

DOI 10.58351/2949-2041.2026.38.9.002
УДК 339.137.2

Корчинский Евгений Дмитриевич, магистрант
ФГБОУ ВО «Луганский государственный
университет имени Владимира Даля»

Научный руководитель:
Артемьев Борис Викторович, к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Луганский государственный
университет имени Владимира Даля»

ДЕТЕРМИНАНТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Термин «детерминанта» в работах по экономике предприятия обычно используется как синоним слова «фактор», отчего теряет собственное содержание. В статье предпринята попытка вернуть ему строгий смысл: детерминанта определяет исход, а не сопутствует ему. Сформулированы четыре критерия, по которым фактор может претендовать на этот статус, разобраны типичные ошибки причинного вывода – обратная причинность, ошибка выжившего, эффект ореола. Приведены данные исследований, разлагающих разброс рентабельности по уровням: отраслевые эффекты объясняют существенно меньшую его долю, чем характеристики самого предприятия. Предложено деление детерминант на первый и второй порядок и описан механизм самоусиления, закрепляющий конкурентную позицию.

Ключевые слова: Детерминанты конкурентоспособности, причинность, разложение дисперсии рентабельности, динамические способности, ошибка выжившего, эффект ореола.

Введение. В русскоязычных работах по экономике предприятия слово «детерминанта» чаще всего означает ровно то же, что «фактор». Их ставят рядом через запятую и считают синонимами. Резон в этом есть: оба термина про причины.

Но латинское *determinare* – это «определять», «устанавливать предел». Детерминанта не просто влияет на исход. Она его определяет. Разница примерно та же, что между «дождь испортил настроение» и «дождь отменил матч».

Если отнестись к термину всерьёз, он задаёт неудобный вопрос. В типовом перечне факторов конкурентоспособности три десятка позиций – от качества продукции до корпоративной культуры. Какие из них действительно определяют конкурентную позицию предприятия, а какие просто ей сопутствуют? И, что важнее, откуда мы это знаем?

Вопрос не риторический. Между «фирмы-лидеры вкладываются в НИОКР» и «вложения в НИОКР выводят фирму в лидеры» – пропасть, которую в отраслевых обзорах перешагивают, не заметив. Первое утверждение – наблюдение. Второе – причинное заявление, и его надо доказывать.

Цель статьи – восстановить содержание понятия «детерминанта» и посмотреть, что из привычного списка факторов эту проверку выдерживает. Задачи: развести корреляцию, влияние и детерминацию; описать ошибки причинного вывода, из-за которых списки детерминант получаются недостоверными; привлечь эмпирические оценки того, на каком уровне действительно возникают различия между предприятиями; выстроить иерархию детерминант и описать механизм, которым они закрепляют результат.

Основная часть. Между переменными бывает три разных типа связи, и в обиходной речи они склеены.

Корреляция – величины меняются согласованно. Причина этого может лежать вообще в стороне. Рентабельность и расходы на обучение персонала растут вместе, потому что обе зависят от того, был год удачным или нет.

Влияние – изменение одной переменной сдвигает другую, но сдвиг может быть слабым, неустойчивым или перебиваться другими воздействиями. Ребрендинг влияет на узнаваемость. На положение компании через три года – далеко не всегда.



Детерминация – связь, при которой изменение причины систематически меняет исход, а убрать её из объяснения нельзя, не потеряв смысл. Это и есть детерминанта.

Показательно, что М. Портер употребляет термин строго. В «Международной конкуренции» детерминант национального преимущества ровно четыре: параметры факторов производства, параметры внутреннего спроса, состояние родственных и поддерживающих отраслей, а также стратегия, структура и характер соперничества фирм [3]. Не список из тридцати пунктов, а система из четырёх, где элементы усиливают друг друга. Случай и действия государства вынесены за скобки – как обстоятельства, а не как детерминанты.

Отсюда четыре критерия, которым должен удовлетворять фактор, чтобы называться детерминантой.

Устойчивость. Связь воспроизводится на разных выборках и в разные периоды, а не только на подборке удачных примеров.

Направление. Причина предшествует следствию, а не наоборот. Проверяется данными во времени, а не логикой рассуждения.

Вес. Фактор объясняет заметную долю различий между предприятиями. Если убрать его из модели и почти ничего не изменится, это не детерминанта.

Незаменимость. Другой фактор не воспроизводит тот же результат. Иначе перед нами один из взаимозаменяемых способов, а не определяющая причина.

Проверку проходят немногие. И это, пожалуй, главная новость.

Списки детерминант обычно составляют одним и тем же методом: берут успешные компании, смотрят, что у них общего, и объявляют найденное причиной успеха. Метод выглядит здраво и почти всегда даёт неверный результат.

Обратная причинность. Компании-лидеры содержат сильные службы маркетинга, платят выше рынка и много тратят на разработки. Всё это правда. Только причинная стрелка может смотреть в другую сторону: сначала предприятие заработало, а потом позволило себе перечисленное. Прибыльность здесь не следствие, а условие. Отличить одно от другого по срезу за один год невозможно в принципе, нужны данные во времени.

Ошибка выжившего. Изучая только победителей, нельзя выяснить, что отличает победителей. Нужна контрольная группа – компании с теми же характеристиками, которые проиграли. Если и у них была «сильная культура» и «клиентоориентированность», то эти признаки не объясняют ничего.

История управленческой литературы иллюстрирует проблему щедрее любых аргументов. Т. Питерс и Р. Уотерман в 1982 году отобрали образцовые американские компании и вывели из них принципы совершенства [9]. Уже к концу десятилетия часть списка испытывала серьёзные трудности; Wang Labs исчезла вовсе, а сам Питерс позднее признавал, что отдельные компании – скажем, Atari – попали в перечень напрасно. Дж. Коллинз в 2001 году описал одиннадцать компаний, совершивших переход «от хорошего к великому» [7]. Среди них были Circuit City и Fannie Mae. Circuit City подала на защиту от кредиторов в ноябре 2008 года и через два месяца ушла в ликвидацию; Fannie Mae в сентябре 2008 года была передана под внешнее управление государства. Принципы, извлечённые из их прошлого успеха, будущего краха не предсказали, и это не случайность метода, а его прямое свойство.

Эффект ореола. Ф. Розенцвейг показал, что мы почти никогда не оцениваем внутренние характеристики компании независимо от её результатов [11]. Знание об успехе окрашивает всё остальное. Одну и ту же корпоративную культуру в год роста называют сплочённой и целеустремлённой, а в год падения – косной и забюрократизированной, хотя внутри компании ничего не поменялось. Получается, что мы измеряем не культуру, а финансовый итог, и затем выдаём его же за объяснение самого себя.

Подмена уровня. Фактор относят к предприятию, тогда как действует он на уровне отрасли или региона. Высокая рентабельность может быть свойством рынка, а не заслугой менеджмента. Сколько именно приходится на каждый уровень – вопрос, на который есть эмпирический ответ.



Постановка задачи выглядит так. Возьмём большую совокупность предприятий за много лет и разложим разброс их рентабельности на составляющие: сколько объясняется годом, сколько отраслью, сколько принадлежностью к корпорации и сколько свойствами самой хозяйственной единицы. Тот уровень, на который придётся основная доля, и есть место, где живут детерминанты.

Р. Румельт провёл такой расчёт в 1991 году на данных американской промышленности [12]. Результат оказался контринтуитивным. На устойчивые различия между отдельными хозяйственными единицами пришлось около 46% разброса рентабельности, на отраслевую принадлежность – порядка 8%, на принадлежность к материнской корпорации – менее двух процентов. Собственный вывод автора: стабильные эффекты уровня бизнес-единицы примерно в шесть раз важнее отраслевых.

А. МакГахан и М. Портер повторили упражнение в 1997 году на более широкой выборке, охватив не только промышленность [8]. Их оценки отрасли выше – около 19% против восьми у Румельта, – но общая картина сохранилась: на характеристики самой хозяйственной единицы пришлось порядка 32%, на корпоративного собственника около 4%, на год примерно 2%. Авторы отдельно показали, что вес отрасли неодинаков по секторам: в обрабатывающей промышленности он ниже, в рознице и гостиничном бизнесе заметно выше.

Из этих цифр следуют три вещи, и все три полезны.

Первая. Основной источник различий – само предприятие, а не отрасль, в которой оно работает. Привычное объяснение «у нас отрасль тяжёлая» покрывает заметно меньшую часть отставания, чем принято считать. Отрасль задаёт средний уровень; разброс вокруг среднего внутри одной отрасли обычно больше, чем разница между средними по отраслям.

Вторая. Оценки чувствительны к методу: у самих МакГахана и Портера при смене процедуры расчёта доля отрасли колебалась примерно от 9 до 19%. Это не повод отмахнуться от результатов, но повод не оперировать одной цифрой как истиной в последней инстанции.

Третья, самая отрезвляющая. Даже вместе перечисленные уровни оставляют необъяснённым около половины разброса. Часть этого остатка – случайность, часть – то, что мы измерять не умеем. Любой список детерминант поэтому заведомо неполон, и честнее об этом сказать, чем сделать вид, что модель закрыта.

Оговорка о переносимости. Расчётов такого рода на российских данных немного, и это заметная исследовательская лакуна. Но логика вывода от страновой специфики не зависит: она опирается на статистическое свойство – разброс внутри группы сравнивается с разбросом между группами. Ожидать, что отраслевые эффекты у нас вдруг окажутся доминирующими, оснований мало. Скорее наоборот: чем сильнее предприятия одной отрасли различаются качеством управления, тем большая доля разброса приходится на внутрифирменный уровень.

Если различия возникают на уровне самого предприятия, остаётся понять, что внутри него их порождает. Здесь помогает простая процедура: к каждому пункту привычного списка задать вопрос «а откуда это взялось?». Если ответ приводит к другому пункту того же списка, перед нами не детерминанта, а следствие.

Проверим. Доля рынка? Заработана продуктом и сбытом. Узнаваемость бренда? Куплена рекламой либо накоплена репутацией. Современное оборудование? Профинансировано прибылью или кредитом. Сертификаты? Получены при наличии процессов и денег. Рентабельность? Она вообще итог, а не причина. Весь этот слой – детерминанты второго порядка: они реальны, измеримы, попадают в отчётность и при этом производны. Их можно нарастить деньгами, а значит, конкурент тоже может.

Способность обновляться. Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуэн назвали её динамическими способностями – умением интегрировать, выстраивать и переконфигурировать внутренние и внешние компетенции при быстро меняющейся среде [13]. Статус детерминанты первого порядка она получает по простой причине: любое конкретное преимущество со временем обесценивается вместе с рынком, а способность формировать новые – нет. Это единственный актив, который не устаревает.



Механизм принятия решений. Не качество отдельных решений, а устройство процесса: кто решает, на каких данных, за какое время и что происходит с человеком, чьё решение оказалось ошибочным. Организация, где ошибка карается, перестаёт экспериментировать, и её способность обновляться отмирает независимо от заявленной стратегии.

Способность накапливать и удерживать людей. Компетенции хранятся не в регламентах, а в людях и в связях между ними. При высокой текучести накопления не происходит: каждый новый сотрудник начинает с нуля, а обучение превращается в возобновляемый расход без остатка.

Доступ к невоспроизводимому ресурсу. Месторождение, действующий патент, сетевой эффект платформы, регуляторный статус, уникальное расположение. Такой доступ отвечает критериям Дж. Барни – ресурс ценен, редок, трудно воспроизводим и не имеет равноценных заменителей [6]. Оговорка существенная: невоспроизводимость почти всегда имеет срок. Патент истекает, месторождение истощается, регулирование меняется.

Между двумя порядками нет непроходимой границы, но направление зависимости несимметрично. Первый порядок порождает второй; обратное срабатывает редко. Купив оборудование, способность обновляться не приобретёшь.

Детерминанты действуют не разовым толчком, а через самоусиливающиеся контуры, и это объясняет, почему конкурентные позиции такие устойчивые.

Контур работает в обе стороны. Прибыль позволяет вкладываться в компетенции и людей, компетенции улучшают продукт, продукт приносит прибыль. Виток за витком отрыв растёт. Ровно так же раскручивается и обратное вращение: отставание сокращает прибыль, нехватка прибыли заставляет экономить на развитии, экономия на развитии углубляет отставание. Второй контур опаснее, потому что каждое решение внутри него выглядит разумным. Урезать бюджет на обучение при падении выручки – здравый шаг. Сумма здравых шагов даёт нездоровый результат.

Тис и соавторы описывают этот сюжет через понятия позиции и траектории: сегодняшний набор возможностей предприятия ограничен вчерашними решениями, и переход к принципиально другому набору стоит тем дороже, чем дольше двигались по прежней колее [13]. Отсюда практическое следствие, которое стоит всех классификаций: детерминанты различаются обратимостью.

Ошибку в ценообразовании исправляют за месяц. Неудачную рекламную кампанию – за квартал. Потерянного за пять лет инженерного корпуса не возвращают деньгами: люди ушли, школа прервалась, а восстанавливать её придётся заново и медленнее, чем она разрушалась. Репутация, испорченная одним крупным инцидентом, отрабатывается годами.

Из этого вытекает простое правило приоритета. Ресурс внимания руководителя следует распределять не по величине эффекта, а по обратимости решения. Обратимые вещи можно решать быстро и неточно, потому что ошибку исправят. Необратимые требуют времени и осторожности, потому что второго захода не будет.

Из сказанного следуют четыре рекомендации. Строить цепочку, а не список. Вместо перечисления факторов имеет смысл идти от результата вглубь, задавая «почему» три-четыре раза подряд, пока не упрёшься в причину, которая не объясняется через другие пункты. Падает маржа – почему? Растёт себестоимость – почему? Низкая загрузка – почему? Срываю сроки поставок – почему? Некому планировать. Вот здесь и находится детерминанта, а не в первой строке.

Искать контрольную группу. Сравнение с лидером отрасли даёт мало: у него отличается слишком многое сразу. Больше информации даёт сравнение с похожим предприятием, которое проиграло. Общее с ним – не объяснение успеха. Различия – кандидаты в детерминанты.

Разделять управляемое и наблюдаемое. Долю рынка можно наблюдать, но нельзя задать напрямую – она получается. Скорость прохождения решения через организацию можно и наблюдать, и менять. Управленческие усилия имеет смысл прикладывать ко второму типу переменных, а первый использовать как индикатор.



Работать с историей, а не со снимком. Срез показателей за один период причину от следствия не отличает в принципе – для этого нужны наблюдения одного и того же предприятия за несколько лет подряд. Отсюда неочевидный вывод о ценности источников: собственная отчётность за пять-семь лет полезнее любого отраслевого рейтинга. Рейтинг даёт много компаний в один момент, своя отчётность – одну компанию во времени, и только вторая конфигурация данных позволяет всерьёз говорить о причинности.

Выводы. Понятие детерминанты стоит того, чтобы не растворять его в слове «фактор». Оно требует доказанной причинности, а не наблюдаемого соседства, и уже поэтому дисциплинирует рассуждение.

Списки детерминант, собранные по методу «посмотрим, что общего у лидеров», ненадёжны: обратная причинность, ошибка выжившего и эффект ореола искажают их систематически, а не случайно. Без контрольной группы проигравших такой список описывает не причины успеха, а язык, которым об успехе принято писать.

Эмпирические разложения разброса рентабельности показывают, что основная часть различий возникает на уровне самого предприятия, а не отрасли, – при том, что около половины разброса вообще остаётся необъяснённой. Обе половины вывода одинаково важны: первая снимает оправдание отраслю, вторая удерживает от самоуверенности.

Внутри предприятия детерминанты первого порядка – способность обновляться, устройство принятия решений, накопление людей и доступ к невоспроизводимому ресурсу – порождают всё остальное, но сами не покупаются. Действуют они через самоусиливающиеся контуры, поэтому позиции закрепляются, а разрывы со временем растут.

И последнее, практическое. Раз детерминанты различаются обратимостью, то и цена управленческой ошибки различается на порядки. Ошибиться в тактике почти безопасно. Ошибиться в том, что восстанавливается годами, – дорого настолько, что этого одного достаточно, чтобы отделять первый порядок от второго не только в теории

Список литературы:

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 715 с.
3. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 949 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.
7. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. – New York: HarperBusiness, 2001. – 300 p.
8. McGahan A. M., Porter M. E. How Much Does Industry Matter, Really? // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, Special Issue S1. – P. 15–30.
9. Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. – New York: Harper & Row, 1982. – 360 p.
10. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, № 3. – P. 79–91.
11. Rosenzweig P. The Halo Effect:...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers. – New York: Free Press, 2007. – 232 p.
12. Rumelt R. P. How Much Does Industry Matter? // Strategic Management Journal. – 1991. – Vol. 12, № 3. – P. 167–185.
13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509–533

