствии с изменившимися условиями вносить коррективы в приоритеты, задачи и действия. Когда есть долгосрочная цель, то она связывает между собой промежуточные этапы развития.

Строго говоря, адаптируются предприниматели. Чем выше потенциал предпринимательства и разнообразнее его структура, тем быстрее перетекают экономические ресурсы из бесперспективных отраслей в перспективные.

На скорость протекания этих процессов влияют экономические институты, в том числе государственные политики. Именно институты создают условия среды, благоприятствующие или, наоборот, препятствующие адаптации предпринимателей. В благоприятной институциональной среде предприниматели быстро подстраиваются под меняющиеся внешние и внутренние рыночные тенденции, и, что самое главное, достигают нового качественного уровня в своем развитии. Если нормы и правила стабильны, прозрачны, справедливы и аккуратно исполняются всеми участниками рынка, то субъект экономики гибко развивается, подстраиваясь под тенденции изменений своего окружения.

Между адаптивностью экономики и качеством предпринимательства существует явная связь. Чем выше потенциал предпринимательства (качество нефинансового капитала, разнообразие видов деятельности и специализации), тем быстрее оно восстанавливает деловую активность. Иными словами, чем выше адаптивность предпринимательства, тем короче продолжительность падения деловой активности и ниже амплитуда колебания национального дохода, следовательно, будут пологими спуски и подъемы на диаграмме цикла экономического роста. Совершенно логично, что такая экономика быстро преодолевает этап падения производства. Вместе с тем нельзя игнорировать то, что такие позитивные эффекты обуславливаются и усиливаются системой экономических политик, стимулирующих и поддерживающих развитие предпринимательства.

Адаптация субъекта экономики часто сопряжена с изменениями его внутренних свойств. Соответственно адаптивность предпринимательства

зависит от темпов и качества развития субъектов экономики, от адекватности совершенствования их внутренних свойств требованиям изменений во внешней среде. Поэтому для повышения адаптивности субъекта экономики к изменениям среды у него должны быть возможности совершенствовать свои способности (компетенции). Кроме того, большое значение имеет уровень зрелости предпринимателя, то, как строго он придерживается не только формальных норм, но и неформальных правил. В таком контексте адаптивность экономически активного человека, прежде всего предпринимателя, означает развитие его компетенции: повышение квалификации, профессиональный рост, улучшение моральных качеств и другие формы индивидуального развития.

Адаптируются также и организации (фирмы). Для них изменение внутренних свойств означает технологическую модернизацию и реструктуризацию. Модернизация – это процесс совершенствования или качественного обновления определенных аспектов конкретного объекта, результатом которого является улучшение его основных характеристик (Кажыкен, 2011). Технологическая модернизация фирмы означает процесс совершенствования основных производственных фондов, качественного обновления производственной технологии или других факторов производства, которые обуславливают позитивные сдвиги в объемах, номенклатуре и качестве выпускаемой продукции или оказываемой услуги. Результатом адаптации фирмы выступает улучшение или качественное обновление его производственных факторов, обуславливающие конкурентоспособность продукции, соответственно, адаптивность к новым рыночным условиям, требованиям и стандартам, современным показателям качества. Поэтому можно говорить о технологической модернизации предприятия, имеющей три составляющие:

- модернизация основных фондов (включая производственные технологии);
- модернизация технологии управления компанией (в широком понимании этого термина);
- модернизация маркетингово-сбытовой технологии.

Технологически современная, соответственно, конкурентоспособная компания быстро восстанавливает деловую активность, приспособившись к изменившимся потребностям рынка.

Реструктуризация компании представляет собой целенаправленное изменение ее структуры и относится к типу трансформаций, которые

называют системными преобразованиями. В результате достигаются позитивные изменения в номенклатуре, качестве и объеме выпускаемой продукции. Посредством реструктуризации менеджеры компании стремятся достичь таких целей, как повышение производительности факторов производства или обеспечение конкурентоспособности продукции. Успешны те компании, которые быстро и безошибочно перестраивают свою производственную систему и систему управления в ответ на изменения внешних экономических условий (Ольдерогге, 2000).

В зависимости от масштабов и объектов реструктуризации можно выделить три вида (формы) реструктуризации:

- специализация производства – концентрация ресурсов на выпуске конкретной продукции или виде деятельности;

- диверсификация производства – изменение структуры выпускаемой продукции и оказываемых услуг;

- изменение масштаба производства – увеличение (уменьшение) производственных мощностей, изменение объема выпускаемой продукции и оказываемых услуг, что проявляется в виде:

- увеличения производственных мощностей компании (слияние и поглощение, присоединение одного или нескольких компаний, консолидация или покупка имущества другой компании, создание совместного предприятия, расширение и реконструкция действующих или строительство новых производственных мощностей и др.);

- уменьшения производственных мощностей компании (разделение компании на отдельные самостоятельные подразделения или производства, продажа или передача части имущества, сокращение собственного капитала и др.).

Одной из сложных, но эффективных форм адаптации считается диверсификация производства и рынков сбыта. Примерами компаний, адаптировавшихся благодаря диверсификации сферы деятельности, являются DuPont, Hewlett-Packard, Berkshire Hathaway, Apple, Airbnb, Uber, Lyft и др. Если бы DuPont оставался только химическим гигантом или Berkshire Hathaway оставался сосредоточенным на текстиле, то они бы не демонстрировали свою сегодняшнюю эффективность. Возможны смешанные виды реструктуризации.

Адаптация компании зависит от организации бизнеса (бизнес-модели) – фактора, который также способствует технологической модернизации и реструктуризации, быстрому обнаружению рыночных сигналов, а также адекватной реакции на

них. Менеджеры успешных компаний понимают, что «вместо того, чтобы действительно хорошо делать что-то конкретное, компании должны научиться делать что-то новое хорошо». По мнению Reeves & Deimler (2011), «Прцветают компании, которые быстро обнаруживают и реагируют на сигналы изменений. Более того, успешные компании умеют быстро и эффективно экспериментировать не только с продуктами и услугами, но и бизнес-моделями, процессами и стратегиями. Они имеют навыки управления сложными системами с участием заинтересованных сторон во все более взаимосвязанном мире. Возможно, самое важное, они научились раскрывать свои самые большие ресурсы – способности людей, которые на них работают».

Clauss (2017) отмечает, что «Ученые в различных областях исследований осознали потенциал уникальных и новых бизнес-моделей, позволяющих фирмам получать конкурентные преимущества даже на зрелых рынках. Следовательно, рассмотрение бизнес-модели как новой единицы анализа повлияло на многочисленные публикации в таких областях, как стратегическое управление, предпринимательство и маркетинг».

Andries & Debackere (2006) утверждают: «Организациям часто приходится существенно модернизировать свою бизнес-модель, чтобы поддерживать связь с быстро меняющимися условиями в отдельных секторах экономики». В частности, бурное развитие цифровой экономики заставляет компании использовать цифровые технологии. Цифровая бизнес-модель облегчает и ускоряет доступ к клиенту; вместе с тем и клиент быстро делает свой выбор и канала совершения сделки. Надо отметить, что цифровизация используется и для создания цифровых продуктов, то есть пользователям предоставляется возможность потреблять товары или пользоваться услугами в цифровом формате или с использованием цифровых технологий. Например, компания Netflix вначале занималась продажами и прокатом фильмов на DVD, но через несколько этапов запустила сервис потокового вещания и рекомендательную платформу, которая с высокой вероятностью угадывает, какой фильм или передача понравится пользователю. В настоящее время Netflix успешно производит собственные фильмы и сериалы.

De Reuver с соавторами (2009) пишет: «Адаптация продукта – это маркетинговая стратегия, предусматривающая создание нового продукта (товар, услуга) или модификацию существующей».

щего продукта в соответствии с требованиями рынков, на которые компании планируют выйти. Хотя эти изменения в определенной степени носят эндогенный характер, но в значительной степени обусловлены внешними факторами». Иными словами, адаптированный продукт должен соответствовать уникальным стандартам каждого местного рынка, поэтому адаптация – это и процесс изменения качественных характеристик и потребительских свойств. Адаптация продукта к культурным и нормативным параметрам рынка особенно важна для компаний, экспортирующих свои товары и услуги. Следует отметить, что адаптация продуктов к внешним рынкам может быть компонентом стратегии расширения бизнеса. Адаптация продукта также важна для компаний, которые хотят внедрять новые товары и услуги. Например, компания France Telecom разработала стратегию быстрой настройки существующих продуктов для различных рынков, которая помогает снизить затраты на разработку и ускорить внедрение новых продуктов». Свои продукты успешно адаптировали под мировые рынки такие компании, как Apple Inc., iPhone и Mc Donald's (Jingyan et al., 2014).

Одним из внутренних факторов, влияющих на адаптивность компании, является ее размер.

Мы согласны с утверждением M.De Reuver и его соавторов (2009) о том, что: «Стать адаптивным особенно сложно для крупных компаний. Они, как правило, ориентированы на управление масштабом и эффективностью, а их иерархическим структурам и фиксированным процедурам не хватает разнообразия и гибкости, необходимых для быстрого обучения и изменений. Такие управленческие парадигмы быстро отмирают, особенно когда они исторически были основой успеха. Тем не менее, некоторые тактики доказали свою эффективность в достижении адаптационных преимуществ даже в существующих компаниях. Для вовлеченных менеджеров они могут выглядеть как обычное расширение бизнеса, но на самом деле они создают контекст, в котором могут развиваться адаптивные возможности».

Крупное предпринимательство оказывает позитивное или негативное влияние на развитие экономики. Начнем с негативных аспектов. Во-первых, сложно быстро перестраивать громоздкую технологию, часто внедрять инновации, существенно меняющие процесс производства. Во-вторых, крупные компании, как правило, жестко привязаны к своим потребителям, то есть ориентированы на узкий рынок. В-третьих, крупные компании обычно являются специали-

зированными производствами, что также снижает их маневренность.

Крупные компании могут искажать рыночное распределение экономических факторов, соответственно, ухудшать условия доступа малого и среднего предпринимательства к ресурсам. Среди них негативным влиянием выделяются монополии, а также иностранные компании. Монополии существенно ухудшают способность отдельных отраслей экономики адаптироваться к изменениям. Причины широко известны и не требуют обоснования. Что касается иностранных компаний, отметим следующее. Утверждая об эффективности иностранных прямых инвестиций, надо помнить о том, что часто их экономические интересы не совпадают со стратегическими целями и задачами государства относительно развития конкретной отрасли или в целом всей экономики. Из этого тезиса вытекает следующий вывод: иностранная собственность может ухудшить адаптивность национальной экономики в силу несовпадения интересов сторон.

Вместе с тем имеется целый ряд положительных сторон крупного предпринимательства. Так, подавляющее большинство крупных производственных компаний ориентировано на экспорт, поэтому даже в условиях кризиса они останутся главными поставщиками в страну валютных доходов. От их конкурентоспособности будет зависеть торговый баланс страны; центральный банк сможет накапливать валюту, а у правительства будет достаточно много валютных ресурсов для оживления деловой активности и развития национальной экономики. Иными словами, чем больше объем экспорта обработанной продукции, тем значительнее доля страны в международном разделении труда и выше потенциал для адаптации под изменения конъюнктуры на мировых рынках.

Крупные компании служат ключевым звеном сетевой структуры, объединяющей в технологическую цепочку множество компаний меньшего масштаба. Крупная корпорация может играть роль интегратора в производственную сеть (кластер) компаний разных отраслей. Сетевизация производственного процесса становится характерной чертой современной экономики. Сетевые связи образуют структуры горизонтальной или вертикальной интеграции. Возможны объединения в промышленные группы и холдинги, что повышает приспособляемость участников к изменениям рыночных условий. Также улучшается защита участников от рыночных рисков в случае, если сеть незамкнутая – открытая. На-

пример, в ситуации падения спроса на основную продукцию, которое передается по технологической цепочке, подвергая всех участников сети аналогичным рискам, открытая сеть позволяет сохранить другие связи, находящиеся вне ее цепочки. В целом взаимодействие крупной компании с субъектами среднего и малого бизнеса служит мощным двигателем деловой активности предпринимательства и фактором его адаптивности. M.De Reuver и его соавторы (2009) «... рассмотрели бизнес-модели сетевых организаций, чтобы увидеть, как они изменяются со временем вследствие внешних факторов, уделяя больше внимания драйверам, чем бизнес-моделям как таковым».

Современную отрасль промышленности можно характеризовать как конкурирующие сети или систему конкурирующих компаний. В условиях деятельности, выходящей за пределы корпорации, менеджерам надо думать не только о стратегии компании, но и сканировать внешнее бизнес-окружение. Как правило, крупные компании управляют своим бизнес-окружением, соответственно, конкурентное преимущество имеют крупные компании, способные адаптировать под свои цели внешнее окружение. Адаптивная система поставщиков Apple – это телекоммуникационные партнеры и многочисленные независимые разработчики приложений, созданные для поддержки iPhone. Операционная система Google Android также использует широкий спектр аппаратных партнеров и разработчиков приложений. Способность объединить потенциал, а также продукты и услуги компаний малого и среднего предпринимательства позволила этим производителям смартфонов стать лидерами рынка в чрезвычайно короткие сроки. Благодаря широкому обнаружению сигналов, инновациям, гибкости и быстрой мобилизации бизнес-окружения крупные компании могут повысить свою адаптивность.

Технологические и рыночные факторы являются наиболее важными для развития бизнес-модели, а регулирование играет лишь незначительную роль. В частности, для стартапов влияние технологических и рыночных факторов является самым сильным на ранних этапах новой бизнес-модели, в то время как для устоявшихся крупных компаний эти эффекты являются умеренными с течением времени.

Малое предпринимательство наиболее адаптивный сегмент экономики. Небольшая компания быстро приспосабливается благодаря своей несложной и гибкой технологии, не требующей существенных затрат на переупрочивание

или модернизацию. Специализация субъекта малого предпринимательства не создает ему большие трудности для быстрой смены своей рыночной ниши. Чаще всего за такой компанией стоит единоличный предприниматель, в лице собственника на производственные активы. Именно совмещение в одном лице и производителя благ, и собственника в индивидуализации решений и ответственности за эти решения заключается высокая скорость адаптации компаний малого предпринимательства.

Гибкость и низкая капиталоемкость субъектов малого предпринимательства не означает, что чем больше их в структуре отраслей, тем лучше для адаптивности экономики. Очевидно, существует широкая граница, отделяющая благоприятный и неблагоприятный для развития экономики или отрасли уровень концентрации субъектов малого предпринимательства. Предполагаем, что превышение доли малого предпринимательства в производственной сфере некоторого порога приведет к снижению потенциала всей отрасли. Но сложно определить значение такого порогового уровня. К тому же нет необходимости в его точной оценке. Гораздо важнее понимать, что любой субъект малого предпринимательства, стремясь развиваться и повысить, например, рентабельность производства, будет искать возможности для модернизации и реструктуризации, в том числе увеличения масштабов производства. Поэтому важно то, какие экономические условия будут благоприятствовать развитию малого предпринимательства и сами приведут к рациональному соотношению долей малого, среднего и крупного бизнеса в структуре конкретной отрасли. А это уже роль экономических институтов, поскольку они создают условия для развития предпринимательства, они регулируют экономическую деятельность в определенных рамках, не нарушающих суверенитет субъектов, но в интересах достижения общих целей – роста общественного благосостояния и снижение экономического неравенства.

Чем больше доля среднего предпринимательства в объеме совокупного выпуска, тем выше адаптивность экономики (ссылка). Действительно, компании среднего предпринимательства более гибки, соответственно, достаточно устойчивы к внешним шокам. Для того, чтобы использовать новые открывающиеся возможности, они способны быстро вносить коррективы в приоритеты своих бизнес-стратегий, модернизироваться или увеличивать масштабы производства.

Даже будучи специализированной компанией, ей достаточно легко удается переориентироваться на новые продукты и рыночные ниши или осуществить диверсификацию производства. Они относительно легко переключаются с внутреннего рынка на внешний и наоборот. Кроме того, они привлекательны для портфельных инвестиций и достаточно надежные партнеры для прямых иностранных инвесторов. Таким образом, среднее предпринимательство играет роль своеобразного стабилизатора экономики.

Чем шире разнообразие структуры и выше потенциал предпринимательства, тем быстрее оно восстанавливает деловую активность, отрасли преодолевают внутренние дисбалансы, а экономика приспосабливается к изменениям. Отсюда следует предположение, что чем выше доля предпринимателей в структуре трудовых ресурсов страны, то есть в численности экономически активного населения, тем выше адаптивность экономики.

Чтобы система могла успешно адаптироваться, ей (точнее, ее управляющей компоненте) необходимы институты. Институты создают нормативный порядок, посредством которого регулируют и направляют предпринимателей и рыночные ресурсы, в частности предоставляют достоверную информацию о состоянии внешней среды, о тенденциях в среде и о других показателях, позволяющих проводить всесторонний анализ. Организации, отвечающие за регулирование предпринимательства, должны быть способными анализировать не только окружение, но и саму систему, выявлять отжившие и потерявшие полезность свойства, а вместо них актуализировать новые нормы и правила.

Изменения провоцируют разнообразные риски для предпринимательской деятельности. Следовательно, одной из граней адаптивности служит преодоление субъектом разнообразных рисков. В таком контексте роль экономических институтов заключается в принятии на себя части рисков предпринимателей, в снижении уровня и количества рисков, в минимизации вероятности их возникновения.

Экономические институты создают возможности для адаптации. Возможности могут быть общедоступными и селективными, предоставляемыми рыночными или государственными институтами. Условия могут создаваться на локальных территориях со специальным правовым режимом. При таком разнообразии вариантов важно, чтобы институты давали предпринимателю свободный доступ к системе возможностей и

позволяли ему делать свой свободный выбор. В целом спектр возможностей довольно широк, но они могут быть агрегированы в две группы:

- возможности для повышения способностей (повышение компетенции, модернизация, реструктуризация);

- возможности для реализации способностей (конкуренция, экономические факторы, деятельность).

Возможности реализуются через бизнес-модели, которые меняются, поскольку менеджеры компаний не только вводят новшества в бизнес-модели, но и участвуют в более обыденной адаптации в ответ на внешние изменения, такие как изменения уровня или структуры спроса. Однако мало что известно о причинах такой адаптации бизнес-модели. Мы используем жесткость угроз и теорию перспектив для изучения адаптации бизнес-модели в ответ на внешние угрозы и возможности. Кроме того, опираясь на теорию поведения фирмы, мы утверждаем, что прошлая стратегическая ориентация фирмы создает зависимости пути, которые влияют на склонность фирмы к адаптации своей бизнес-модели. Saebi с соавторами (2017) уточняет, что на основе анализа «... выборки из 1196 норвежских компаний выявлено, что фирмы более склонны адаптировать свою бизнес-модель в условиях предполагаемых угроз, чем возможностей, и что стратегическая ориентация, направленная на развитие рынка, в большей степени способствует адаптации бизнес-модели, чем ориентации направлены на защиту существующей позиции на рынке».

Поскольку предприниматели адаптируются благодаря экономическим институтам, то, очевидно, и сами институты должны изменяться, то есть эволюционировать. Развитие экономических институтов означает, что они продолжают выполнять прежние функции или осваивают новые, но, главное, обеспечивают субъектов экономики актуальной информацией, сокращают транзакционные издержки и стимулируют их эффективное экономическое поведение. Иными словами, повышается адаптивность экономики в результате реформирования институтов с опорой на сохранение лучших функций. А. Грейф (2013) утверждает о необходимости создания институтов, «... которые будут способствовать полезным эндогенным изменениям».

Существенна роль государства в совершенствовании экономических институтов, подведении их функций под запросы предпринимателей. Государство имеет полномочия вносить изменения и дополнения в действующее законода-

тельство. И чем быстрее государство адекватно реагирует на изменившийся контекст и запросы предпринимателей, тем быстрее совершенствуются экономические институты. Но масштабы государственной интервенции в эволюцию экономических институтов должны быть минимальными, чтобы адаптивность стала их естественным свойством. Вместе с тем государство может ускорить и улучшить трансформацию экономических институтов при участии предпринимательства.

### Заключение

Современная экономика, отрасль или отдельная компания, чтобы быть и оставаться успешной, должна быть способной адаптироваться к переменчивым рыночным условиям, в том числе к кризисам. Соответственно адаптивность является главным фактором конкурентоспособности. В свою очередь фактором адаптивности выступают экономические институты, в развитии которых ключевую роль играет государство.

Чтобы противостоять рискам, компаниям надо модернизировать бизнес-модели, повышать их способность быстро реагировать на рыночную конъюнктуру, обеспечить запуск новых продуктов, а также диверсификацию производства или расширение выпуска. Кроме того, компании должны адаптировать свои продукты или услуги в соответствии запросами потребителей. Для одних это означает использование конкретных преимуществ продукции или услуги, для других – разработка новых продуктов или услуг.

В целом необходимо пересмотреть действующую модель казахстанской экономики и приступить к формированию модели адаптивной экономики. Для осуществления столь масштабного проекта потребуются глубокие исследования всех базовых аспектов адаптивности и ком-

паний, и предпринимательства, и экономики в целом.

Кризис – это новые, но крайне неблагоприятные условия ведения бизнеса, к которым предприниматели вынуждены адаптироваться. Кризис характеризуется разрывом технологических связей, падением спроса и сужением доступа к ресурсам. Протекающий в настоящее время мировой экономической кризис, вызванный пандемией коронавируса, заставил компании радикально изменить бизнес-модели, в частности, перейти на виртуальный режим работы, широко внедрять цифровые технологии, находить новые способы доступа на рынки. «Те компании, которые лучше всего могут адаптироваться, включая обучение работе на расстоянии, выживут и найдут возможности для значительного увеличения доли рынка» (Ristimäki & Weckström, 2020).

В периоды кризисов правительствам приходится адаптировать экономические институты к новым реалиям. Так, экономические кризисы 1998 и 2008 годов были преодолены странами Юго-Восточной Азии и ЕС благодаря реформированию финансовых институтов, модернизации пруденциальных нормативов, усилению государственного регулирования рынков, что в целом привело к улучшению экономических институтов (Корея, Китай, ЕС и др.). Таким образом, можно сказать, что преодоление кризиса – это адаптация экономической системы, экономических институтов к новым изменившимся условиям среды.

Необходимость приспособления отдельных компаний и экономики в целом к динамичным изменениям среды не требует обоснования. Для поиска путей выхода экономики из кризисов целесообразно более глубоко изучать факторы адаптации предпринимательства, начиная от внутренних – бизнес-модели, заканчивая экономическими институтами.

### Литература

- Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 536 с.
- Кажыкен М. Первый этап модернизации промышленности: настройка государственных мер поддержки на пилотных предприятиях // Экономика и статистика. – 2011. – №1. – С. 56-63.
- Кажыкен М. Модель адаптивной экономики. – Астана: ТОО «Профмедиа», 2018. – 478 с.
- Ольдерогге Н.Г. Реструктуризация предприятий и компаний: успешный ответ на вызов посткризисной ситуации. – М.: Высшая школа, 2000.
- Jingyan T., Fei S., Fayel H., Roy S. Adaptation and Standardization. – 2014, [https://kupdf.net/download/adaptation-and-standardization\\_5dea65f0e2b6f55b36dc03f3\\_pdf](https://kupdf.net/download/adaptation-and-standardization_5dea65f0e2b6f55b36dc03f3_pdf)
- Andries P., Debackere K., Van Looy B. Effective business model adaptation strategies for new technology-based ventures / Proceedings 9th PREBEM Conference on Business Economics, Management and Organization Science. – Amersfoort, The Netherlands. – 2006.

Bergholt D., Larsen V.H., Seneca M. Business cycles in an oil economy. BIS Working Papers. – 2017, <https://www.bis.org/publ/work618.pdf>

Corbo L., Luca Pirolo L., Rodrigues V. Business model adaptation in response to an exogenous shock: An empirical analysis of the Portuguese footwear industry // *International Journal of Engineering Business Management*. – 2018. – vol. 10, pp. 1-12, doi: 10.1177/1847979018772742.

McKinsey & Company. COVID-19: Briefing note, March 2, 2020 / The following is McKinsey's perspective as of March 2, 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.

Clauss T. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance // *R&D Manag.* – 2017. – vol. 47(3), pp. 385-403, [https://www.researchgate.net/publication/282913799\\_Measuring\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_Conceptualization\\_Scale\\_Development\\_and\\_Proof\\_of\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/282913799_Measuring_Business_Model_Innovation_Conceptualization_Scale_Development_and_Proof_of_Performance).

De Reuver M., Bouwman H., MacInnes I. Business model dynamics: a case survey // *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. – 2009. – vol. 4, issue 1, pp. 1-11, [https://www.researchgate.net/publication/220233419\\_Business\\_model\\_dynamics\\_A\\_case\\_survey](https://www.researchgate.net/publication/220233419_Business_model_dynamics_A_case_survey).

Kinda T., Mlachila M., Ouedraogo R. Commodity price shocks and financial sector fragility. – IMF Working Paper. – 2016, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1612.pdf>

Peterson O., Thankom A. Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy, [https://www.researchgate.net/publication/340236487\\_Spillover\\_of\\_COVID-19\\_impact\\_on\\_the\\_Global\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/340236487_Spillover_of_COVID-19_impact_on_the_Global_Economy).

Reeves M., Deimler M. Adaptability: The New Competitive Advantage // *Harvard Business Review. Strategy & Execution*. – 2011, <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>.

Ristimäki S., Weckström K. A business framework for COVID-19 response and adaptation. – 2020, <https://www.avaus.com/news/a-business-framework-for-covid-19-response-and-adaptation/>.

Roch F. The adjustment to commodity price shocks in Chile, Colombia, and Peru. – IMF Working Paper. – 2017, <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2017/wp17208.aspx>

Saebi T., Lien L., Foss N.J. What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation // *Long Range Planning*. – 2017. – vol. 50(5), pp. 567-581, <http://wrap.warwick.ac.uk/98519/1/WRAP-what-drives-business-model-adaptation-impact-Foss-2017.pdf>.

Solmaz S., Sanjani M.T. How external factors affect domestic economy: Nowcasting an emerging market. – IMF Working Paper. – 2015, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp15269.pdf>

## References

Andries P., Debackere K., Van Looy B. (2006) Effective business model adaptation strategies for new technology-based ventures. *Proceedings 9th PREBEM Conference on Business Economics, Management and Organization Science*. Amersfoort, The Netherlands.

Bergholt D., Larsen V.H., Seneca M. (2017) Business cycles in an oil economy. BIS Working Papers, <https://www.bis.org/publ/work618.pdf>

Clauss T. (2017) Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Manag.* vol. 47(3), pp. 385-403, [https://www.researchgate.net/publication/282913799\\_Measuring\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_Conceptualization\\_Scale\\_Development\\_and\\_Proof\\_of\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/282913799_Measuring_Business_Model_Innovation_Conceptualization_Scale_Development_and_Proof_of_Performance).

Corbo L., Luca Pirolo L., Rodrigues V. (2018) Business model adaptation in response to an exogenous shock: An empirical analysis of the Portuguese footwear industry. *International Journal of Engineering Business Management*, vol. 10, pp. 1-12, doi: 10.1177/1847979018772742.

De Reuver M., Bouwman H., MacInnes I. (2009) Business model dynamics: a case survey. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 4, issue 1, pp. 1-11, [https://www.researchgate.net/publication/220233419\\_Business\\_model\\_dynamics\\_A\\_case\\_survey](https://www.researchgate.net/publication/220233419_Business_model_dynamics_A_case_survey).

Greyf A. (2013) Instituty i put' k sovremennoy ekonomike. Uroki srednevekovoy trgovli [Institutes and the path to modern economics. Lessons of medieval trade]. M.: Izd. dom Vyshey shkoly ekonomiki, 536 p.

Jingyan T., Fei S., Fayel H., Roy S. (2014) Adaptation and Standardization, [https://kupdf.net/download/adaptation-and-standardization\\_5dea65f0e2b6f55b36dc03f3\\_pdf](https://kupdf.net/download/adaptation-and-standardization_5dea65f0e2b6f55b36dc03f3_pdf)

Kazhyken M. (2011) Pervyy etap modernizatsii promyshlennosti: nastroyka gosudarstvennykh mer podderzhki na pilotnykh predpriyatiyakh [The first stage of industrial modernization: setting up government support measures at pilot enterprises]. *Ekonomika i statistika*, vol. 1, pp. 56-63.

Kazhyken M. (2018) Model' adaptivnoy ekonomiki [Model of adaptive economy]. Astana: TOO «Profmedia», 478 p.

Kinda T., Mlachila M., Ouedraogo R. (2016) Commodity price shocks and financial sector fragility. IMF Working Paper, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1612.pdf>

McKinsey & Company (2020) COVID-19: Briefing note, March 2, 2020 / The following is McKinsey's perspective as of March 2, 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.

Ol' derogge N.G. (2000) Restrukturizatsiya predpriyatiy i kompaniy: uspeшный otvet na vyzov postkrisisnoy situatsii [Restructuring of enterprises and companies: a successful response to the challenge of the post-crisis situation]. M.: Vysshaya shkola.

Peterson O., Thankom A. (2020) Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy, [https://www.researchgate.net/publication/340236487\\_Spillover\\_of\\_COVID-19\\_impact\\_on\\_the\\_Global\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/340236487_Spillover_of_COVID-19_impact_on_the_Global_Economy).

Reeves M., Deimler M. (2011) Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review. Strategy & Execution*, <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>.

Ristimäki S., Weckström K. (2020) A business framework for COVID-19 response and adaptation, <https://www.avaus.com/news/a-business-framework-for-covid-19-response-and-adaptation/>.

Roch F. (2017) The adjustment to commodity price shocks in Chile, Colombia, and Peru. IMF Working Paper, <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WP/2017/wp17208.ashx>

Saebi T., Lien L., Foss N.J. (2017) What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, vol. 50(5), pp. 567-581, <http://wrap.warwick.ac.uk/98519/1/WRAP-what-drives-business-model-adaptation-impact-Foss-2017.pdf>.

Solmaz S., Sanjani M.T. (2015) How external factors affect domestic economy: Nowcasting an emerging market. IMF Working Paper, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp15269.pdf>