УДК: 338.1
JEL: L26; M10

Е. В. Скалецкий[1], Г. В. Широкова[1, 2], Е. Б. Гаффорова[1]

СВЯЗЬ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ФИРМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

[1] Дальневосточный федеральный университет,
Российская Федерация, 690091, Владивосток, ул. Суханова, 8
[2] Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Экономический кризис значительно влияет на рыночную ситуацию, негативно сказываясь на платежеспособном спросе, что заставляет фирмы адаптировать стратегии для соответствия внешней среде. Цель данной статьи — теоретическая и эмпирическая оценка связи между конкурентными стратегиями российских фирм малого и среднего бизнеса и результатами их деятельности в условиях экономического кризиса. Сбор данных для тестирования гипотез исследования проводился посредством опроса руководителей частных российских фирм в 2015–2016 гг. Данные опроса были дополнены показателями бухгалтерской отчетности, экспортированными из базы данных «СПАРК-Интерфакс». В финальную выборку вошли 456 фирм, представляющих все федеральные округа страны. Проведенный регрессионный анализ продемонстрировал противоречивые результаты. Прямые эффекты отдельных типов стратегий оказались незначимыми, тогда как комбинации стратегий инновационной дифференциации с маркетинговой дифференциацией, а также маркетинговой дифференциации с лидерством по издержкам положительно связаны с результатами деятельности фирм. В то же время комбинация лидерства по издержкам с инновационной дифференциацией отрицательно сказывается на результатах деятельности фирм. Выявленный характер связи между комбинациями конкурентных стратегий и результатами деятельности фирм может быть использован управленцами для адаптации стратегий компаний к условиям экономического кризиса. Основная ценность

This research has been conducted with financial support from St. Petersburg University (Competition 7, project No. 16.23.1442.2017)/Исследование выполнено при финансовой поддержке Санкт-Петербургского государственного университета (Мероприятие 7, шифр проекта 16.23.1442.2017).

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018.

исследования состоит в контекстуализации концепции общих конкурентных стратегий для рынка в условиях экономического кризиса. Выводы данного исследования также вносят вклад в продолжающуюся дискуссию сторонников и противников комбинирования конкурентных стратегий. Вместе с тем авторы отмечают важность лонгитюдных исследований результативности конкурентных стратегий в качестве перспективного направления для дальнейшего анализа.

Ключевые слова: фирмы малого и среднего бизнеса, результаты деятельности фирмы, конкурентные стратегии, экономический кризис, Россия.

RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE STRATEGIES AND RUSSIAN SMEs' PERFORMANCE DURING ECONOMIC CRISIS

E. V. Skaletckii[1], *G. V. Shirokova*[1, 2], *E. B. Gafforova*[1]

[1] Far Eastern Federal University, 8, ul. Sukhanova, Vladivostok, 690091, Russian Federation

[2] St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

An economic crisis significantly affects market conditions by decreasing effective demand that forces firms to fit their strategies into changing environment. The purpose of this article is to theoretically and empirically assess the relationship between competitive strategies of Russian small and medium enterprises (SMEs) and their performance during an economic crisis. Data for testing was collected via the survey of managers of private Russian SMEs in 2015–2016. Then data was supplemented by the indicators exported from financial statements from SPARK-Interfax database. The final sample of the study includes 456 firms representing all the federal districts of the country. The regression analysis demonstrated contradictory results. While the direct links between competitive strategies and firm performance are insignificant, the combination of innovative differentiation and marketing differentiation as well as of marketing differentiation and cost leadership are positively related to SMEs' performance, whereas the combination of innovative differentiation and cost leadership has a negative relationship with SMEs performance. The revealed nature of the relationship between combinations of competitive strategies and the firms' performance can be used by managers to adapt their firm strategies to the conditions of an economic crisis. Overall, the main value of this research is the contextualization of the concept of generic competitive strategies for the market in the conditions of an economic crisis. The findings of this study contribute to the ongoing debate between proponents and opponents of combining competitive strategies. Along with that, taking into account the fact that the use of cross-sectional data does not allow to track development of indicators in time, the authors acknowledge the importance of longitudinal research of the efficiency of competitive strategies as a perspective venue for the further studies.

Keywords: small and medium enterprises, firms' performance, competitive strategies, economic crisis, Russia.

ВВЕДЕНИЕ

Успех бизнеса в долгосрочном периоде в значительной мере зависит от того, в какой степени стратегия фирмы соотносится с особенностями внешней среды и адаптируется к ее изменениям [Simon, 1957; Cyert, March, 1963]. В свою очередь, внешняя среда играет определяющую роль в формировании пула доступных

стратегий [Porter, 1991]. Фирмы выбирают стратегии, руководствуясь собственными ожиданиями, общими трендами, предыдущими результатами деятельности [Child, 1972] и спецификой отрасли [Porter, 1980]. Наличие стратегии как инструмента, упорядочивающего деятельность, обеспечивает успех фирмы в стабильных условиях [Olson, Bokor, 1995]. Значимость стратегии особенно возрастает в периоды изменений рыночной конъюнктуры, к которым относится в том числе экономический кризис.

Экономический кризис характеризуется снижением платежеспособного спроса и ростом неопределенности [Bartz, Winkler, 2016]. В условиях кризиса фирмы вынуждены корректировать стратегии, ориентируясь на достижение операционной эффективности, при этом достижение роста становится менее актуальной целью. Кризис, как правило, воспринимается как негативный фон для деятельности фирм малого и среднего бизнеса, поскольку они являются наиболее уязвимой группой среди участников рынка [Lai et al., 2016]. В периоды экономического кризиса снижается уровень выживаемости фирм [Box, 2008], и в общей совокупности новых компаний значительно возрастает доля фирм, созданных по необходимости (necessity-driven start-ups) [Block et al., 2015]. Все эти факторы заставляют руководителей пересматривать стратегии и целевые показатели.

В то же время результаты исследований, проведенных в различных контекстах, свидетельствуют о комплексном характере связи между кризисом и деятельностью фирмы. С одной стороны, фирмы малого и среднего бизнеса в большей степени подвержены негативному влиянию нестабильности в экономике из-за присущих им ресурсных ограничений и, как следствие, нехватки устойчивости [Varum, Rocha, 2013; Bartz, Winkler, 2016]. Несовершенство технологической базы, менеджмента и человеческих ресурсов может снижать их потенциал в преодолении кризиса [Forbes, 2002; Beck, Demirguc-Kunt, Maksimovic, 2005; Butler, Sullivan, 2005; Regnier, 2005]. С другой стороны, в периоды трансформаций в экономике перед фирмами малого и среднего бизнеса открываются возможности достижения экспоненциального роста благодаря присущей им гибкости и нацеленности на более узкие рыночные ниши [Peric, Vitezic, 2016]. В контексте кризиса предпринимательские стратегии положительно сказываются на результативности фирм малого и среднего бизнеса, поскольку позволяют в более полной мере использовать их конкурентные преимущества перед крупными компаниями, такие как гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям.

Противоречивое понимание эффектов кризиса на деятельность фирмы требует более глубокого осмысления характера связи между кризисом и результатами деятельности фирмы. Цель данной работы — выявление связи между конкурентными стратегиями российских фирм малого и среднего бизнеса и результатами их деятельности в период экономического кризиса.

Статья имеет следующую структуру. В первой части представлен анализ основных исследований связи стратегий и результатов деятельности фирмы. Во второй — теоретическая модель и гипотезы исследования. В третьей — раскры-

ты метод и дизайн эмпирического исследования, в четвертой части приведены основные результаты исследования. В заключении обсуждаются полученные результаты, их теоретическая и практическая значимость, а также ограничения проведенного исследования.

СВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Изучение связи между стратегией фирмы и результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса — одно из наиболее популярных направлений исследований в предпринимательстве и стратегическом менеджменте. Теоретическая и практическая значимость данной проблематики обусловлена наличием плюрализма взглядов на этот вопрос. Так, одна из наиболее радикальных позиций заключается в том, что под сомнение ставится сама необходимость стратегического менеджмента в фирмах малого и среднего бизнеса ввиду их уязвимости и высокой степени зависимости от внешних условий [Mintzberg, Quinn, 1996]. Тем не менее большинство исследователей придерживаются мнения, что стратегия оказывает значительное влияние на результаты деятельности фирмы малого или среднего бизнеса [Castrogiovanni, Justis, 2002], поскольку упорядочивает использование ресурсов [Olson, Bokor, 1995] и помогает достичь запланированных целей.

В основной части работ в данной области используется модифицированная классификация М. Портера [Porter, 1996], в рамках которой выделяются стратегии дифференциации и лидерства по издержкам. Дифференциация преследует цель удовлетворения потребностей клиентов уникальным способом, создавая дополнительную ценность, например, за счет дизайна продукта, его качества, размера и типа продуктовых характеристик, послепродажной поддержки и т. п. [Grant, 1991; Chaganti, Cook, Smeltz, 2002; Allen et al., 2006; Lechner, Gudmundsson, 2014]. Ограниченность рыночных ниш, в которых фирмы малого и среднего бизнеса осуществляют свою деятельность, приводит к тому, что большинство из них реализует стратегию дифференциации, поскольку объем занимаемого рынка не позволяет достичь экономии на масштабе производства [Borch, Huse, Senneseth, 1999]. В то же время фрагментированность рыночных сегментов зачастую приводит к тому, что эти фирмы напрямую не конкурируют с другими фирмами малого и среднего бизнеса за конкретные каналы распределения. Подобная ситуация служит предпосылкой для объединения фирм в стратегические альянсы, что позволяет им преодолевать фрагментарность рынка, реализуя вариацию стратегии дифференциации на межфирменном уровне [Golder, Dollinger, 1993].

Ряд исследований демонстрирует, что дифференциация является одной из самых распространенных стратегией, реализуемых фирмами малого и среднего бизнеса (см., напр.: [Chandler, Broberg, Allison, 2014]). По сравнению со стратегией лидерства по издержкам дифференциация позволяет фирме быть более гиб-

кой, что отражается на инновационности и уникальности предлагаемых товаров и услуг [Teal, Hofer, 2003]. Инновационная дифференциации основана на использовании человеческого капитала предпринимательской команды и интеллектуальных ресурсов, что в условиях недостатка других типов ресурсов, вызванного кризисом в экономике, становится основным источником выживаемости и роста фирм малого и среднего бизнеса [Manolova et al., 2007]. Инновационная дифференциация положительно сказывается на результатах деятельности фирм, имеющих опыт международной деятельности [Namiki, 1988; Camison, Villar-Lopez, 2010] и развитые нематериальные активы [Knight, Cavusgil, 2005; Casillas, Moreno, 2010]. Она обеспечивает максимальную результативность при комбинировании с продуктовой кастомизацией [Bamiatzi, Kirchmaier, 2014] и стратегией первопроходца [Manu, Sriram, 1996]. Однако реализация стратегии инновационной дифференциации, как правило, требует значительных затрат ресурсов на создание уникальных характеристик продуктов, которые будут выделять их среди конкурентов [Camison, Villar-Lopez, 2010]. Кроме того, влияние инноваций на результативность фирм даже в одной отрасли может быть различным [Schroeder, 1990].

При рассмотрении фирм малого и среднего бизнеса можно выделить ряд особенностей, характерных для данного сегмента. В частности, значительная ресурсоемкость проведения собственных исследований и разработок [O`Connor, Veryzer, 2001], наряду с относительной простотой копирования технологических конкурентных преимуществ [Camison, Villar-Lopez, 2010], приводит к тому, что инвестиции в технологическое развитие фирм малого и среднего бизнеса часто направлены на адаптацию ведущих мировых практик [Stam, Wennberg, 2009]. Поглощение знаний с внешнего рынка положительно влияет на рост фирм малого и среднего бизнеса посредством рыночного развития [Naldi, Davidsson, 2014]. Поэтому в успехе этих фирм значительную роль играет способность конвертировать полученные знания в нематериальные активы для создания продукта [Camison, Villar-Lopez, 2010]. Кроме того, на развивающихся рынках фирмы малого и среднего бизнеса для достижения роста могут использовать стратегию импортозамещения [Park, Bae, 2004].

Что касается стратегии маркетинговой дифференциации, то она наиболее востребована среди ранних последователей. Например, после того, как фирмы-первопроходцы понесли первоначальные затраты, связанные с выходом на рынок, ранние последователи решают выйти на рынок и продвигают аналогичный товар с использованием рыночных инструментов, проводя незначительную доработку продукта [Gatignon, Robertson, 2004]. В то же время маркетинговая дифференциация имеет ограниченное влияние на результаты деятельности всей популяции фирм малого и среднего бизнеса, поскольку они стараются избегать фокусирования на небольшой клиентской базе, рассматривая возможности рынка в целом [Bamiatzi, Kirchmaier, 2014]. Тем не менее итоги исследований показывают ее результативность при отлаженной системе управления [Borch, Huse, Senneseth, 1999] и в непредсказуемом динамичном контексте [Miller, 1988]. Ком-

бинация вышеперечисленных характеристик при выборе маркетинговой стратегии позволяет оперативно реагировать на изменения на рынке и адаптировать к ним продукт.

Лидерство по издержкам также имеет специфическую сферу применения для малого и среднего бизнеса. Фирмы, реализующие эту стратегию, ориентированы в первую очередь на тех покупателей, для которых фактор цены является более приоритетным при выборе продукта, чем его имидж или качество [Miller, 1988]. Таким образом, стратегия лидерства по издержкам предпочтительна для производственных фирм, поскольку они вынуждены достигать экономии на масштабе производства [Teruel-Carrizosa, 2010]. И хотя большинство фирм малого и среднего бизнеса декларирует свою неготовность к поиску компромисса между ценой и качеством, сокращение издержек является желаемой целью практически для всех фирм сегмента [Bamiatzi, Kirchmaier, 2014].

В исследованиях влияния конкурентных стратегий на результаты деятельности фирм также можно отметить продолжающуюся дискуссию между сторонниками и противниками комбинирования конкурентных стратегий. Сторонники комбинаций стратегий полагают, что в реальности фирмы в той или иной степени сочетают разные стратегии, развивая стратегию опережения [Gilbert, Strebel, 1987]. Так, при хорошо развитых рыночных институтах выгода от реализации единственной стратегии увеличивается, а в противном случае — уменьшается. В контексте развивающихся рынков со слабой институциональной средой преимущества одной стратегии перед комбинацией стратегий минимальны. К такому заключению приходят авторы исследования стратегий фирм малого и среднего бизнеса в Болгарии [Manev et al., 2015]. Согласно результатам работы [Larraneta, Zahra, Gonzalez, 2014], фирмы выигрывают от комбинированной стратегии, в особенности на динамичных рынках, что соотносится с выводами других авторов (см., напр.: [McDougall et al., 1994]).

Подытоживая анализ исследований связи между конкурентными стратегиями и результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса, можно отметить, что для последних наиболее предпочтительным является выбор стратегии инновационной дифференциации, поскольку ее реализация предполагает наличие организационных характеристик, которые могут быть успешно развиты в фирмах малого размера.

В противоположность универсализму инновационной дифференциации маркетинговая дифференциация и стратегия лидерства по издержкам имеют ограниченную сферу применения и дают положительный эффект чаще всего при более специфических условиях. Комбинирование различных конкурентных стратегий позволяет нивелировать недостатки отдельных стратегий и повысить результаты деятельности фирм малого и среднего бизнеса, ведущих деятельность на динамичных и развивающихся рынках.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ И ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Зависимость успешности стратегии от степени ее соответствия контексту определяет важность исследований связи между конкурентными стратегиями и результатами деятельности фирм в разных контекстах. Данная работа посвящена изучению специфики результативности различных конкурентных стратегий в условиях экономического кризиса.

Инновационная дифференциация и результаты деятельности фирм малого и среднего бизнеса. Инновационная дифференциация, являясь конкурентным преимуществом, предполагает создание современных продуктов, акцентируя внимание на аспектах качества, эффективности, инновационности и стиле продукта [Miller, 1988].

Экономический кризис характеризуется внезапными и значительными изменениями, которые негативно воздействуют на состояние экономики. Однако фирмы малого и среднего бизнеса, обладающие высокой устойчивостью по отношению к внешним шокам [Беляева, Широкова, Гаффорова, 2017; Beliaeva et al., 2018], в данных условиях могут получить преимущество за счет реализации возникающих возможностей [Cowling et al., 2015] и толерантного восприятия неопределенности [Marino et al., 2008].

Для развития стратегии инновационной дифференциации, как правило, используются нематериальные ресурсы, которые являются более стабильными по сравнению с материальными в неблагоприятные периоды в экономике [O`Connor, Veryzer, 2001], тогда как постоянство и непрерывность выступают ключевыми характеристиками успешного инновационного процесса [Deschryvere, 2013]. Устойчивость нематериальных ресурсов фирмы также снижает границы неопределенности, возникающей в периоды кризиса, что положительно сказывается на результатах деятельности фирмы [Arregle et al., 2015]. В частности, в условиях недостатка других типов ресурсов, вызванного кризисом, усиливается связь между человеческим капиталом управленческой команды и результатами деятельности фирмы [Manolova, et al., 2007].

Рассматривая специфику развивающегося рынка с ограниченным внутренним спросом на высокие технологии и низкой степенью защиты прав интеллектуальной собственности, следует отметить, что малые инновационные фирмы зачастую позиционируют себя глобально и ведут деятельность на зарубежных рынках и это положительно сказывается на их успешности в период кризиса в экономике [Виленский, 2004; Цуканова, 2014]. На основе вышеприведенных аргументов можно выдвинуть следующую гипотезу.

Гипотеза H1. Стратегия инновационной дифференциации положительно связана с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса.

Маркетинговая дифференциация и результаты деятельности фирм малого и среднего бизнеса. Основная цель реализации стратегии маркетинговой диффе-

ренциации — развитие лояльности к бренду для получения более высокой нормы прибыли по сравнению с конкурентами [Porter, 1980]. Бренд ассоциируется у потребителя с набором характеристик, совокупность которых вызывает доверие [Davis, 2000]. Развитие каналов продвижения и создание бренда, формирующие стратегию маркетинговой дифференциации, положительно сказываются на результатах деятельности фирмы в стабильных условиях [Camison, Villar-Lopez, 2010]. Фирмы малого и среднего бизнеса в большей степени заинтересованы в реализации стратегии маркетинговой дифференциации, поскольку они, как правило, сфокусированы на локальных рынках с устойчивым клиентским сегментом и взаимодействие с клиентами для них является более важной составляющей деятельности, чем для крупных фирм [Swoboda, Olejnick, 2013].

В период кризиса в контексте падения платежеспособного спроса конкуренция на рынке становится более жесткой, что увеличивает значение таких элементов маркетинговой стратегии, как позиционирование продукции и развитие бренда, которые способствуют повышению лояльности со стороны целевой аудитории. Например, в условиях кризиса лояльность клиентов дает возможность замедлить сокращение платежеспособного спроса [Miller, 1988], а развитие имиджа бренда позволяет при снижении издержек удерживать устоявшуюся клиентскую базу с минимальными издержками. В кризисной ситуации материальные активы фирмы сокращаются, тогда как нематериальные ресурсы гораздо устойчивее во времени. Поскольку развитие бренда в большей степени требует нематериальных ресурсов, таких как креативные способности команды, то в условиях кризиса маркетинговая дифференциация выглядит более предпочтительной стратегией [Camison, Villar-Lopez, 2010]. Устойчивые отношения с участниками рынка смягчают негативное влияние шоков, присущих кризисным периодам, на результаты деятельности фирмы [Ogawa, Tanaka, 2013]. Кроме того, развитие бренда позволяет нивелировать технологическое несовершенство продукции, так как лояльные покупатели склонны принимать решения о приобретении продукта или услуги, руководствуясь имиджем бренда [Craig, Dibrell, Davis, 2008]. Таким образом, можно сформулировать гипотезу.

Гипотеза H2. Стратегия маркетинговой дифференциации положительно связана с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса.

Лидерство по издержкам и результаты деятельности фирм малого и среднего бизнеса. Лидерство по издержкам достигается посредством масштабирования производства, сокращения расходов на исследования и разработки и на развитие персонала [Knight, Cavusgil, 2005]. В целом лидерство по издержкам обеспечивается за счет незначительных инноваций, нацеленных на максимальное соответствие продуктовой линейки требованиям рынка, и эффекта экономии на масштабе производства [Allen et al., 2006]. Таким образом, лидерство по издержкам требует, как правило, меньших затрат ресурсов и менее детального процесса планирования по сравнению с дифференциацией [Block et al., 2015].

Стратегия лидерства по издержкам в стабильной внешней среде позволяет фирме получать рыночную премию выше среднерыночной. Несмотря на то что лидерство по издержкам в меньшей степени подходит для фирм малого и среднего бизнеса, в несовершенной институциональной среде, когда издержки на разработку продукта минимальны, данная стратегия может быть успешной для фирм-последователей [Dowling, McGee, 1994]. Еще одна причина, подталкивающая фирмы к сокращению издержек, — угроза того, что конкуренты предлагают аналогичный товар по более выгодной цене или более высокого качества. В этом случае снижение издержек на производство продукта приводит к росту гибкости ценовой политики фирмы, что уменьшает привлекательность выхода на рынок для потенциальных участников [Song, Calantone, Di Benedetto, 2002].

В периоды повышенной волатильности в экономике достижение лидерства по издержкам позволяет фирме варьировать норму прибыли с учетом изменений платежеспособного спроса в экономике. Экономический кризис негативно сказывается на финансовых ресурсах фирм. Это ограничивает возможности для осуществления инноваций, и фирмы вынуждены конкурировать посредством низких цен [Camison, Villar-Lopez, 2010]. Сокращение спроса на продукцию и услуги ведет к интенсификации ценовой конкуренции, поскольку, несмотря на сокращение доходов, покупатели склонны сохранять свои потребительские предпочтения и приобретать тот же набор товаров и услуг, как и до кризиса. Таким образом, ввиду падения платежеспособного спроса роль цены как основополагающей характеристики, влияющей на выбор продукта среди товаров-субститутов, будет возрастать. На основе вышеприведенных аргументов можно выдвинуть следующую гипотезу.

Гипотеза H3. Стратегия лидерства по издержкам положительно связана с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса.

Инновационная дифференциация и маркетинговая дифференциация. Инновационная и маркетинговая дифференциация являются составными частями стратегии дифференциации [Porter, 1980], которая фокусируется на различных способах создания дополнительной ценности продукта для потребителя [Mosakowski, 1993]. В то время как инновационная дифференциация направлена на совершенствование продуктовых характеристик, маркетинговая дифференциация концентрируется на разработке дизайна продукции и послепродажной поддержке покупателя [Grant, 1991; Chaganti, Cook, Smeltz, 2002; Allen et al., 2006; Lechner, Gudmundsson, 2014].

Комбинирование инновационной и маркетинговой дифференциации позволяет добиваться синергетического эффекта за счет целостного развития ценности продукта. Кроме того, стратегии сочетания инновационной и маркетинговой дифференциации сопутствуют организационная структура с низким уровнем формализации [Miller, 1988] и высоким уровнем делегирования полномочий [Davis, Schul, 1993], которые направлены на создание возможностей для реализа-

ции творческого потенциала сотрудников и внутрифирменного взаимодействия, что особенно важно в условиях ресурсной ограниченности.

Поскольку успех фирмы во многом зависит от скорости ее реакции на изменения во внешней среде [Hansen, Hamilton, 2011], совместная реализация инновационной и маркетинговой дифференциации позволяет ей максимально быстро адаптироваться как в технологическом, так и в имиджевом аспектах. Зачастую реализация комбинации этих двух стратегий связана с развитием предпринимательской ориентации [Bogatyreva et al., 2017; Beliaeva et al., 2018]. В то время как менее предпринимательски ориентированные фирмы воспринимают кризис как неблагоприятное событие и формируют стратегии, направленные на минимизацию убытков, фирмы с развитой предпринимательской ориентацией рассматривают существенные изменения рыночной конъюнктуры, вызванные кризисом, с позиции поиска новых возможностей, что позволяет им достигать более высоких результатов деятельности [Marino et al., 2008]. Можно сформулировать следующую гипотезу.

Гипотеза H4. Комбинирование стратегий инновационной дифференциации и маркетинговой дифференциации положительно связано с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса.

Инновационная дифференциация и лидерство по издержкам. Поскольку все фирмы в той или иной степени комбинируют реализуемые стратегии [Gilbert, Strebel, 1987], то одновременный выбор двух стратегий-антиподов — инновационной дифференциации и лидерства по издержкам — может помочь преодолеть слабые стороны каждой из них и ориентироваться на более широкий целевой сегмент. Совместное развитие перечисленных стратегий позволяет завоевать существенную долю рынка, так как современным потребителям доступно значительное количество товаров и они заинтересованы в том, чтобы получать бóльшую ценность за разумные деньги, а не выбирать между качеством и ценой [Claver-Cortes, Pertusa-Ortega, Molina-Azorin, 2012].

В частности, реализация инновационной дифференциации для фирмы — лидера по издержкам позволяет минимизировать уязвимость, обусловленную волатильностью рынка. Инновационные стратегии в совокупности со стратегией низких издержек также обеспечивают успешность деятельности фирм малого и среднего бизнеса [Bamiatzi, Kirchmaier, 2014]. Фирмы малого и среднего бизнеса, реализующие стратегию инновационной дифференциации, развивая вместе с тем стратегию лидерства по издержкам за счет повышения результативности процессов создания ценности, могут добиться усиления конкурентной позиции по отношению к другим участникам рынка, что особенно актуально в условиях падения спроса [Acquaah, Yasai-Ardekani, 2008]. Таким образом, можно сформулировать следующую гипотезу.

Гипотеза H5. Комбинирование стратегий инновационной дифференциации и лидерства по издержкам положительно связано с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса.

Маркетинговая дифференциация и лидерство по издержкам. Лидерство по издержкам положительно сказывается на результатах деятельности фирмы в качестве дополнительной стратегии вне зависимости от выбора основной стратегии [Bamiatzi, Kirchmaier, 2014]. Маркетинговая дифференциация, фокусируясь на аспектах гибкости, и лидерство по издержкам, направленное на повышение эффективности, взаимно дополняют друг друга, что положительно сказывается на результатах деятельности фирмы [Ebben, Johnson, 2005]. Кроме того, вследствие глобализации фирмы — лидеры по издержкам вынуждены развивать маркетинговую дифференциацию из-за возросшей конкуренции со стороны рынков, где себестоимость производства ниже. В свою очередь, комбинация маркетинговой дифференциации и лидерства по издержкам является наиболее предпочтительной стратегией для фирм-последователей, что позволяет им копировать ведущие технологические практики и формировать преимущество за счет более низкой цены и узнаваемого бренда [Manu, Sriram, 1996]. Данная комбинация стратегий является особенно результативной для развивающихся рынков со слабой системой защиты интеллектуальных прав собственности.

Кроме того, маркетинговые возможности представляются более гибкими, нежели производственные, что позволяет с меньшими временны́ми и финансовыми издержками подстраивать их под радикальные изменения рынка. Таким образом, можно сформулировать гипотезу.

Гипотеза H6. Комбинирование стратегий маркетинговой дифференциации и лидерства по издержкам положительно связано с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса.

Инновационная дифференциация, маркетинговая дифференциация и лидерство по издержкам. Комбинирование всех трех стратегий позволяет фирмам достичь максимального синергетического эффекта при создании и продвижении продукта за счет его усовершенствования. Кроме того, продукция фирмы, комбинирующей три стратегии, направлена на максимально широкую целевую аудиторию, что смягчает негативный эффект кризиса, выражающийся в падении платежеспособного спроса.

К тому же, несмотря на высокую ресурсоемкость выбранной комбинации стратегий, потребность каждой стратегии в специфических ресурсах позволит вовлечь все имеющиеся ресурсы в процессы деятельности фирмы. В этой связи выдвигается еще одна гипотеза.

Гипотеза H7. Комбинирование стратегий инновационной дифференциации, маркетинговой дифференциации и лидерства по издержкам положительно связано с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса.

Теоретическая модель исследования представлена на рис. 1.

Рис. 1. Теоретическая модель исследования

Примечание: † — комбинация стратегий.

МЕТОД И ДИЗАЙН ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Описание контекста и выборки. Эмпирическая проверка сформулированных гипотез исследования была проведена посредством анализа данных о российских фирмах малого и среднего бизнеса, собранных в период с сентября 2015 по февраль 2016 г. в рамках совместного проекта Школы экономики и менеджмента ДВФУ (Владивосток) и Центра предпринимательства Высшей школы менеджмента СПбГУ (Санкт-Петербург)[1].

Изучаемый период характеризовался трансформацией затяжной рецессии, продолжавшейся в течение нескольких лет, в экономический кризис. Так, падение квартальных темпов роста ВВП, начавшееся еще в 2012 г., ускорилось в 2014 г. на фоне снижения мировых цен на нефть, девальвации национальной валюты и негативной внешнеполитической конъюнктуры. В итоге в 2015 г. ВВП России сократился на 3,7 % при существенном росте безработицы и падении реальных доходов населения [Национальные счета, 2016], что свидетельствует о трансформации рецессии в кризис. В 2016 г. наблюдалось замедление темпов падения ВВП, в результате которого в четвертом квартале 2016 г. был достигнут незначительный рост объема ВВП (0,3 %), что позволяет говорить о перетекании экономического кризиса в рецессию. Согласно базовому прогнозу Министерства экономического

[1] Данная выборка была использована в ряде исследований, представленных в работах [Беляева, Широкова, Гаффорова, 2017; Beliaeva et al., 2018].

развития РФ, в 2017 г. рост ВВП должен был составить 0,6 %, а следовательно, выход российской экономики на устойчивые темпы роста представлялся затруднительным.

Посредством использования номера регистрации фирмы в Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ) был сформирован случайный список российских фирм, впоследствии интегрированный с данными фирм в базе «СПАРК-Интерфакс» с целью актуализации информации о текущем статусе деятельности фирм и отбора фирм в соответствии с выбранными критериями. Из списка были удалены государственные организации и компании, занятые в сельском хозяйстве. Также был установлен критерий размера фирмы — от 3 до 500 сотрудников. Выборка составила 10 359 фирм.

Сбор данных проводился с использованием онлайн-опроса на основе стандартизированной анкеты, содержащей набор валидных конструктов, оценивающих различные аспекты внутренней и внешней среды фирмы. Респондентами выступили сотрудники фирм, ответственные за принятие ключевых решений: представители топ-менеджмента и владельцы фирм. Для оценки восприятия вопросов респондентами и выявления потенциальных сложностей при проведении опроса анкета была протестирована на малой выборке (20 компаний).

Первоначально был проведен телефонный опрос с целью проверки корректности указанных телефонных номеров и фактического соответствия выбранных фирм критериям отбора. В результате количество целевых фирм, которым удалось дозвониться и было предложено участвовать в опросе, составило 2 583.

На следующем этапе респондентам была направлена структурированная онлайн-анкета, позволяющая интервьюеру отслеживать прогресс ее заполнения. Комбинированный метод проведения интервью включал в себя консультирование респондента при возникновении трудностей с заполнением анкеты. В среднем на заполнение опросника респондент тратил около одного часа с временными границами от 30 минут до 2 часов. В результате было получено 656 заполненных анкет, что составило 25,4 % от всех респондентов, получивших анкету.

Для целей настоящего исследования использовалась часть результатов опроса, отражающая показатели конкурентных стратегий фирм. Поскольку конкурентные стратегии для микрофирм специфичны (нередко компании реализуют конкурентные методы эпизодически или вообще не реализуют), было решено поставить дополнительный фильтр и отбросить компании с численностью не более пяти сотрудников. Финальный размер выборки составил 456 фирм. Из них 31,80 % попадают в категорию до 15 сотрудников, 37,50 % — от 16 до 50, 30,7 % — от 50 сотрудников. Средний размер фирм составил 50,39 человека, что свидетельствует о большой доле малых фирм в выборке. В выборку включены фирмы, представляющие все федеральные округа, однако более 60 % из них расположены в Центральном, Сибирском и Приволжском федеральных округах.

Измерение переменных. *Зависимая переменная*: результаты деятельности фирмы. Для формирования показателя, отражающего результаты деятельности

фирмы, использовался прирост рентабельности продаж в 2015 г. Коэффициент рентабельности продаж[2] является одним из наиболее важных итоговых показателей, позволяющих оценить результативность стратегии при заданном уровне рыночной активности [Baucus, Baucus, 1997]. Он дает возможность оценить результативность стратегии фирмы в условиях кризиса и сопоставить фирмы из различных отраслей и разного размера [Baucus, Baucus, 1997]. Информация о показателях рентабельности продаж была сформирована на основе данных «СПАРК-Интерфакс».

Независимые переменные: инновационная дифференциация, маркетинговая дифференциация, лидерство по издержкам. Следуя логике работ [Thornhill, White, 2007; Claver-Cortes, Pertusa-Ortega, Molina-Azorin, 2012; Manev et al., 2015], в нашем исследовании конкурентные стратегии Портера [Porter, 1980] рассматриваются как различные элементы, формирующие конкурентную стратегию фирмы, в противоположность подходу Портера, который представлял их как взаимоисключающие типы стратегий. Исходя из этого, для целей исследования комбинация конкурентных стратегий была операционализирована как перекрестная переменная, сформированная путем перемножения двух или трех переменных конкурентных стратегий: инновационной дифференциации, маркетинговой дифференциации и лидерства по издержкам [Spanos, Lioukas, 2001; Davis, Dibrell, Janz, 2002; Menguc, Auh, Shih, 2007; Claver-Cortes, Pertusa-Ortega, Molina-Azorin, 2012]. Для измерения значений показателей применена шкала, использованная ранее Спаносом и Лиукасом [Spanos, Lioukas, 2001]. Шкала включает в себя 11 вопросов: 4 вопроса относятся к инновационной дифференциации; 4 — к маркетинговой и 3 вопроса — к лидерству по издержкам. Респондентам было предложено оценить каждый вопрос по шкале Лайкерта от 1 до 7. На основе полученных ответов для каждой конкурентной стратегии был сформирован индексный показатель, рассчитанный как среднее арифметическое из значений по отдельно взятому вопросу. Шкала, использовавшаяся для оценки конкурентных стратегий, приведена в Приложении.

Контрольные переменные. Согласно выводам большинства исследований, на результаты деятельности фирм оказывают влияние их возраст, размер, результаты предыдущей деятельности, а также отраслевая специфика и региональные особенности [Randolph, Sapienza, Watson, 1991; Markman, Gartner, 2002; Delmar, Wennberg, Hellerstedt, 2011; Coad, Tamvada, 2012; Anderson, Eshima, 2013; Arraiz, Melendez, Stucchi, 2014; Loof, Nabavi, 2014]. В настоящем исследовании перечисленные характеристики использовались в качестве контрольных переменных.

Данные о возрасте, размере и отраслевой принадлежности фирм получены в результате ответов на вопросы анкеты (Приложение). Возраст фирмы измерялся как разница между годом проведения опроса и годом основания фирмы.

[2] Коэффициент рентабельности продаж отражает долю прибыли фирмы в каждом заработанном рубле и рассчитывается как отношение операционной прибыли к объему продаж.

Размер фирмы оценивался как натуральный логарифм количества сотрудников на момент проведения опроса. Для контроля различий между фирмами в рассматриваемых отраслях был сгенерирован ряд бинарных переменных.

Результаты предшествующей деятельности измерялись как рентабельность продаж фирмы за 2014 г. Для контроля региональных различий в условиях осуществления предпринимательской деятельности использовался рейтинг регионов России, взятый из «Индекса качества условий для малого и среднего бизнеса в 2013–2014 гг.», опубликованного «Российским банком поддержки малого и среднего предпринимательства», на основе которого был сформирован региональный индекс (ОАО «МСП Банк») [Индекс качества условий…, 2015].

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Надежность измерения переменных. Для определения надежности конструктов, измеряющих типы конкурентных стратегий, был использован коэффициент альфа Кронбаха [Cronbach, 1951], отражающий степень сообразности ответов на вопросы шкалы, на основании которых формируется единый показатель для каждой конкурентной стратегии фирмы. Полученные в результате расчетов коэффициенты находятся в промежутке от 0,75 до 0,90, что превышает пороговое значение 0,7 [Nunnally, 1978]. Данный результат говорит о высоком уровне внутреннего соответствия элементов конструкта.

Дескриптивная статистика (табл. 1) показывает наличие большого разброса в значениях прироста рентабельности продаж в 2015 г. и рентабельности продаж в 2014 г., что свидетельствует о гетерогенности финансовых показателей фирм малого и среднего бизнеса. Средний показатель прироста рентабельности продаж в 2015 г. оказался отрицательным и составил –0,035, что подтверждает уязвимость фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса. Большое значение величины стандартного отклонения возраста фирмы обусловлено наличием в выборке приватизированных фирм. Так, около 6 % фирм старше 30 лет, тогда как возраст трех фирм превышает 100 лет (максимальный возраст — 123 года). Значения показателей конкурентных стратегий свидетельствуют о том, что российские фирмы гораздо чаще реализуют лидерство по издержкам и примерно в равной степени — стратегии инновационной и маркетинговой дифференциации. Это может быть обусловлено низким уровнем расходов на оплату труда в экономике и невысокой покупательной способностью населения.

Отсутствие мультиколлинеарности в модели исследования было подтверждено с помощью оценивания коэффициентов возрастания дисперсии (Variance Inflation Factors — VIFs) [Айвазян, Мхитарян, 2001]. Получившиеся в результате коэффициенты не превышают 5,3 при пороговом значении 8.

Тестирование гипотез исследования. С целью тестирования выдвинутых гипотез был проведен регрессионный анализ данных с использованием метода

Таблица 1. **Дескриптивная статистика переменных**

Переменная	Среднее значение	Стандартное отклонение
Прирост рентабельности продаж, 2015 г.	–0,035	0,498
Натуральный логарифм размера фирмы	3,311	1,051
Возраст фирмы	15,123	15,934
Рентабельность продаж, 2014 г.	0,477	0,285
Региональный индекс	2,210	0,451
Разведка и добыча полезных ископаемых	0,014	–
Строительство	0,129	–
Производство	0,193	–
Транспортные и логистические услуги, коммуникации, электричество, газ, санитарные услуги	0,050	–
Оптовая торговля	0,186	–
Розничная торговля	0,156	–
Финансы, страхование и недвижимость	0,004	–
Услуги	0,228	–
Прочие отрасли	0,040	–
Инновационная дифференциация	3,768	1,339
Маркетинговая дифференциация	3,765	1,362
Лидерство по издержкам	4,548	1,262

Примечание: среднее значение для бинарных переменных отражает долю фирм каждой группы в общей выборке.

наименьших квадратов. В ходе исследования были проанализированы четыре модели: модель 1 охватывает только контрольные переменные; модель 2 включает в себя модель 1 и прямые эффекты; модель 3 — модель 2 и эффекты комбинаций двух стратегий; модель 4 — модель 3 и эффект комбинации трех стратегий (табл. 2).

На основе первой модели можно сделать вывод о том, что возраст фирмы положительно отражается на результатах ее деятельности в условиях кризиса, тогда как результаты предыдущей деятельности — отрицательно. В то же время остальные эффекты контрольных переменных оказались незначимыми.

Таблица 2. **Результаты регрессионного анализа**

Переменные	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4
Контрольные переменные				
Размер фирмы	0,011	0,014	0,012	0,013
Возраст фирмы	0,003*	0,003*	0,002	0,002
Результаты предшествующей деятельности	–0,809****	–0,803****	–0,792***	–0,795****
Региональный индекс	0,016	0,014	0,015	0,014
Разведка и добыча полезных ископаемых	0,207	0,211	0,206	0,206
Строительство	–0,040	–0,032	–0,025	–0,023
Производство	–0,006	0,001	0,017	0,017
Транспортные и логистические услуги, коммуникации, электричество, газ, санитарные услуги	0,059	0,060	0,080	0,079
Оптовая торговля	0,004	0,008	0,011	0,012
Розничная торговля	0,036	0,038	0,026	0,027
Финансы, страхование и недвижимость	0,516	0,538	0,503	0,503
Услуги	–0,027	–0,021	–0,030	–0,030
Прямые эффекты				
Инновационная дифференциация		0,001	0,212**	0,307**
Маркетинговая дифференциация		0,005	–0,263***	–0,183
Лидерство по издержкам		–0,020	0,105	0,150*
Комбинации стратегий				
Инновационная дифференциация† Маркетинговая дифференциация			0,028*	0,025
Инновационная дифференциация† Лидерство по издержкам			–0,069****	–0,088***
Маркетинговая дифференциация† Лидерство по издержкам			0,035*	0,019
Инновационная дифференциация† Маркетинговая дифференциация† Лидерство по издержкам				0,007
R^2_{adj}	0,21	0,21	0,23	0,23
F-статистика	11,26	9,04	8,69	8,27
Среднеквадратичная ошибка	0,44	0,44	0,44	0,44

Примечания: $N = 456$;
* — $p < 0{,}1$; ** — $p < 0{,}05$; *** — $p < 0{,}01$; **** — $p < 0{,}001$;
† — комбинации стратегий.

Результаты для прямых эффектов во второй модели оказались незначимыми. Таким образом, гипотезы *H1–H3* о наличии положительных прямых связей реализации стратегий инновационной дифференциации, маркетинговой дифференциации и лидерства по издержкам соответственно с результатами деятельности фирм не получили эмпирического подтверждения.

Гипотезы *H4–H6* были протестированы на третьей модели. Был выявлен положительный эффект комбинирования стратегий инновационной и маркетинговой дифференциации на результаты деятельности фирмы ($b = 0{,}0018$; $p < 0{,}1$), что подтверждает гипотезу *H4*. Гипотеза *H5* о положительном эффекте комбинирования инновационной дифференциации и лидерства по издержкам на результаты деятельности фирмы была опровергнута ($b = -0{,}0057$; $p < 0{,}001$), а гипотеза *H6* о наличии положительного эффекта комбинирования стратегий маркетинговой дифференциации и лидерства по издержкам также подтвердилась ($b = 0{,}0029$; $p < 0{,}1$).

Результаты эмпирического анализа представлены на рис. 2.

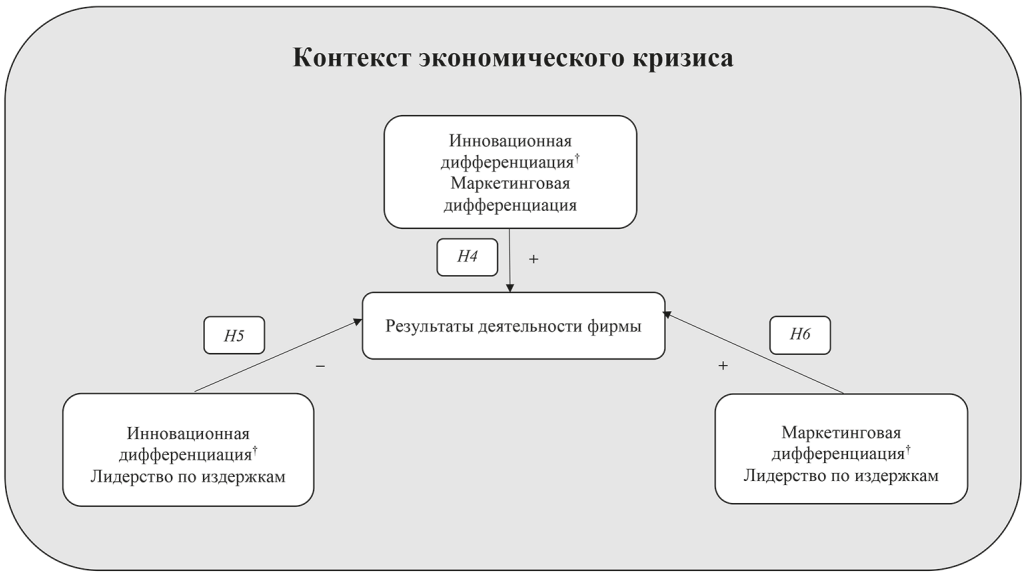

Рис. 2. Интерпретация результатов исследования

Примечание: † — комбинация стратегий.

На основании четвертой модели можно сделать вывод об отсутствии значимой связи между комбинацией трех стратегий и результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса. Таким образом, гипотеза *H7* не получила эмпирического подтверждения.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Большинство исследований конкурентных стратегий фирм было проведено на стабильно функционирующих развитых и развивающихся рынках, в то время как характер связей стратегий с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса изучен недостаточно. Однако экономические кризисы оказывают существенное влияние на рыночную конъюнктуру, негативно отражаясь на объеме платежеспособного спроса и ожиданиях участников рынка, что требует адаптации стратегий с учетом изменившихся условий.

Результаты проведенного исследования могут быть суммированы следующим образом.

Во-первых, эмпирический анализ поставил под сомнение целесообразность использования чистых стратегий фирмами малого и среднего бизнеса в период экономического кризиса: прямая связь между применением отдельных конкурентных стратегий — инновационной дифференциацией, маркетинговой дифференциацией, лидерством по издержкам — и результатами деятельности фирмы оказалась незначимой. Следовательно, сложная макроэкономическая ситуация вызывает необходимость комбинирования нескольких стратегий, несмотря на бóльшую ресурсоемкость такого подхода. В то же время требуются дополнительные исследования, позволяющие уточнить условия, при которых применение «чистых» стратегий малыми и средними фирмами становится более выгодным.

Во-вторых, оценка связи комбинаций конкурентных стратегий с итогами деятельности фирм малого и среднего бизнеса продемонстрировала противоречивые результаты. Тогда как комбинация стратегий маркетинговой дифференциации и инновационной дифференциации положительно отражается на результатах деятельности фирмы, одновременная реализация инновационной дифференциации и лидерства по издержкам отрицательно сказывается на деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса. Полученные результаты могут быть обоснованы с позиций концепции соответствия внешней среде (strategic fit perspective) и ресурсной концепции (resource-based view).

Так, с точки зрения концепции соответствия внешней среде [Venkatraman, 1989] затраты на маркетинговое продвижение и поддержание имиджа бренда позволяют фирмам в период кризиса быть более устойчивыми к колебаниям спроса [Teal, Hofer, 2003], что объясняет положительную связь маркетинговой дифференциации в комбинациях с инновационной дифференциацией и лидерством по издержкам с результатами деятельности фирм. Отрицательная связь между комбинацией инновационной дифференциации и лидерства по издержкам и результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса, судя по всему, возникает вследствие размывания конкурентных преимуществ, имеющего место из-за сфокусированности инновационной дифференциации и лидерства по издержкам на разных целевых показателях [Dess, Davis, 1984].

Если рассматривать полученные результаты с точки зрения ресурсной концепции [Barney, 1991], то положительная связь маркетинговой дифференциации в комбинациях с инновационной дифференциацией и лидерством по издержкам может быть объяснена тем, что данная комбинация стратегий опирается на использование нематериальных активов, в том числе интеллектуальных ресурсов, которые меньше всего подвергаются негативному воздействию экономического кризиса [Camison, Villar-Lopez, 2010]. Отрицательная связь комбинации инновационной дифференциации и лидерства по издержкам с результатами деятельности малых и средних фирм обусловливается тем, что стратегия лидерства по издержкам предполагает значительное снижение расходов, в том числе на развитие инноваций. В итоге это может привести к негативной связи с результатами деятельности фирмы [Porter, 1980].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение связи между конкурентными стратегиями и результатами деятельности фирм формирует актуальное и востребованное направление исследований в сфере стратегического менеджмента. Залогом успешности той или иной стратегии является ее соответствие условиям внешней среды, что обусловливает важность проведения исследований в различных контекстах. Цель данной работы заключается в выявлении связи между различными типами конкурентных стратегий и результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса. В рамках эмпирического исследования был проведен опрос руководителей и владельцев российских фирм малого и среднего бизнеса относительно выбора ими конкурентных стратегий в период экономического кризиса.

По результатам проведенного исследования был выявлен ряд значимых связей между комбинациями стратегий и результатами деятельности фирм. В частности, комбинация инновационной дифференциации с маркетинговой дифференциацией и комбинация маркетинговой дифференциации с лидерством по издержкам положительно связаны с результатами деятельности фирм малого и среднего бизнеса, тогда как комбинация инновационной дифференциации с лидерством по издержкам — отрицательно. Полученные выводы свидетельствуют о комплексном характере связи между различными конкурентными стратегиями и результатами деятельности фирмы в контексте экономического кризиса.

Результаты данного исследования могут быть полезны руководителям фирм малого и среднего бизнеса, в частности, при формировании и реализации конкурентной стратегии в условиях экономического кризиса в контексте развивающегося рынка. Например, при реализации стратегии в кризисный период стоит сфокусироваться на комбинировании инновационной дифференциации с маркетинговой дифференциацией, избегая при этом одновременного использования стратегии лидерства по издержкам. Предпринимательские стратегии, предпо-

лагающие технологические изменения, наряду с активным маркетинговым продвижением в кризис позволяют увеличить долю рынка, тем самым подготавливая фундамент для роста в посткризисный период.

Необходимо отметить, что предпочтительной также выглядит комбинация лидерства по издержкам и маркетинговой дифференциации. Тогда как достижение лидерства по издержкам прямо не сказывается на результатах деятельности фирмы, поскольку наряду с положительными эффектами делает ее негибкой и уязвимой к внешним шокам, комбинирование данной стратегии с маркетинговой дифференциацией позволяет добиться синергетического эффекта, смягчая потенциальные риски и увеличивая результативность за счет выстраивания лучшей коммуникации с целевой аудиторией.

Важно понимать, что данное исследование было проведено в специфическом контексте кризиса на развивающемся рынке, а это в значительной степени ограничивает возможность обобщения полученных выводов для других условий. Эмпирическая проверка теоретической модели исследования в условиях кризиса в других контекстах позволит повысить надежность и достоверность полученных результатов. Еще одним ограничением является применение только одной классификации конкурентных стратегий, в то время как в будущих исследованиях могут использоваться другие классификации, в том числе принимая во внимание ресурсные ограничения фирм малого и среднего бизнеса. Ограничение, связанное с кросс-секционным характером данных, собранных в один период времени, может быть преодолено за счет создания панельных данных и использования лонгитюдного дизайна эмпирического исследования.

Литература

Айвазян С. А., Мхитарян В. С. 2001. *Прикладная статистика и основы эконометрики*. М.: ЮНИТИ–Дана.

Беляева Т. В., Широкова Г. В., Гаффорова Е. Б. 2017. Результаты деятельности фирмы в период экономического кризиса: роль стратегических ориентаций и финансового капитала. *Российский журнал менеджмента* **15** (3): 3–34.

Виленский А. В. 2004. Особенности российского малого предпринимательства. *Экономический журнал ВШЭ* **8** (2): 246–256.

Индекс качества условий для малого и среднего бизнеса в 2013–2014 гг. МСП Банк, 2015 URL: https://www.mspbank.ru/userfiles/files/researches/index_kach_2013-2014.pdf (дата обращения: 11.08.2017).

Национальные счета. Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/ (дата обращения: 15.09.2017).

Цуканова Т. В. 2014. Российский малый бизнес: ориентир на международный рынок. *Современная конкуренция* **44** (2): 60–76.

Acquaah M., Yasai-Ardekani M. 2008. Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research* **61** (4): 346–354.

Allen R., Helms M., Takeda C., White C. 2006. A comparison of competitive strategies in Japan and the United States. *SAM Advanced Management Journal* **71** (1): 24–34.

Anderson B. S., Eshima Y. 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing* **28** (3): 413–429.

Arraiz I., Melendez M, Stucchi R. 2014. Partial credit guarantees and firm performance: Evidence from Colombia. *Small Business Economics* **43** (3): 711–724.

Arregle J., Batjargal B., Hitt M., Webb J., Miller T., Tsui A. 2015. Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth. *Entrepreneurship Theory and Practice* **39** (2): 313–344.

Bamiatzi V. C., Kirchmaier T. 2014. Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal* **32** (3): 259–284.

Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* **17** (1): 99–120.

Bartz W., Winkler A. 2016. Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis — evidence from Germany. *Journal of Business Venturing* **31** (2): 196–215.

Baucus M., Baucus D. 1997. Paying the piper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior. *The Academy of Management Journal* **40** (1): 129–151.

Beck T., Demirguc-Kunt A., Maksimovic V. 2005. Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance* **60** (1): 137–177.

Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E. 2018. Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal.* DOI: 10.1007/s11365-018-0499-2.

Block J., Kohn K., Miller D., Ullrich K. 2015. Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics* **44** (1): 37–54.

Bogatyreva K., Beliaeva T., Shirokova G., Puffer S. 2017. As different as chalk and cheese? The relationship between entrepreneurial orientation and SME's growth: Evidence from Russia and Finland. *Journal of East-West Business* **24** (3): 337–366. DOI: 10.1080/10669868.2017.1345819.

Borch O., Huse M., Senneseth K. 1999. Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* **24** (1): 49–70.

Box M. 2008. The death of firms: Exploring the effects of environment and birth cohort on firm survival in Sweden. *Small Business Economics* **31** (4): 379–393.

Butler J., Sullivan J. 2005. Crisis response tactics: US SMEs' responses to the Asian financial crisis. *Journal of Business and Entrepreneurship* **17** (2): 56–69.

Camison C., Villar-Lopez A. 2010. An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations* & *Production Management* **30** (8): 853–878.

Casillas J., Moreno A. 2010. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional Development* **20** (3–4): 265–291.

Castrogiovanni G., Justis R. 2002. Strategic and contextual influences on firm growth: An empirical study of franchisors. *Journal of Small Business Management* **40** (2): 98–108.

Chaganti R., Cook R., Smeltz W. 2002. Effects of styles, strategies and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship* **7** (2): 175–192.

Chandler G. N., Broberg J. C., Allison T. H. 2014. Customer value propositions in declining industries: Differences between industry representative and high-growth firms. *Strategic Entrepreneurship Journal* **8** (3): 234–253.

Child J. 1972. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* **6**: 1–22.

Claver-Cortes E., Pertusa-Ortega E., Molina-Azorin J. 2012. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research* **65** (7): 993–1002.

Coad A., Tamvada J. 2012. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics* **39** (2): 383–400.

Cowling M., Liu W., Ledger A., Zhang N. 2015. What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal* **33** (5): 488–513.

Craig J. B., Dibrell C., Davis P. S. 2008. Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*. **46** (3): 351–371.

Cronbach L. J. 1951 Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* **16**: 297–334.

Cyert R. A., March J. 1963. *Behavioural Theory of the Firm.* Prentice–Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Davis P., Dibrell C., Janz B. 2002. The impact of time on the strategy–performance relationship. *Industrial Marketing Management* **31** (4): 339–347.

Davis P., Schul P. 1993. Addressing the contingent effects of business unit strategic orientation on relationships between organizational context and business unit performance. *Journal of Business Research* **27** (3): 183–200.

Davis S. 2000. The Power of the Brand. *Strategy and Leadership* **28** (4): 4–20.

Delmar F., Wennberg K., Hellerstedt K. 2011. Endogenous growth through knowledge spillovers in entrepreneurship: An empirical test. *Strategic Entrepreneurship Journal* **5** (3): 199–226.

Deschryvere M. 2013. R&D, firm growth and the role of innovation persistence: an analysis of Finnish SMEs and large firms. *Small Business Economics* **43**(4): 767–785.

Dess G., Davis P. 1984. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal* **27** (3): 467–488.

Dowling M., McGee J. 1994. Business and technology strategies and new venture performance: A study of the telecommunications equipment industry. *Management Science* **40** (12): 1663– 1677.

Ebben J., Johnson A. 2005. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal* **26**: 1249–1259.

Forbes K. 2002. *How Do Large Depreciations Affect Firm Performance*? NBER Working Papers 9095. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Gatignon H., Robertson T. 2004. Technology diffusion: An empirical test of competitive effect. *Journal of Marketing* **53** (1): 35–49.

Gilbert X., Strebel P. 1987. Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy* **8** (1): 28–36.

Golder P., Dollinger M., Daily C. 1993. Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice* **17** (4): 43–56.

Grant R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* **33** (3): 114–135.

Hansen B., Hamilton R. 2011. Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal* **29** (3): 278–294.

Knight G., Cavusgil S. 2005. A taxonomy of born global firms. *Management International Review* **45** (3): 15–35.

Lai Y., Saridakis G., Blackburn R., Johnstone S. 2016. Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing* **31** (1): 113–131.

Larraneta B., Zahra S., Gonzalez J. 2014. Strategic repertoire variety and new venture growth: The moderating effects of origin and industry dynamism. *Strategic Management Journal* **35** (5): 761–772.

Lechner C., Gudmundsson S. 2014. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal* **32** (1): 36–60.

Loof H., Nabavi P. 2014. Survival, productivity and growth of new ventures across locations. *Small Business Economics* **43** (2): 477–491.

Manev I., Manolova T., Harkins J., Gyoshev B. 2015. Are pure or hybrid strategies right for new ventures in transition economies? *International Small Business Journal* **33** (8): 951–973.

Manolova T., Carter N., Manev I., Gyoshev B. 2007. The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. *Entrepreneurship: Theory and Practice* **31** (3): 407–426.

Manu F., Sriram V. 1996. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research* **35** (1): 79–91.

Marino L., Lohrke F., Hill J., Weaver K., Tambunan T. 2008. Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: Evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. *Entrepreneurship: Theory and Practice* **32** (1): 157–183.

Markman G., Gartner W. 2002. Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high growth companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice* **27** (1): 65–75.

McDougall P., Covin R., Robinson R., Herron L. 1994. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal* **15** (7): 537–554.

Menguc B., Auh S., Shih E. 2007. Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research* **60** (4): 314–321.

Miller D. 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal* **31** (2): 280–308.

Mintzberg H., Quinn J. 1996. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. London: Prentice Hall International.

Mosakowski E. 1993. A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. *Journal of Management* **19** (4): 819–839.

Naldi L., Davidsson P. 2014. Entrepreneurial growth: The role of international knowledge acquisition as moderated by firm age. *Journal of Business Venturing* **29** (5): 687–703.

Namiki N. 1988. Export strategy for small business. *Journal of Small Business Management* **26** (2): 21–37.

Nunnally J. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

O`Connor G., Veryzer R. 2001. The nature of market visioning for technology-based radical innovation. *Journal of Product Innovation Management* **18** (4): 231–246.

Ogawa K., Tanaka T. 2013. The global financial crisis and small- and medium-sized enterprises in Japan: How did they cope with the crisis? *Small Business Economics* **41** (2): 401–417.

Olson P. D., Bokor D. W. 1995. Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, startup firms. *Journal of Small Business Management* **33** (1): 34–44.

Park S., Bae Z. 2004. New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing* **19** (1): 81–105.

Peric M., Vitezic V. 2016. Impact of global economic crisis on firm growth. *Small Business Economics* **46** (1): 1–12.

Porter M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter M. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* **12** (2): 95– 117.

Porter M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* **74** (6): 61–78.

Randolph W., Sapienza H., Watson M. 1991. Technology-structure fit and performance in small businesses: An examination of the moderating effects of organizational states. *Entrepreneurship: Theory and Practice* **16** (1): 27–41.

Regnier P. 2005. The East Asian financial crisis in Thailand: Distress and resilience of local SMEs. In: C. Harvie, B. Lee (eds.). *Sustaining Growth and Performance in East Asia — The Role of Small and Medium-Sized*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc.;148–160.

Schroeder D. M. 1990. A dynamic perspective on the impact of process innovation upon competitive strategies. *Strategic Management Journal* **2** (l): 25–41.
Simon H. 1957. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
Song M., Calantone R., Di Benedetto C. 2002. Competitive forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal* **23** (10): 969–978.
Spanos Y., Lioukas S. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal* **22** (10): 907–934.
Stam E., Wennberg K. 2009. The roles of R&D in new firm growth. *Small Business Economics* **33** (1): 77–89.
Swoboda B., Olejnik E. 2013. A taxonomy of small- and medium-sized international family firms. *Journal of International Entrepreneurship* **11** (2): 130–157.
Teal E. J., Hofer C. 2003. The determinants of new venture success: Strategy, industry structure, and the founding entrepreneurial team. *The Journal of Private Equity* **6** (4): 38–51.
Teruel-Carrizosa M. 2010. Gibrat's law and the learning process. *Small Business Economics* **34** (4): 355–373.
Thornhill S., White R. 2007. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal* **28** (5): 553–561.
Varum C. A., Rocha V. 2013. Employment and SMEs during crisis. *Small Business Economics* **40** (1): 9–25.
Venkatraman N. 1989. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *The Academy of Management Review* **14** (3): 423–444.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

Aivazian S. A., Mkhitarian V. S. 2001. *Prikladnaia statistika i osnovy ekonometriki* [Applied Statistics and Basics of Econometrics]. Moscow: IuNITI–Dana.
Beliaeva T. V., Shirokova G. V., Gafforova E. B. 2017. Rezul'taty deiatel'nosti firmy v period ekonomicheskogo krizisa: rol' strategicheskikh orientatsii i finansovogo kapitala [The results of the firm's activity during the economic crisis: the role of strategic orientations and financial capital]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* **15** (3): 3–34.
Indeks kachestva uslovij dlja malogo i srednego biznesa v 2013–2014 gg. [The index of quality conditions for small and medium businesses in 2013-2014.]. 2015. *MSP Bank*. URL: https://www.mspbank.ru/userfiles/files/researches/index_kach_2013-2014.pdf (accessed: 11.08.2017).
Nacional'nye scheta [National accounts] *Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki RF* URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/ (accessed: 15.09.2017).
Tsukanova T. V. Rossiiskii malyi biznes: orientir na mezhdunarodnyi rynok [Russian small business: orientation on international market]. *Sovremennaia konkurentsiia* **44** (2): 60–76.
Verkhovskaia O., Dorokhina M. 2013. Predprinimatel'skie firmy i sozdanie novykh rabochikh mest v Rossii: empiricheskie svidetel'stva [Entrepreneurship firms and creation of new jobs in Russia: empirical evidence]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* **11** (1): 19–40.
Vilenskii A. V. 2004. Osobennosti rossiiskogo malogo predprinimatel'stva [Features of Russia small business]. *Ekonomicheskii zhurnal VShE* **8** (2): 246–256.

Для цитирования: *Скалецкий Е. В., Широкова Г. В., Гаффорова Е. Б.* Связь конкурентных стратегий и результатов деятельности российских фирм малого и среднего бизнеса в период экономического кризиса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 2. С. 204–230. https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.204

For citation: Skaletckii E. V., Shirokova G. V., Gafforova E. B. Relationship between Competitive Strategies and Russian SMEs' Performance during Economic Crisis. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management,* 2018, vol. 17, issue 2, pp. 204–230. https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.204

Статья поступила в редакцию 26 ноября 2017 г.; принята к печати 9 апреля 2018 г.

Контактная информация

Скалецкий Егор Васильевич — аспирант; skaletckii@gmail.com
Широкова Галина Викторовна — доктор экономических наук, профессор; shirokova@gsom.pu.ru
Гаффорова Елена Борисовна — доктор экономических наук, профессор; gafforova.eb@dvfu.ru

Egor V. Skaletckii — PhD Student; skaletckii@gmail.com
Galina V. Shirokova — Doctor of Sciences in Economics, Professor; shirokova@gsom.pu.ru
Elena B. Gafforova — Doctor of Sciences in Economics, Professor; gafforova.eb@dvfu.ru

Приложение

Анкета

ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ

1. Название компании_____
2. ОГРН_____
3. Год основания_____
4. Количество штатных сотрудников (нас интересуют компании с численностью менее 500)__ _____
5. Город (расположение головного офиса) _____
6. Отрасль

Пожалуйста, выберите вашу основную отрасль (выберите только одну)	**Выберите только одну отрасль**
1. Разведка и добыча полезных ископаемых (металл, уголь, нефть, газ, прочие минералы и т. п.)	
2. Строительство	
3. Производство	
4. Транспортные и логистические услуги, коммуникации, электричество, газ, санитарные услуги	
5. Оптовая торговля	
6. Розничная торговля	
7. Финансы, страхование и недвижимость	
8. Услуги	
9. Прочие отрасли	

Конкурентные стратегии

Пожалуйста, оцените, в какой степени ваша компания применяет следующие конкурентные методы (1 — гораздо в меньшей степени, чем конкуренты, 7 — гораздо в большей степени, чем конкуренты)

1. Расходы на исследования и разработки на создание и развитие продуктов	1 2 3 4 5 6 7
2. Расходы на исследования и разработки на процессные инновации	1 2 3 4 5 6 7
3. Акцент на опережение конкурентов	1 2 3 4 5 6 7
4. Темп продуктовых инноваций	1 2 3 4 5 6 7
5. Инновации в маркетинговых решениях	1 2 3 4 5 6 7
6. Акцент на организации маркетинговых процессов	1 2 3 4 5 6 7
7. Расходы на рекламу	1 2 3 4 5 6 7
8. Акцент на сильное торговое подразделение (отдел продаж)	1 2 3 4 5 6 7
9. Усилия по достижению экономии на масштабе	1 2 3 4 5 6 7
10. Модернизация и автоматизация производственных процессов	1 2 3 4 5 6 7
11. Использование существующих мощностей компании	1 2 3 4 5 6 7

Примечание: 1–4 — инновационная дифференциация; 5–8 — маркетинговая дифференциация; 9–11 — лидерство по издержкам.

Источник: [Spanos, Lioukas, 2001, p. 931].