

В настоящее время на мировом экономическом поле происходят динамичные тотальные изменения, последствием которых следует ожидать как кардинальное изменение общего ландшафта мирового хозяйства, так и глубинную структурную перекройку его отдельных отраслей. Актуальность анализа структурных изменений внутри отдельной отрасли вызвана текущими задачами стратегического развития фирмы, которые ставит перед топ-менеджерами ситуация, вызванная перераспределением рыночных сил, изменением балансов спроса и предложения на отдельных рынках, появлением новых групп игроков и рыночных ниш [1]. В настоящее время в разы возрастает ответственность за последствия принятия оперативных коммерческих решений, прежде всего по распределению квот, распределению товарных потоков и выбор торговых партнёров. Принять правильное коммерческое решение можно опираясь на использование классических законов рынка в сочетании с комплексный краткосрочный и долгосрочный прогноз его развития и методов математического моделирования. Рассмотрим укрупнённо характерные изменения отраслевой рыночной структуры на примере производства и сбыта твёрдых пластиков, в частности полиэтиленов. Характерным следствием произошедших на рынке полиэтилена структурных изменений [4] стали: с одной стороны - возросшая свобода выбора торговой стратегии для топ-менеджеров фирмы, с другой – не всегда предсказуемая тактика конкурентов, а также своеобразное всеобщее «дерегулирование» рынка вызванное «внешними» факторами: процессами глобализации и последствиями финансового кризиса. Авторы хотели бы остановиться на некоторых особенностях рыночных тенденций, сложившихся в последнее время. В классической теории [1] существует несколько подходов к анализу рынков: - экологический, в соответствии с которым рынок предстаёт как совокупность ниш, занятых разными популяциями организаций; - структурный, анализирующий рынок как совокупность сетевых связей между его участниками; - неинституциональный, акцентирующий роль правил в функционировании рынка; - политико-экономический, анализирующий роль властных отношений во взаимодействии между участниками рынка; - социокультурный, представляющий рынок как культурный конструкт; - феноменологический, определяющий рынок с точки зрения совокупности значений, выработанных его участниками; - политико-культурный, связанный с пониманием рынка как организационного поля. Рассмотрим, как работают эти методы на практике в нынешней ситуации. Важным выводом из анализа общей ситуации на рынке пластиков, приведённым в работе [1] является тот факт, что развитие рынка определяется не деятельностью отдельной фирмы, а сегментированными группами однородных по организации производителей и поставщиков. В изучении диалектики современного рынка разумным представляется использование комплексного подхода, в частности, теории популяционной экологии, родоначальниками

которой считаются А. Хоули, М.Хэннан, Дж. Фримен, Г. Кэрролл и Х. Олдрич [1]. Согласно принципов теории экологического подхода рынок рассматривается как выделенное пространство, в котором существуют и взаимодействуют не отдельные компании, а разные популяции организаций, под которыми понимаются совокупность фирм, обладающих гомогенной организационной формой. Эти организации относительно схожи с точки зрения своего соответствия изменчивой окружающей среде и степенью созависимости от рыночной ситуации [3,4]. Подобный перенос акцента на уровень популяции подчёркивает, что развитие рынка не является делом отдельной адаптирующейся организации. В нашем случае идеальным примером такой популяции могут служить два гиганта индустрии производства полиэтилена, недавно реконструированных и обладающих внушительной мощностью – заводы «Казаньоргсинтез» и «Нижнекамскнефтехим» в Республике Татарстан. Эти компании практически полностью однородны с точки зрения организационной структуры, интересов топ-менеджмента и принципов построения системы производство – сбыт. Опыт практической деятельности этих заводов наглядно иллюстрирует [4], как приспосабливаются к рыночным изменениям однородные организации популяции и организации смежных популяций, которые конкурируют друг с другом за ресурсы и признание (легитимацию). Исключительно разумным в этой связи представляется определение организационной формы как комбинации заранее известных ресурсов, позволяющих извлекать доход за счёт определённой рыночной ниши [1] и гибкой торговой политики, построенной на сочетании использования различных рынков и различной поведенческой стратегии, которая может выражаться например как в агрессивном вторжении на рынки, так и в искусственном накоплении товарной массы на складах. Это своего рода «хранилище компетенций» (Х. Олдрич), основа стратегических решений менеджеров, складывающаяся из элементов формальных административных правил, неформального административного порядка и распространённых в организации принципов действия. Наиболее важным в схеме экологического подхода является определение сущности и роли рыночных ниш. Понятие рыночной ниши даёт возможность правильно оценить смысл происходящих на рынке структурных изменений. «Рыночная ниша» [1] – это часть сегментированного рыночного пространства, в которой воспроизводятся относительно устойчивые связи данной организационной формы с определёнными группами поставщиков и потребителей. Иными словами, организационная форма является самостоятельную и целостную хозяйственную структуру, характеристики которой тесно связаны с внешней средой и отвечают её принципиальным требованиям. Предпринимательская устойчивость отдельной компании зависит от ширины занимаемой ей рыночной ниши. Эта ширина зависит не только от объёма продаж или соответствующей доли рынка, но также определяется

системой других факторов [1], таких как: товарный ассортимент и спектр оказываемых фирмой услуг, ценовой диапазон и характер целевых потребительских групп, число хозяйственных объектов и их территориальное расположение. Принципиально можно выделить две разных стратегии торговой политики, осуществляемой топ-менеджерами компании: дженерализм и специализация. Специализация означает лучшее приспособление к существующим условиям среды при соответствующем изменении этих условий. Дженерализм делает упор на общие навыки. Он не даёт мгновенного прироста эффективности в торговле, но гарантирует повышенную гибкость при изменениях организационной среды. Проиллюстрируем это на примере уже упомянутых нами «китов» отечественной индустрии производства пластиков – ОАО «Казаньоргсинтез» и ОАО «Нижнекамскнефтехим». Обе компании давно прочно входят в число крупнейших олигополий на мировом рынке полиэтилена [4]. За последние годы в России обозначился устойчивый рост спроса на полиэтилен низкого давления плёночных марок для производства упаковки и полиэтилен для производства труб нового поколения (полиэтилен 80 и полиэтилен 100). Рассматриваемые нами компании, придерживаясь стратегии дженерализма, не переориентировали производственные схемы на производство исключительно этих марок, а последовательно модернизировали и совершенствовали все производства. Долгосрочные масштабные инвестиции во все заводы, входящие в состав ОАО «Казаньоргсинтез» и ОАО «Нижнекамскнефтехим» на первый взгляд, могли бы показаться ненужными потерями с позиций резкого снижения спроса на пластики на гребне финансового кризиса 2009-2010 г.г., но на данный момент эти заводы обладают достаточным потенциалом для заполнения большинства эффективных рыночных ниш. В частности, завод «Казаньоргсинтез» планомерно наращивает экспансию своего полиэтилена в Европу (полиэтилена высокого давления – в страны Балтии, полиэтилена низкого давления – в Германию), на равных конкурируя с западными производителями. Всё это означает, что в стабильной среде наиболее приспособленными чаще всего оказываются фирмы-специалисты, которые наилучшим образом соответствуют её сегодняшним требованиям, а в динамично изменяющейся среде способны выигрывать фирмы-дженералисты, обладающие более универсальными навыками. Ключевой особенностью экологического подхода [1] является отождествление эволюции рынка с процессом отбора организационных форм, напоминающим процесс естественного отбора в биологической среде, порождаемого конкурентной борьбой, где ставкой является выживание или вытеснение с рынка. Как и в процессе естественного отбора, несмотря на то, что хотя и существует возможность эволюции и видоизменения существующих организационных форм под давлением хозяйственной среды, развитие новых организационных форм чаще всего происходит за счёт уничтожения старых. Структурная инерция

старых организационных форм оказывается сильнее их адаптивных возможностей. Она обусловлена фиксированными репертуарами действий и характеристиками, впечатанными в них с момента их возникновения. Эта инерция формируется под воздействием как внутренних (ранее сделанные инвестиции в специфические активы, ограниченные возможности предпринимательских тактик, негативные внешние политические реакции, установленные в организации нормативные порядки), так и внешних факторов (действия административных барьеров входа на рынок и выхода с него, давления со стороны других организаций, имеющих сходную структуру, возникновения проблем легитимации организационных форм). В области сбыта твёрдых пластиков на внешних рынках наглядной иллюстрацией экологического отбора может послужить чётко обозначившаяся тенденция к вытеснению с рынка небольших посреднических торговых компаний – фирм «средней руки» более крупными операторами, работающими в пределах как одного, так и нескольких регионов. Эта тенденция прослеживается практически на всех рынках, входящих в сферу интересов, в частности, российских заводов: в странах Балтии, Германии, Турции и даже в Китае, представляющем наибольшую «свободу действий» для всех организационных форм. Наибольшей наглядностью, в частности, обладают в этом плане процессы смены игроков на рынке трубного полиэтилена низкого давления (ПЭНД) в Казахстане. С утверждением Республикой Казахстан программ мелиорации и газификации на территории этой страны, на рынке произошло резкое увеличение спроса на ПЭНД нового поколения. При этом, если раньше, интересы конкретного завода в обеспечении сырьём обслуживали относительно привязанные к этому заводу компании – посредники, роль которых сводилась зачастую только в организационном обслуживании стандартных контрактов, то сейчас на этом рынке главенствующая роль переходит к более крупным дистрибьюторским компаниям. Последним, в свою очередь, потребовалось осуществить масштабную комплексную организационно – финансовую работу для своей «легитимации» на этих рынках: отработать базу потенциальных заказчиков, найти долгосрочные источники финансирования и кредитования торговых и хозяйственных операций, построить склады и отладить логистические цепочки, адаптировать интересы конечных заказчиков и динамичные изменения на своём рынке к возможностям заводов – поставщиков и найти возможность оперативного решения других задач. Такие крупные торговые операторы предлагают своим клиентам качественно новый уровень обслуживания поставок, заключающийся прежде всего к более тщательной защите интересов последних, включая гибко отработанные графики поставок и оплаты продукции, более совершенную логистику, обеспечение постоянного мониторинга качества продукции и представление большей свободы в организационном исполнении контрактов. В свою очередь, вследствие решаемых задач, сама структурная

схема внутренней организации этих компаний предполагает переход на более «продвинутой» уровень: возросшую мотивацию топ-менеджеров и всего штата в конечных результатах исполнения поставок, новые модели административного построения компании, в определённом смысле новый «моральный» порядок отношений между сотрудниками и другие особенности. То есть, для одержания победы на рынке новая организационная форма должна доказать своё превосходство со всех точек зрения. В результате структурной инерции [1] организации предстают как относительно устойчивые образования, противостоящие изменчивой и неопределённой внешней среде. При этом, отдельные компании, ранее опиравшиеся на старые организационные формы, в состоянии выжить, но их успешное развитие возможно, чаще всего, только в случае смены этих организационных форм, то есть перехода в новую рыночную нишу – сегмент рыночного пространства, размеченный конкурентами. Это, в частности, позволяет объяснить следующий парадокс: в период возникновения новой организационной формы, когда новая рыночная ниша ещё относительно свободна, частота создания новых организаций оказывается ниже, а уровень их «смертности» – выше, чем в период, когда новая ниша уже в значительной степени заполнена. При прочих равных условиях эта частота возрастает по мере увеличения плотности популяции, а затем, достигнув определённой точки, вновь начинает уменьшаться. Дело в том, что пионеры, или организационные инноваторы, сталкиваются с обострёнными проблемами легитимации новых организационных форм, вызываемых согласно А. Стинчкомбу [1], явлением «уязвимости нового». В отличие от многочисленных имитаторов, которые идут по их стопам и, по словам Х. Олдрича, «купаются в океане доверия», инноваторам приходится прилагать особые усилия к завоеванию этого доверия. Они должны сконструировать и поддержать идентичность человека, с которым можно иметь дело, а также сформировать имидж вновь созданной организационной формы, представив её как нечто очевидное и, более того, расцениваемое окружающими как эффективное. Тем самым речь идёт «о двух аспектах легитимации»: когнитивной легитимации – посредством которой организационная форма начинает восприниматься как само собой разумеющаяся, и социополитической легитимации – посредством которой в условиях уже существующих норм и законов общества новые формы начинают восприниматься как уместные и правильные». Применительно к конкурентной ситуации на анализируемом рынке твёрдых пластиков «инновационные инноваторы» преодолевают сложности вхождения в рынок в основном либо за счёт «собственного резерва», либо за счёт создания благоприятных условий со стороны внешних источников. Например, новая торговая компания внедряется на рынок с невысокой «степенью насыщения», ставя целью долгосрочные посреднические поставки от производителя к потребителю. Для решения проблем когнитивной легитимации новая организация решает проблемы

«социальной адаптации» либо самостоятельно (принимая большую часть предпринимательских рисков на себя) – проводит активную рекламную компанию, создаёт и отрабатывает постоянную базу стабильной клиентуры, предлагает инновационные формы организационного (финансового, транспортного) обеспечения контрактов, либо прибегает к механизмам протекционистского характера – заручается политической поддержкой заводов, направленной на отсев конкурентов и проводит гибкую торговую политику, используя в сочетании методы твёрдого и мягкого давления на заказчиков. В этом отношении убедительными примерами служат отработанные, в частности российскими заводами ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Нижекамскнефтехим» механизмы создания дистрибьюторских сетей по продвижению своей продукции на рынках Казахстана, Беларуси, Турции и ряда других стран и не менее показательным примером служат недостаточно разработанные рынки отдельных, «сложных» регионов – например, Республики Азербайджан, где обильный объём конкурентных предложений и многообразие торгующих субъектов привели к политике всеобщего перманентного демпинга и сделали торговлю в регионе нестабильной. Естественным образом разумно предположить, что гарантированного успеха на рынке новая организационная форма может добиться комплексным сочетанием использования собственной инновационной политики и внешней поддержкой заводов. Любой рынок, и в том числе рынок твёрдых пластиков представляет собой систему регулярного взаимовыгодного и состязательного обмена товарами, в которой действия его участников регулируются (помимо цен) их структурными связями, институциональными формами, властными иерархиями и культурными конструкциями [2]. Правильно оценить текущую динамику торговых процессов, направления товарных потоков, механизмы ценовой конкуренции, способы достижения максимальной экономической эффективности, сделать краткосрочный и долгосрочный прогноз развития рынка можно, используя принципы сетевого подхода или, другими словами – анализа устойчивых структурных связей между участниками рынка. Если приведённые выше примеры иллюстрируют возможность построения грамотной организационной рыночной стратегии за счёт использования свободных рыночных ниш, то принципы сетевого подхода выявляют своего рода «демографию» межорганизационных отношений и дают ключ к формированию правильной торговой и ценовой политики. В соответствии с данным подходом рынки различаются прежде всего структурой сложившихся связей, а рыночная ниша каждого участника, его конкурентоспособность и, более того, сама идентичность определяются не столько собственными свойствами организации (формами собственности, квалификацией работников, «раскрученностью» бренда), сколько их позиционированием в сетях. Здесь уместно перефразировать известную поговорку: «скажи мне, кто твои партнёры, и я

скажу, кто ты». Ключевой особенностью сетевого похода является тот факт, что устойчивые связи между индивидами и фирмами определяют не просто начальные и конечные точки контрактных отношений, а всю «пространственную изометрию» рыночного поля и, как уже отмечалось, дают возможность выстраивать комплексную торговую политику. Сетевой подход исходит из простой предпосылки о том, что участники рынка, вступая в добровольный рыночный обмен, с большей вероятностью завязывают отношения с теми, с кем они имели дело ранее, убедившись в надёжности уже известных им партнёров [5]. При регулярно повторяющихся актах обмена для участника рынка становится важным акт предыдущего взаимодействия. Для него постоянные партнёры, в случае успеха прежних попыток, имеют приоритет перед новыми партнёрами. Это означает, что участник рынка исходит прежде всего из персонального взаимного доверия, где предпочтения отдаются «своим», проверенным, а не «чужим», случайным контрагентам, а способность к формальной калькуляции издержек и выгод часто уступает место мобилизации ресурсов социального капитала. В нашем случае с ситуацией на рынке полиэтиленов этот предпосылка позволяет отследить несколько характерных тенденций, имевших место в данной отрасли за последнее время. Как уже отмечалось в работах [3,4] в отрасли появились новые организационные формы, группы доминирующих игроков, под которыми мы понимаем новые значительные мощности по производству полиэтилена в странах Ближнего Востока и России, с одной стороны и заводов по его переработке, в частности, в Казахстане, Азербайджане и других республиках Средней Азии, с другой. Произошло это на фоне перманентных процессов глобализации и волнообразных кризисов в отрасли, последний из которых совпал с всеобщим финансовым кризисом в период 2009 -2010 г.г. Вот кратко основные тренды на рынке твёрдых пластиков за последние годы: - в разы возросла борьба за отдельного конкретного потребителя. Это связано с тем, что рост новых производств значительно опередил рост числа переработчиков; - усилилась конкурентная борьба на отдельных региональных площадках. Это произошло, во-первых за счёт усиления конкуренции между однородными производителями внутри регионов, во-вторых, многократно увеличилось предложение импортного сырья на рынках, где прежде доминировали исключительно отечественные производители, например рынках России и ближнего зарубежья; - на «встречных курсах» возросла экспортная активность как новых, так и «традиционных» участников рынка, выразившаяся в агрессивной внешней политике и «захвату» новых рыночных ниш; - участники рынка произвели обновление ассортиментного ряда, вышли на рынок с новыми брендами и создали новые организационные структуры по их продвижению. В этих условиях перед отдельным производителем встаёт задача формирования дифференцированной гибкой торговой политики по отношению к каждой конкретной группе заказчиков,

адаптированной к особенностям отдельного региона и сил внешнего воздействия на среду, в том числе и международной политики государства. Характерным примером в этом плане может служить ситуация на рынке пластмасс в Беларуси, где в последнее время проявили возросшую активность иностранные производители, в частности заводам ОАО «Казаньоргсинтез» и ОАО «Нижекамскнефтехим» активно противодействует финский концерн «Бореалис». Возвращаясь к принципу «постоянного партнёра», резиденты Беларуси ориентируется, прежде всего, на российские заводы, а перед последними, в свою очередь, возникает необходимость удержать такой стратегический рынок за счёт поддержания стабильных товарных квот и более полного удовлетворения интересов заказчиков. Аналогичная ситуация наблюдается и на рынке Казахстана. Принцип «постоянства партнёра» не исключает возможность возникновения и развития длительных торговых отношений между субъектами рынка и за счёт случайных связей, «знакомств» по собственной инициативе одной из сторон или через третьи организации, причём такие отношения могут развиваться достаточно эффективно. Возникновение случайных связей особенно характерно для регионов с большим коммерческим предложением от различных производителей, там, где пересекаются различные товарные потоки и наблюдается «разношёрстные» миксы товарной массы. В этих регионах заказчики, как правило, откровенно манипулируют своей доминирующей позиции и именно случайные связи могут сыграть определяющую роль при выборе поставщика. Большую роль в данной ситуации играют особенности национального менталитета, этнические традиции, «сословные» рекомендации. К таким регионам, на основании практики коммерческой работы можно отнести Республику Азербайджан, Турцию, отдельные страны Латинской Америки и Тихоокеанского региона. В любом случае с точки зрения данного подхода оказывается, что рынок твёрдых пластиков в значительной мере складывается из действий не автономных по отношению друг к другу участников, которые находятся в отношениях связанности и взаимозависимости, причём именно эти качества делают его устойчивым. Это также означает, что участники рынка, организуя свою деятельность, исходят не только из узкоэгоистического интереса, проявляющегося в ожидании возмещения затрат и получения выгоды по принципу «здесь и сейчас», но на принципах реципрокности (взаимности), когда выгода может быть получена в будущем, причём в иной, неэквивалентной, форме и к тому же от других агентов сетевого сообщества. Объективно сложившаяся система сетевой организации связей на рынке твёрдых пластиков даёт ключ к пониманию механизмов ценовой конкуренции и выработке эффективной торговой политики организации. Основная идея правильной эксплуатации сетевых связей была сформулирована Р. Бёртом [1] как принцип использования «структурных пустот». Структурная пустота образуется в том



случае, когда контрагенты той или иной организации не связаны между собой, то есть принадлежат к разным сетям и отсутствие этой прямой связи выполняет для организации роль своеобразного «рычага», «плеча» для искусственного усиления конкуренции между своими агентами и логически обоснованного повышения уровня своих цен. Согласно принципа структурных пустот эффективность торговой деятельности компании в значительной степени зависит от того, насколько ей удаётся максимизировать их число в совокупности своих связей и «манипулировать» агентами. В этой ситуации торгующая компания находится в центре несводимой связи между своими контрагентами, которые не имеют возможность прояснить характер отношений путём непосредственных контактов друг с другом и является закономерным хозяином положения используя классический принцип «разделяй и властвуй». Наличие на рынке «структурных пустот» приводит к двум важным последствиям: - в результате конкуренции, организованной компанией между своими контрагентами, в выигрыше как правило оказывается третья сторона, «*tertius gaudens*» - «выигрывает третий». Причём, как ни парадоксально, для этого «третьему контрагенту» не обязательно располагать мощной организационной структурой, финансовыми возможностями, рыночными наработками или какими-либо другими достоинствами; - организация достигает нового уровня своих конкурентных цен. Рассмотрим, как работает принцип «структурных пустот» на конкретном примере. Производитель в своей торговле на территории различных стран использует сеть нескольких контрагентов, различных по своей организационной структуре, масштабу задач и рыночным возможностям. Как правило, чем больший торговый потенциал заложен в рыночном регионе, тем многочисленнее и серьёзнее такие сети. Контрагенты сети не связаны между собой и преследуют каждый свои цели. Ценовая конкуренция осуществляется в несколько этапов. Относительного стабильного, «минимально гарантированного» уровня продажных цен компания добивается как максимально подтверждённой цены от первого игрока и определяющими факторами для него являются «средневзвешенные» цены в регионе и общая рыночная тенденция к повышению/понижению или стабилизации. Эта гарантированная цена является отправной точкой для дальнейших манипуляций организации. При согласовании условий следующей сделки с другим игроком компания имеет несколько вариантов торговой стратегии: 1) последовательно увеличивать цену на товар, что эффективно для повышения конкурентоспособности продукции, но работает только в определённых рамках и несёт угрозу потери заказчиков, в том числе и безвозвратную; 2) незначительно увеличивать цену, достигнутую в первых сделках и добиваться увеличения объёмов товарной массы, поставляемых на рынок данного региона с целью укрепления своих рыночных позиций; 3) использовать потенциал новой сделки для давления на первого игрока. Так работает классическая модуль

конкуренции. Наличие у организации сети неоднородных контрагентов, пакета «структурных пустот» даёт возможность иной многовариантной торговой политики. В этом случае основные конкурирующие контрагенты поддерживают очаг, «базу» для сохранения эффективной цены, а новые, свежие игроки дают возможность подняться на новый уровень торговли за счёт «истощения» основных конкуренции сторон и отработки новой клиентской базы. Эти третьи игроки выполняют своего рода функции санации рыночного поля и стимуляторов для основных трейдеров. Своего рода «компенсацией» для контрагентов второго порядка становится достаточно высокий уровень своей торговой рентабельности. Принцип «выигрывает третий» помимо качественной стимуляции рынка гибко манипулировать всей связкой своих контрагентов и гибкой выстраивать торговую политику, причём здесь «возможны варианты». По мнению Р. Бёрта [1], который сформулировал основные принципы теории «структурных пустот», именно в максимизации и эффективном использовании структурных пустот и состоит суть предпринимательской деятельности. Говоря о структурных изменениях в отрасли твёрдых пластиков, нам бы хотелось также остановиться ещё на одной характерной важной тенденции глобализации, которая объективно проявилась за последнее время, в частности на российском поле игры, являясь непосредственным следствием сетевой организации рынка. Речь идёт о возникновении бизнес-групп, завязывающих многие предприятия в один деловой контур [1] и так называемого «переплетённого директората». По сути «переплетённый директорат» представляет собой устойчивую вертикальную сетевую связь, которая самым активным образом регулирует рыночные процессы и определяет стратегические решения каждого из участников связи. Достаточно наглядно такая вертикальная переплетённая связь прослеживается на примере Республики Татарстан. Здесь представлены два крупных производителя полиэтилена низкого давления – ОАО «Казаньоргсинтез» (г. Казань) и ОАО «Нижнекамскнефтехим» (г. Нижнекамск). Эти предприятия давно входят в число крупнейших олигополий на рынке и обладают однородной организационной структурой. Они обладают серьёзными производственными мощностями, производят достаточно широкий ассортиментный ряд продукции, соответствующий требованиям рынка и имеют возможность за счёт «переплетённого мониторинга» диктовать свои правила игры на рынке. Активные действия «переплетённого директората» этих компаний проявляются в следующем: - предприятия имеют возможность манипулировать другими участниками рынка, как однородными группировками потребителей, так и отдельными заказчиками, «тасуя» их между собой; - они эффективно просчитывают, прогнозируют и определяют равновесную цену на рынке отрасли за счёт регулирования товарной массой, выбрасываемой на рынок. В зависимости от общей конъюнктуры цен на нём они «подтягивают» цены, прежде всего в интересах участников связки и затем – создания общего

фона на рынке; - эти предприятия имеют ресурс для жёсткой защиты своих экономических интересов в случае неблагоприятного развития рынка или возникновения разного рода коллапсов. Роль участников «переплетённой связи» ОАО «Казаньоргсинтез» - ОАО «Нижекамскнефтехим» для рынка является ключевой для многих географических регионов, например, Турции, Казахстана, Азербайджана вследствие больших объёмов товарной массы, поставляемой на эти рынки и задействованием крупных торговых операторов. Отдельную особую роль в сетевой системе организации рынка твёрдых пластиков занимают так называемые горизонтальные сети формально независимых фирм [1], представляющие собой небольшие по обороту и масштабам деятельности торговые организации - своеобразные «кластеры». Несмотря на незначительную долю своего присутствия на рынке они играют очень важную роль в его динамике, имеющую двойной смысл: 1) работая со многими поставщиками, эти торговые компании выступают ярко выраженным индикатором ценовых лимитов каждого отдельного производителя - с одной стороны; 2) для конкурирующих поставщиков эти небольшие торговые компании являются как бы средневзвешенным показателем ценовой конъюнктуры для отдельного региона или отдельной отрасли конечных потребителей. Идея заключается в том, что если производителю удастся создать постоянную сеть поставок для таких кластеров фирм в отдельном регионе (например, Казахстан, Азербайджан, Беларусь), он тем самым сохраняет за собой лидирующую роль на рынке и существенно укрепляет свой торговый престиж. Естественно, решение этой задачи требует от коммерческих менеджеров фирмы более гибкого мониторинга рынка и более детализированных ценовых расчётов.

Произошедшие за последнее время на рынке обвальные потрясения, связанные с мировым финансовым кризисом, привели к объективной необходимости перестройки отношений в классической организации вертикальной сети поставок: поставщик - дистрибьютор - продавец данного вида продукции на рынке. Если раньше эти отношения строились по простой «односторонней» модели: интересы производителей - интересы реализаторов, то в связи с многочисленными волнообразными кризисами на рынке участники цепей поставок были вынуждены прибегнуть к «двустороннему» мониторингу для совместной защиты своих интересов - сообща регулировать объёмы продукции, выбрасываемой на рынок, удерживаемой на складах производителей и дистрибьюторов, вырабатывать общую торговую стратегию и даже в двустороннем диалоге определять нормы прибылей дистрибьюторов. Другим характерным следствием процессом глобализации для рынка явилось перерастание отдельных цепей поставок в глобальные товаропроводящие цепи, деятельность которых перешла за рамки национальных границ [1]. Ещё одной характерной особенностью произошедших на рынке твёрдых пластиков структурных изменений стало возросшая роль связей непосредственно между

прямыми конкурентами – производителями однородной продукции, не осуществляющими между собой контрактных отношений. Здесь мы имеем ввиду усиление роли многостороннего взаимообратного мониторинга (постоянного наблюдения фирм за действиями друг друга). Такой мониторинг оказывает на рынок двойное воздействие: - во-первых, сам рынок трансформируется в сложный сигнальный механизм, который помогает фирмам выбрать и обустроить под себя определённые рыночные ниши в виде сетевых связей с поставщиками и потребителями [1]; - во-вторых, такой мониторинг сам непосредственно приводит к образованию активных рыночных ниш в результате наблюдений и взаимного соотнесения действий контрагентов. Так, например, конкурирующие предприятия могут периодически перехватывать друг у друга инициативу на рынках отдельных регионов за счёт смягчения ценовой политики при «затоварке» продукцией у клиентов своих конкурентов. Многосторонний мониторинг оказывает серьёзную позитивную роль на генезис рынка.

Длительное знание конкурентов друг друга позволяет формировать социальный капитал в виде доверия и деловой репутации, а также посредством него поддерживается конкурентное напряжение и одновременно оказывается взаимная поддержка, имеющая своим следствием общую стабилизацию рынка [5]. Возникшие посредством мониторинга сети позволяют также сформировать отдельные ассоциации коллективных интересов, лоббирующие интересы отдельных групп в структурах государственной власти. В результате контрактные отношения между участниками рынка дополняются социальными отношениями, что стимулирует получение взаимной выгоды от рыночного обмена. Важным следствием произошедших в отрасли производства твёрдых пластиков структурных изменений стала острая необходимость для отдельного производителя своих, тактически верных «правил игры» на рынке. На сегодняшний день серьёзное преимущество на рынке получает субъект, умеющий правильно использовать те или иные подходы институциональной политики – как традиционных, так и нетрадиционных и сочетание различных стратегий. Общеизвестно, что в мировой практике существует несколько теорий институционального подхода. Прежде всего, они построены на различных системах оценки ценности деятельности компаний. С учётом геополитических особенностей и опыта исторического развития отдельных регионов такими ценностями могут выступать: - денежная оценка; - оценка, построенная на технологиях, инвестициях и перспективного планирования; - система, построенная на принципах коллективного блага и выполнении общепринятых демократических норм. Принимая во внимание то обстоятельство, что большинство серьёзных игроков на рынке осуществляют контрактные отношения в различных частях света с совершенно различными сложившимися социальными отношениями и рыночными традициями, топ-менеджерам компании приходится уделять всё больше внимания социальному аспекту

торговой политики, с учётом выше озвученных особенностей отдельного региона. В частности, при торговле со странами Западной Европы на первый план традиционно выходит технологическое совершенство продукции, уровень сервиса, логистики, упаковки, при торговле со странами Азии – особенности национального менталитета, религиозно-культурные традиции. В последнее время, в силу резкого индустриального бума стало сравнение деловых традиций, принятых в США и странах Западной Европы со способами ведения бизнеса в растущих «тиграх» - странах Юго-Восточной Азии. В свою очередь, можно отметить, что на коммерческом поведении предприятий последних отчётливо прослеживается влияние западноевропейских традиций. Также следует отметить, что в последнее время всё большее внимание приобретает коммерческая работа в «неформальных» секторах рынка, где господствуют соответствующие правила игры. Основатель концепции «неформальной экономики» К. Харт [1] относит к неформальной экономике сектор самостоятельных работников и мелких предпринимателей, которые составляют во многих странах нижний, почвенный уровень хозяйственной активности. Тем не менее, этот сектор в отрасли производства твёрдых пластиков составляет довольно значительный процент и поставки продукции для мелких индивидуальных и частных фирм из отдельных регионов стран бывшего СНГ, в частности, Беларуси, Казахстана, Украины, помимо высокой экономической рентабельности, заметно влияют на деловой имидж компании. В более общем плане, коммерческое поведение «неформальных» участников рынка носит ярко выраженный симптоматичный характер вследствие отсутствия государственного регулирования. С этой точки зрения неформальная экономика становится способом преодоления административных барьеров, поставленных формально государственным регулированием, и служит проявлением подлинно рыночных сил. Наибольший удельный вес предприятия «неформальной экономики» имеют в странах «третьего мира» и посткоммунистических странах. Особую роль в условиях глобализации играет степень государственного влияния различных национальных экономик на происходящие в отрасли процессы. Как известно из классической теории, любая рыночная форма хозяйства стремиться к равновесному состоянию. При этом важнейшей частью борьбы за стабилизацию правил и реализацию властных ресурсов является использование механизмов государственной власти, которые помогают формировать те или иные правила игры. С этой точки зрения формирование рынков и консолидация государства часто идут бок о бок. Мы бы хотели остановиться на различиях в характере активного воздействия на рынок отрасли в странах различных социальных систем. Финансовый кризис 2008-2009 г.г., потрясший мировые рынки, вынудил большинство государств принять сверхусилия для защиты интересов как больших корпораций, так и отдельных компаний. Но если в новых условиях протекционистская политика государств большинства стран Западной

Европы и Америки носила по большей части локальный «оборонительный» характер и имела целью минимизировать убытки и защитить финансовую составляющую игроков, то политика России и её стратегических экономических партнёров имела более масштабный, планомерный и фундаментальный эффект. Здесь прежде всего следует отметить неоценимую роль создания Таможенного союза при участии стран-бывших участниц СНГ – России, Беларуси и Казахстана, а также всеобъемлющую протекционистскую политику правительств этих стран по защите интересов своих производителей. В результате такой ассоциативной политики именно страны – участницы Таможенного союза оказались более подготовленными к финансовому коллапсу, в то время, как покупателям из стран Западной Европы потребовалось как минимум полгода для относительной стабилизации и возврату к прежним закупкам (но уже в объёмах, на порядок меньших, чем в докризисный период). Таким образом, можно с определённой долей уверенности сказать, что в условиях глобализации на смену классической теории противопоставления государства и рынка приходит понимание того, что государство «конституирует рынок и одновременно рынок активно влияет на структуры государственной власти» [2]. В полной мере такая оценка изменившейся «рыночной роли» государства характерна для отрасли производства твёрдых пластиков, в которой большинство игроков представляют собой суперкорпорации со значительными финансовыми активами. В целом, говоря о произошедших на рынке твёрдых пластиков структурных изменениях, можно с известной долей уверенности констатировать, что процесс глобализации поставил необходимость ревизии большинства классических теорий по организации рынка. И, в том числе, экономические коллапсы последних лет привели к своеобразному перевороту в системе стандартных представлений о коммерческой культуре. Как известно, в зависимости от геополитических традиций и общих социально-культурных ценностей каждого отдельного экономического региона, участники рынка из разных стран исповедуют ту или иную систему принципов коммерческой рациональности – общепринятых моделей коммерческого поведения и деловых тактик. Тем не менее, несмотря на различия в социокультурных привычках игроков из различных регионов, общая мировая культура реализует функции двоякого рода. Во-первых, регулятивные функции, осуществляемые с помощью готовых концептуальных схем и накопленных информационных баз, общепринятых концепций и норм, наборов устойчивых ритуалов и символов, с которыми должно соотноситься всякое, в том числе экономическое, действие. Во-вторых, - конституирующие функции, реализуемые через познавательные практики и способы трансляции информации, разыгрывание ролей и переопределение ситуаций в процессе экономического действия. Эти правила указывают, как должно вести себя на рынке и как поступать нельзя. Например, конститутивное правило предписывает установление цены на рынке, не превышающем её

уровень у прямых конкурентов, а регулятивное правило указывает на невозможность резкого снижения цены, способного обвалить рынок.

Возвращаясь к теме глобальных структурных изменений, мы должны отметить, что в настоящее время игра на рынке, формирование коммерческих стратегий происходят по новым, несколько более усложнённым правилам, чем упомянутые схемы. Во-первых, обвальный экономический кризис продемонстрировал большой запас «выживаемости» отрасли даже в условиях тотального демпинга при падении спроса. На пике кризиса большинство игроков-олигополистов «зацепились» за свои устойчивые группы постоянных заказчиков и формировали свои продажи без оглядки на действия конкурентов. В то же время, вследствие высокой эластичности спроса и предложения, при малейшем улучшении рынка вследствие появления вакантных ниш в Китае и Турции, топ-менеджеры компаний мгновенно прореагировали на это обстоятельство, перенаправив в эти регионы товарные потоки и выстроив более агрессивную политику соответствующих продаж. С другой стороны, в период глобализации, именно сохранение устойчивых групп крупных долгосрочных заказчиков играет решающую роль в конкурентной борьбе на расширенном экономическом поле. В частности, в последнее время основным коммерческим аргументом при торговых сделках с резидентами из Беларуси и Казахстана выступает ссылка на альтернативные коммерческие предложения от поставщиков из Западной Европы и Кореи, поэтому коммерческая политика в отношении этих закупщиков принимает многофакторный характер и строится как на основе текущего он-лайн мониторинга, так и долгосрочного прогноза спроса на товар в стратегически ценных регионах. В завершение нашего короткого обзора трансформации социокультурных традиций отметим, что на сегодняшний день утратили актуальность некогда весьма эффективные методы торговых стратегий, в частности политика торгового шантажа, вследствие появления достаточного предложения конкурентного товара. Суммируя всё вышесказанное, можно сказать, что культурный аспект сегодняшней торговли становится более многослойным и требует выработки новых схем. Приведённый выше анализ охватывает многие произошедшие на рынке твёрдых пластиков структурные изменения. В заключение мы хотели бы выделить ещё один качественный сдвиг на рынке, касающийся самого рыночного поля, а также целей и технологии конкурентной борьбы. Как известно, главной движущей силой рынка во все времена являлось противостояние между его ведущими участниками («market leaders») и претендентами («challengers»), где первые (более крупные и влиятельные) демонстрируют относительное постоянство состава, а вторые (менее крупные и влиятельные) чаще подвержены ротации – периодически возникают и исчезают. Лидеры рынка стремятся улучшить свои позиции в поле и защитить их от конкурентов и новичков, прежде всего путём постоянного осуществления инноваций. Но кроме этого, они заинтересованы в

улучшении позиции всего поля (отрасли) относительно других полей, то есть в силу своей лидирующей позиции в поле они более склонны к ответственному поведению. Такая, в общем-то стандартная организационная схема построения рыночного поля в отрасли твёрдых пластиков была абсолютно характерна для «ортодоксального» периода 70-хх – 80-хх годов, описанного в работе [1], где более сильной группе «отцов-основателей» индустрии из Великобритании, Германии, Италии, Японии и США противостояла заведомо более слабая группировка менее мощных производителей из России и развивающихся стран. При таком раскладе сил цели у каждой из группировок не перекрещивались, они были разные по характеру: у монстров индустрии – максимизировать прибыли и обеспечить технологический рост отрасли, а у предприятий второй группы – найти свои рыночные ниши и приблизить цены продаж к ценам предприятий – лидеров. Таким образом, в «ортодоксальной» схеме рынка ценообразование строилось на особой роли ведущих участников рынка в установлении цен и целиком работал принцип дифференцированного давления на цены со стороны последних. Как было описано в работе [1], за последние два десятка лет такая сложившаяся иерархия была расшатана, во-первых, появлением мощной группировки новых игроков – молодых производителей из Азии и Африки, во-вторых – многократным увеличением мощности заводов из России. В результате произошла реструктуризация существующего рыночного поля, размывание его границ и формирование новых организационных полей. Поэтому сейчас изменились цели рыночной борьбы для всех участников рынка. Смысл рыночной конкуренции в условиях глобализации составляет долгосрочная стабилизация рынка, пришедшая на смену ценовому диктату и подавлению менее влиятельных игроков более сильными. При такой тенденции каждая группа игроков получает шанс на выживание и главным для каждого игрока становится возможность формировать гибкую дифференцированную торговую политику, исходя из своих внутренних задач на краткосрочную и долгосрочную перспективу.