

БРИКС: государственное управление, политика, экономика

Турова Э.Ю.

Современный механизм повышения эффективности государственного предпринимательства (опыт государственных компаний стран БРИКС)

Турова Эвелина Юрьевна — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: evielina.turova@mail.ru

SPIN-код РИНЦ: [1518-4681](#)

Аннотация

В статье представлена современная трактовка механизма государственного предпринимательства в новых условиях экономического развития стран БРИКС, требующих от субъектов государственного бизнеса особых способностей к достижению предпринимательской ориентации и стратегической гибкости. На пути к построению гибкой и инновационной организации субъекты государственного бизнеса должны сосредоточиться на проактивном поиске возможностей, координации ресурсов для реализации инновационного потенциала, а также комплексном управлении взаимосвязями стейкхолдеров. Реализация данных компонентов механизма госпредпринимательства, по мнению автора, меняет традиционное представление о неэффективности государственных компаний и выводит их на новый уровень развития. Автором представлен анализ основных проблем функционирования госбизнеса и выделены основные направления повышения эффективности госкомпаний стран БРИКС в современных условиях развития.

Ключевые слова

Государственное предпринимательство, субъекты госбизнеса, поиск прибыльных возможностей, предпринимательская ориентация, инновационная активность, государственные предприятия, БРИКС, стейкхолдеры, динамическая эффективность.

1. Эволюция представлений о природе государственного предпринимательства и механизм реализации предпринимательской модели поведения субъектов государственного бизнеса

Новые условия экономического развития с возрастающими кризисными явлениями и турбулентной внешней средой обусловили трансформационные процессы в деятельности организаций государственного сектора. Сегодня они переоценивают свою деятельность по созданию общественной и экономической ценности, а внешние условия развития экономики — динамизм экономических процессов, усложнение и возрастание требований потребителей товаров и услуг, увеличение скорости передачи информации и получения новых знаний, обострение конкуренции — стимулируют госорганизации мыслить стратегически, адаптируя рутинную деятельность к новым

ожиданиям внешней среды¹. В этой связи внедрение предпринимательских принципов становится приоритетной траекторией развития субъектов госсектора на пути к построению гибкой, динамичной и эффективной структуры вне зависимости от формы собственности (нерыночные или коммерческие)².

Реализация особой формы бизнес-активности в государственном секторе, направленной на достижение инновационности, прибыльности и динамичности его хозяйствующих субъектов, обусловила развитие феномена государственного предпринимательства (ГП). Сам процесс предпринимательства в госсекторе зародился, по мнению Ингер Бойетт, как реакция на переходное состояние системы, как новая форма предпринимательства в государственном секторе в условиях нестабильной внешней среды и переходного состояния собственности. Эти условия позволяли госорганизациям выгодно манипулировать интересами стейкхолдеров и тем самым концентрироваться на поиске прибыльных возможностей³.

Концептуальное осмысление феномена госпредпринимательства нашло отражение в политической науке, теориях государственного управления и бизнес-трактовке⁴. С точки зрения политической науки, госпредпринимательство зарождалось как активная деятельность политических предпринимателей-лидеров (*policy entrepreneurs*) по инициированию инновационного политического курса и использованию так называемых резервных ресурсов (*slack public sector resources*) в целях достижения эффективного распределения бюджетных ресурсов, социальных и прочих выгод. С появлением теорий нового государственного управления госпредпринимательство стало восприниматься в качестве особого стратегического инструмента, направленного на реформирование (обновление) субъектов сектора госуслуг, главным образом нерыночных государственных образований и структур (например, поиск альтернативных источников финансирования проекта). В этом плане ГП как инновационный процесс предполагал внедрение предпринимательских принципов (инновационности, проактивности, рисковости и пр.) в процессы

¹ *Mussachio A., Flores-Macias F.* The Return of State-Owned Enterprises: Should We Be Afraid? // Harvard Business School. Faculty and Research. 04.04.2009. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36235> (accessed: 30.10.2015).

² *Sadler R.J.* Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon // Australian Journal of Public Administration. 2000. Vol. 59. No 2. P. 25–43.

³ *Boyett I.* The Public Sector Entrepreneur — A Definition // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 1997. Vol. 3. No 2. P. 77–92.

⁴ *Zerbinati S., Souitaris V.* Entrepreneurship in the Public Sector: A Framework of Analysis in European Local Governments // Entrepreneurship & Regional Development. 2005. Vol. 17. No 1. P. 43–64.

управления государственным имуществом (собственностью в более широком смысле), а также инноваций — в предоставлении публичных услуг (в рамках нового публичного управления и менеджмента публичных ценностей)⁵. Универсализация предпринимательских принципов в поведении различных субъектов госсектора впервые заложена М. Моррисом и Ф. Джонсом, которые пришли к выводу о схожести природы ГП и частного предпринимательства в больших корпорациях: формализованные иерархии, разнородность групп стейкхолдеров, установленных процедур и организационных культур, негибкие системы финансового контроля, бюджетирования и стимулирования сотрудников⁶. В таких условиях предпринимательство выступает действенным инструментом повышения эффективности хозяйствующих субъектов госсектора.

Эволюция сущности госпредпринимательства и его форм привела к распространению данного феномена на разные уровни управления в госсекторе: уровень местного и регионального управления⁷, в которых функционируют политические лидеры — управленцы (*policy entrepreneurs*); сектор оказания госуслуг⁸, в котором функционируют госменеджеры–инноваторы и государственные агентства и учреждения; государственные бизнес-структуры (корпорации), выделившиеся сегодня в самостоятельные коммерциализированные хозяйствующие субъекты госсектора⁹; и наконец, национальный управленческий уровень¹⁰ (концепция предпринимательского государства¹¹).

Несмотря на многоуровневость, задачи ГП остаются универсальными. Оно всегда предполагает генерирование новой экономической активности. ГП проявляется через уникальную природу активности (экономическое поведение) его субъектов,

⁵ Shockley G., Frank P., Stough R. Toward a Theory of Public Sector Entrepreneurship // NCIIA 7th Annual Meeting. Boston. 2002. P. 20–22.

⁶ Morris M.H., Jones F.F. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector // Entrepreneurship Theory and Practice. 1999. Vol. 24. No. 1. P. 71–91.

⁷ Bartlett D., Dibben P. Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government // Local Government Studies. 2002. Vol. 28. No 4. P. 107–121.

⁸ Kim Y. Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics // Administration & Society. 2010. Vol. 42. No 7. P. 780–814.

⁹ Luke B., Verreyne M.L. Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector // Qualitative Research in Accounting & Management. 2006. No 3(1). P. 4–26.

¹⁰ Mazzucato M. The Entrepreneurial State. London: Demos, 2011.

¹¹ Д. Осборн и Т. Гэблер впервые указали на возможности предпринимательского правительства в осуществлении инновационной активности по созданию и развитию госуслуг; бюрократия также является «агентом» предпринимательства, создающим инновационные идеи и строящим выгодные взаимоотношения. См.: Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Boston: Addison-Wesley Publ. Co., 1992.

приобретающую черты предпринимательского действия, что отличает данную концепцию от модели «нового государственного управления» и административного типа экономического поведения (*public manager*). Трансформационные явления наблюдаются в увеличении способностей госсубъектов к предпринимательскому типу поведения: сегодня они занимаются активным поиском прибыльных возможностей, развивают открытую инновационную культуру и гибкость внутренних процессов. Многие авторы склоняются к раскрытию сущности госпредпринимательства через универсальный механизм предпринимательского действия со стороны его субъектов, то есть деятельности или процесса в госсекторе, результатом которого становится развитие существующих и создание новых услуг, инноваций и технологий, новых стратегий, а также фокус на исполнение предпринимательских функций: бдительности к поиску прибыльных возможностей в условиях рыночного дисбаланса, создание инновационных товаров и услуг и адаптация новых бизнес-практик, инвестирование в ресурсы в условиях неопределенности, способность адаптироваться к внешним изменениям, поиск прибыльных возможностей¹².

С точки зрения автора, механизм ГП должен быть направлен на решение специфичных задач эффективного функционирования хозяйствующих субъектов госбизнеса в быстро развивающейся турбулентной экономической среде. Кроме того, должны учитываться специфика и проблематика отношений в политическом пространстве, ресурсная база госбизнеса и специфика внешней среды. Так, реалии политической среды формируют коалиции интересов, по-разному воздействующие на операции госкомпаний. Как правило, группы этих акторов заинтересованы в повышении социальной направленности госпредприятий, что приводит к усложнению и распылению управленческого процесса¹³.

Механизм, заложенный в основе госпредпринимательства, должен сочетать в себе преимущественно три вида бизнес-активности:

- проактивное распознавание рыночных возможностей и свобода генерирования дополнительных ресурсов в существующем политическом пространстве;

¹² Kearney C., Hisrich R., Roche F. A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship // International Entrepreneurship and Management Journal. 2008. Vol. 4. No 3. P. 295–313; Kim Y. Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics // Administration & Society. 2010. Vol. 42. No 7. P. 780–814.

¹³ Musacchio A., Lazzarini S. Leviathan Evolving: New Varieties of State Capitalism in Brazil and Beyond. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2013.

- оптимизация (координация) внутренних и внешних ресурсов госорганизации для развития инновационного потенциала (реализации способностей к инновациям);
- гибкое и комплексное управление взаимосвязями групп стейкхолдеров (население, правительство, профессиональные структуры и регулятивные органы) в целях взаимного восприятия рисков в управлении и использовании госресурсов.

Важным компонентом механизма ГП становится **деятельность по идентификации прибыльных возможностей** в виде так называемых политических сигналов, которые в конечном итоге формируют рыночную возможность получения дополнительных ресурсов. Особый акцент здесь лежит на генерировании дополнительных ресурсов вне зависимости от существующих (теория возможностей¹⁴). В этом плане возможности представлены в виде социальных и экономических процессов. Предприниматели выявляют возможности, совершая свою деятельность по освоению ресурсов, созданию венчурных проектов и пр.

Таблица 1. Идентификация прибыльных возможностей предпринимательской организации¹⁵

Факторы	Категории
Использование знаний	– Пассивное знание (экспертное знание, позволяющее организации войти в отрасль); – возможности использования технологий (развитие особых компетенций по внедрению и комбинации новых технологий); – методики удовлетворения потребителей и изучения потребительского поведения.
Восполнение недостаточных звеньев цепочки ценности	– Рыночные перспективы (анализ рыночных возможностей, которые организации идентифицируют сами либо через поведение потребителей); – разработка (имитация) концепции (бизнес-идеи), которую можно применить в других условиях развития бизнеса, и она будет приносить больше результатов, чем в прежних условиях деятельности организации.
Временные возможности	– Определенные события, происходящие в отрасли и влияющие определенным образом на разработку продуктовых и пр. стратегий организации; – тенденции развития отрасли в целом (степень зрелости отрасли).
Стабильность развития организации как стратегия	– Преимущества четкой и простой формулировки стратегии развития организации и бизнес-идеи (стратегическое видение будущего — стабильный рост).

¹⁴ Более подробное концептуальное обоснование предпринимательских возможностей отражено в работах Г. Стивенсона. Он говорил, что стратегия должна ориентироваться на возможности во внешней среде, вне зависимости от ресурсов, с помощью которых организация может эти возможности реализовать. Когда возможности определены, в соответствии с ними компания может выстроить свою ресурсную составляющую в нужном направлении.

В научной литературе преобладает реалистическая точка зрения на возможности: они существуют до процесса их открытия; при этом умелые и способные предприниматели могут их выявить и применить для своей организации.

¹⁵ Berglund H. Opportunities as Existing and Created: A Study of Entrepreneurs in the Swedish Mobile Internet Industry // Journal of Enterprising Culture. 2007. Vol. 15. No 3. P. 243–273.

Основная проблема возникает со стороны работников субъектов ГП (госкомпаний, госагентств и пр), выбирающих стабильность вместо организационных изменений, а также необходимость субъектов госбизнеса подстраиваться под траекторию развития, заданную правительством (параметры трансформации задаются свыше). В таких условиях особенно важно активизировать бдительность к нахождению так называемых *policy windows*¹⁶, то есть процесса мобилизации статуса, репутации на использование возникающих возможностей, особенно во время меняющихся политических настроений или кризисных тенденций.

Приоритетным направлением сегодня в достижении прибыльных возможностей становится политика БРИКС по интернационализации современных ГП — так называемая политика *going global*, а также создания стратегических партнерств¹⁷. Глобализация китайских госкомпаний изначально была направлена на приобретение возможностей в освоении новых ресурсов (ресурсно-ориентированный рост)¹⁸. Результатами глобальной политики стали стабилизация спроса на ресурсы, снижение волатильности цен на ресурсы, получение доступа к новым технологиям и рынкам сбыта. Однако в условиях нестабильной экономики, предпринимательская ориентация ГП смещается в сторону поиска рыночных возможностей в различных сферах экономики, утрачивая черты ресурсной направленности. В новом контексте конкуренции, кризисных явлений и высокой ответственности госкомпания вынуждены рассчитывать на собственные компетенции, чем на господдержку, — дальнейшая коммерциализация госкомпаний, укрепление корпоративного управления¹⁹. Происходящая в настоящее время трансформация модели внешнего роста ГП в странах БРИКС в сторону «зеленого роста» — зеленых стандартов, требует значительных интеллектуальных ресурсов и динамических способностей²⁰.

¹⁶ Kingdon J.W. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York: HarperCollins, College Publishers, 1995.

¹⁷ Например, если госпредприятия Китая до 2000 года привлекали зарубежные инвестиции во внутренний рынок (создание совместных предприятий и пр.), то с 2008 года проводится политика активного зарубежного инвестирования (66,2% прямых иностранных инвестиций в 2010 году числится за госкомпаниями). Китайские «национальные чемпионы» обладают сильной финансовой базой, возможностью привлекать качественные внутренние ресурсы, в силу мягких бюджетных ограничителей ГП более склонны к риску, чем частные компании. К тому же госкомпаниям легче направить по выбранному политическому курсу.

¹⁸ Ralston D.A. et al. *Today's State-owned Enterprises of China: Are They Dying Dinosaurs or Dynamic Dynamos?* // *Strategic Management Journal*. 2006. Vol. 27. No. 9. P. 825–843.

¹⁹ Liao S., Zhang Y. *A New Context for Managing Overseas Direct Investment by Chinese State-Owned Enterprises* // *China Economic Journal*. 2014. Vol. 7. No 1. P. 126–140.

²⁰ Это особо актуально для китайских госкомпаний, ранее копировавших практики управления у западных стран. Gao L. et al. *How do Dynamic Capabilities and Institutions Influence the Post*

Несмотря на доказанность низкой **инновационной активности госкомпаний** по сравнению с частными, субъекты госбизнеса обладают большими внутренними возможностями по сравнению с частными финансировать и предпринимать инновационные проекты, независимо от объема затраченных ресурсов и принимая условия неопределенности и риска²¹. Траекторией развития современного субъекта ГП становится построение эффективных внутренних управленческих систем и развитие динамических способностей для совершенствования бизнес-процессов и инноваций. В решении данной задачи выделим два направления — построение обучающейся организации²² с сильной предпринимательской культурой и создание внешних сетей знаний (*knowledge networks*). Так, иерархичные организации с вертикальной субординацией (мощная госбюрократия и корпорации-гиганты) оказываются слишком жесткими, чтобы соответствовать возросшему динамизму внешней среды, когда сталкиваются с необходимостью гибко и оперативно противостоять конкуренции за инновации²³. Очевидно усиление ориентации субъектов ГП на развитие гибких организационных структур и предпринимательской культуры, которые соответствуют проактивному восприятию перемен, открыты изменениям, риску и инновациям²⁴. Поскольку субъекты ГП контролируются единым собственником, они могут значительно быстрее и эффективнее создавать **межфирменные взаимодействия** (*knowledge networks*)²⁵, активно используя сети знаний для создания эффективных коммуникационных каналов по налаживанию связей с партнерами, поставщиками

Internationalisation Performance of Chinese State-Owned Firms // Business School. Loughborough University. URL: <http://www.ceauk.org.uk/2010-conference-papers/full-papers/LanGao-XiaohuiLiu-HuanZou-LisenTu-CEA-final.pdf> (accessed: 30.10.2015).

²¹ Belloc F. Innovation in State-Owned Enterprises: Reconsidering the Conventional Wisdom // Journal of Economic Issues. 2014. Vol. 48. No 3. P. 821–848.

²² Например, госкомпания *Hindustan Petroleum Corporation Limited HPCL* (Индия) выбрала путь к созданию модели обучающейся организации. В 2003 году менеджмент *HPCL* сформулировал новое видение, ориентированное на потребителя, подкрепленное идеей создания из госкомпании инновационной и обучающейся организации. В госкомпании *HPCL* развитие человеческого капитала стало основной стратегической доминантой: рост госкомпании во многом объясняется взвешенными и долгосрочными действиями по созданию имиджа ориентированной на развитие персонала и удовлетворение потребителей, обучающейся организации.

²³ Hua J., Miesing P., Li M. An Empirical Taxonomy of SOE Governance in Transitional China // Journal of Management & Governance. 2006. Vol. 10. No 4. P. 401–433. Например, эволюционные изменения организационной структуры китайских госкомпаний (переход от централизованной плановой экономики к рыночно-ориентированной) были направлены на развитие рыночной внешней ориентации (ориентация на рыночное превосходство), а именно: достижение долгосрочных целей, постоянный мониторинг новых бизнес-технологий и моделей, фокус на потребителя, культура постоянного обучения.

²⁴ Kim Y.A. Multidimensional Model of Public Entrepreneurship. Unpublished PhD Thesis, State University of New Jersey, US, 2007.

²⁵ Катков Д.Д., Малыгин В.Е., Смородинская Н.В. Институциональная среда глобализированной экономики: развитие сетевых взаимодействий. Научный доклад под ред. Н.В. Смородинской. М.: Институт экономики РАН, 2012. С. 45.

оборудования и услуг и пр.²⁶ Задачи освоения данного направления госпредпринимательства особенно актуально для российского госбизнеса. Сейчас в основе инновационной стратегии российских госкомпаний лежит принцип принуждения к инновациям (недостаточная корреляция между долгосрочными планами и степенью внедрения инноваций, минимальная степень использования модели «открытых инноваций», недостаточное качество составления программ инновационного развития, недостаточная связь инноваций с общей моделью корпоративного управления)²⁷.

В современной экономике субъекты ГП находятся под постоянным давлением со стороны населения и политиков (монополии подотчетны всем уровням власти и общества), что требует от госкомпаний разработки эффективных моделей отчетности для стейкхолдеров. Отсюда — необходимость в постоянном балансировании между действиями, направленными на получение прибыли, и задачами удовлетворения интересов стейкхолдеров. В повышении своей социальной эффективности государственные предприятия (или компании), следовательно, должны придерживаться внутренних правил контроля за расходованием средств, соблюдения правовых норм, мониторинга и организации отчетности, что в свою очередь отражается на степени бюрократизированности деятельности. Эти особенности вызывают необходимость в высокой транспарентности принимаемых решений со стороны государственных компаний, а также осуществление консультаций с влиятельными общественными группами в стране²⁸. Указанные проблемы требуют от субъектов ГП развития способностей к предпринимательскому типу лидерства в проактивном управлении группами стейкхолдеров, используя, согласно С. Боринсу, тактику убеждения, согласования и понимания («обработки») бюрократической системы для получения

²⁶ Государственные компании развивающихся стран активно используют современные инструменты коллаборации (модель тройной спирали — *Triple Helix Model*: бизнес — наука — государство) для повышения своей репутации и накопления базы знаний. Представители трех секторов трансформируются в кластере в гибридные сетевые организации: университеты осваивают роль предпринимательских центров, компании — роль университетов (науки), а власти — роль венчурного фонда и / или бизнес-менеджера, поддерживающего конфигурацию спирали в целом. Яркий пример — бразильская госкомпания *Petrobras*, в основе ее стратегии построения горизонтальных сетевых связей с поставщиками лежит концепция *Technical Cooperation Agreement* — когда госкомпания заключает сделки с поставщиками, заинтересованными предоставлять оборудование и услуги не только для отечественного рынка, но и с университетами, поставляющими новые исследования и разработки.

²⁷ «Эксперт» — инновации. Сборник аналитических материалов // Эксперт РА [Рейтинговое агентство]. 2011. URL: <http://www.raexpert.ru/researches/expert-inno/> (accessed: 30.10.2015).

²⁸ Currie G. et al. Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or possibility? // Public Administration. 2008. Vol. 86. No 4. P. 987–1008.

поддержки на реализацию проекта²⁹, в связи с чем субъект госбизнеса должен реализовывать функцию гибкого управления своими стейкхолдерами. Реализация данного компонента предпринимательской активности становится важным фактором повышения управленческой эффективности субъекта госбизнеса. Инструментом в этом процессе становится построение эффективной системы корпоративного управления и социальной ответственности³⁰. Итак, для современных субъектов ГП важным направлением повышения своей организационной эффективности становится выработка качественной и гибкой **политики управления портфелем социальных инициатив** в целях создания прочного имиджа перед ключевыми стейкхолдерами, что подразумевает прозрачное транслирование результатов деятельности в общественность для поддержания стабильных отношений со своими стейкхолдерами. Удовлетворение нужд населения и ключевых стейкхолдеров является важным условием получения общественной поддержки и предотвращения риска политической негативной реакции³¹.

2. Преимущества госпредпринимательства, проблемы современных субъектов госбизнеса и направления повышения их эффективности в странах БРИКС

Поддержка и развитие модели госпредпринимательства особенно актуальны в транзитивных экономиках БРИКС и имеют свои глубокие корни. ГП дает своим субъектам политическое покровительство (*political underwriting*), то есть репутационное и финансовое преимущество как надежного участника рынка. У субъектов частного предпринимательства в странах БРИКС путь на мировую арену конкуренции затрудняется в силу недостаточной финансовой и ресурсной обеспеченности³². К тому же масштабность госбизнеса обеспечивает успешное

²⁹ Borins S. Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers // Public Administration Review. 2000. Vol. 60. No 6. P. 498–507.

³⁰ Например, китайская госкомпания *Baosteel* является одной из самых активных в китайском госсекторе организацией, эффективно внедряющей принципы устойчивого развития, в частности корпоративную социальную ответственность (КСО). Компания инкорпорировала принципы КСО в ежедневную деятельность, создав целостную систему развития КСО. В госкомпании был создан специальный комитет по внедрению принципов КСО, а также четыре рабочие группы, выполняющие функции регулирования отношений в области окружающей среды, экономики, управления персоналом и населения.

³¹ В госкомпаниях БРИКС развитие отношений со стейкхолдерами имеет свою специфику. В Китае эта политика имеет свое название — *guanxi*. Реализуя свою предпринимательскую стратегию (например, инновационный проект, открытие нового направления бизнеса и пр.), госкомпания Китая больше применяют практику установления долгосрочных отношений *guanxi*, нежели рыночно-ориентированные конкурентные стратегии.

³² Так, например, в Китае двигателем экономического роста с ранних этапов реформирования в период политики открытых дверей в 1979 году стали муниципальные предприятия под управлением местных органов власти, пользовавшиеся доступом к госбанкам, снижением квот на сырье, защитой от банкротства, автономией в выборе цен, формой оплаты труда, номенклатуры товаров и прочими

решение задачи транснационализации и интегрирования в глобальный бизнес — доступа к капиталу и ресурсам. Идеология госпредпринимательства предполагает концентрацию ресурсов для поиска новых возможностей (модель предпринимательской ориентации), инновационных решений, повышение операционной эффективности (сокращение транзакционных издержек), и главным образом, фокус на выполнении стратегических национальных проектов и усиление политических связей и навыков сетевого взаимодействия.

На уровне госкомпаний усиливаются тенденции транснационализации и корпоратизации, превращения их в огромные корпорации, сотрудничающие с рыночными инвесторами и конкурирующие на глобальных рынках с частными организациями³³. При этом прежде всего преследуются политические цели³⁴.

Одним из преимуществ госпредпринимательства явилось также и то, что оно становится мощным стимулом для развития отраслей экономики, поскольку является источником решения провалов рынка и стимулирования значимых проектов. ГП — инструмент локального распределения взаимозаменяемых ресурсов, поддержки высоких экстерналий и координации промышленных взаимосвязей. Вместе с тем усиление бизнес-активности государства помогает развить скрытые возможности организаций посредством финансирования прибыльных проектов с высокой концентрацией нового знания (в силу высоких затрат на поисковые работы (*discovery costs*) частные компании часто не идут на рискованные проекты). Внутренние способности госорганизаций порождают ряд преимуществ для развития их инновационного потенциала. Так, из-за преобладания динамического аспекта эффективности в деятельности субъектов ГП развитие инноваций становится достижимой долгосрочной инвестиционной стратегией. Компании с государственным участием могут финансировать долгосрочные рискованные проекты, и, соответственно, больше ориентированы на условия неопределенности. Создание госкомпаниями устойчивых

преимуществами. При размытых правах собственности развитие ГП на муниципальном уровне стало толчком для экономического роста и почвой для зарождения корпоративной культуры. *Roemer J.E., Wietzman M., Xu C.* Chinese Township-Village Enterprises as Vaguely Defined Cooperatives. New York: St. Martin's Press and Macmillan Press, 1997.

³³ *Cuervo-Cazurra A. et al.* Governments as Owners: State-owned Multinational Companies // *Journal of International Business Studies*. 2014. No 45. P. 919–942.

³⁴ Например, стратегия ОАО «Газпром» направлена на консолидацию своих позиций в странах *Comecon* и центральноазиатских республиках в целях противодействия со стороны конкуренции западных стран.

сетей знаний и межфирменных взаимодействий (*patentsharing, cross-licensing*) ведет к повышению их глобальной конкурентоспособности³⁵.

Социальное значение ГП также велико. Поддержка менее прибыльных потребительских сегментов, минимизация безработицы, развития социальной ответственности и пр. Однако все это приводит к двойному статусу субъектов ГП, которые вовлечены в выполнение социальных обязательств. Мультипликативность социальных и финансовых целей затрудняет заключение контрактов (*pay-for-performance*) с менеджерами и приводит к мягким бюджетным ограничениям.

Несмотря на свои явные преимущества, специфика госсектора (институциональная специфика, особенности правительственной политики) порождает источники снижения операционной и управленческой эффективности своих субъектов:

- политически мотивированное распределение ресурсов. Цели и задачи детерминированы институциональными нормами, интересами национальной политики и предпочтениями узких правительственных групп);
- слабость управленческих механизмов — нехватка лидерства, свободы в принятии независимых решений, в найме рыночно-ориентированного персонала, в политике стимулирования сотрудников. Разнородные задачи и нечетко артикулированные цели зачастую парализуют менеджмент. В условиях высококонкурентной внешней среды подотчетность различным структурам власти и следованию их интересам, подстраивание управленческих структур задачам и целям национальной политики приводят к ослаблению внутреннего контроля и мотивации;
- недостаток рыночной дисциплины: ограниченная управленческая автономия с большим потенциалом политического вмешательства ослабляет процесс оперативного принятия решений и инновационные процессы;
- перестраховочное поведение менеджеров, избегание рисков: высокий уровень контроля со стороны общества и других стейкхолдеров повышает репутационные риски;
- слабое планирование и принятие инвестиционных решений приводит к чрезмерной капитализации, результатом чего становится неэффективное использование редких госресурсов;

³⁵ Показательным примером успешного госпредпринимательства в России стал комплексный проект поворота на Восток: восточного коридора «Газпрома» и сотрудничества с китайской компанией *CNPC* — данный проект воспринимается как инфраструктурный драйвер роста российской экономики). Именно создание таких драйверов роста сегодня определяет эффективность госкомпаний — насколько они могут создавать источники инновационного роста экономики в условиях неопределенности и высоких рисков.

- слабость координационных механизмов в операционной деятельности субъектов ГП;
- слабая мотивированность человеческих ресурсов: по причине приоритетов социального развития и защищенности работников слабо развиты стимулирующие механизмы.

Указанные особенности обусловлены скорее не внутренними факторами, тормозящими способности госорганизации к повышению эффективности, а определяются в большей степени внешней средой ее функционирования: культурой, законодательством, степенью рыночной и политической конкуренции, степенью господдержки, механизмов регулирования отрасли и институциональной средой. Например, финансовые результаты госкомпаний определяются прибыльностью и степенью монополизированности отрасли — госкомпания, функционирующая в конкурентной отрасли или торгующаяся на фондовой бирже, должны показывать более высокие показатели деятельности.

Тем не менее, в силу предпринимательского механизма, основные модели эффективности применимы к субъектам госбизнеса. Современные субъекты ГП должны сочетать в своем поведении (оптимизировать) механизмы достижения динамического и статического³⁶ аспектов эффективности для принятия стратегических решений в изменяющейся внешней среде. Так, можно говорить, что современные субъекты ГП обладают сильным потенциалом для достижения динамической эффективности, направленной на получение устойчивых конкурентных преимуществ за счет гибкого использования ресурсов и изменения технологий в долгосрочном периоде. Модель эффективности современного субъекта ГП должна сочетать в себе преимущества предпринимательской ориентации: инновационность, устойчивость к риску, нежелание приспосабливаться к ограничениям, поиск и реализация возможностей, гибкость и адаптивность — со стратегической гибкостью, то есть созданием новых комбинаций ресурсов в процессе трансформации внутреннего организационного механизма для динамического восприятия нововведений³⁷.

³⁶ Статическая эффективность предполагает достижение операционного преимущества на основе задействования имеющихся ресурсов, а также управление на коротком отрезке времени, когда решаются оперативные и тактические задачи.

³⁷ Стратегическое предпринимательство как современная концепция функционирования хозяйствующего субъекта интегрирует и балансирует предпринимательскую (поведение, направленное на поиск возможностей) и стратегическую (поведение, направленное на поиск и достижение конкурентного преимущества) перспективу деятельности организации по созданию стоимости.

Для реализации эффективной предпринимательской модели в госбизнесе важно обеспечить необходимые условия для ее внедрения и успешного функционирования. Задачами повышения эффективности, стоящими перед субъектами госпредпринимательства стран БРИКС сегодня, становятся:

- **Обеспечить баланс между коммерческой стабильностью (доходностью) и осуществлением непрерывного вклада в развитие экономики**, а также критически анализировать цели госпредприятия, четко определить некоммерческие цели и соотношения с коммерческими. Ясно сформулированные обязательства и цели субъекта ГП, подтверждающие уникальность их создания и функционирования, включаются в корпоративные планы госкомпаний и должны отвечать долгосрочной стратегии³⁸.

- **Усилить управленческую автономию от излишнего политического вмешательства.** Политика правительства не отличается долгосрочными стратегическими планами, сменяемость курсов, зависимость от манипуляций законодательных властей и групп интересов накладывают свои ограничения и временные рамки (чаще всего краткосрочные горизонты планирования) на бизнес-операции госкомпаний³⁹.

- **Усилить долгосрочный механизм стимулирования сотрудников, внедрить рыночно-ориентированную систему вознаграждения по результатам и воспитать работников знания (*knowledge workers*)⁴⁰.** Для современных субъектов

³⁸ Так, миссия предприятий, обеспечивающих национальную безопасность и благосостояние граждан, — генерирование общественной выгоды и доминирование отрасли, поскольку она требует значительных капитальных вложений. На достижение специальных экономических целей направлена деятельность стратегических предприятий — на стабилизацию экономики, толчок в развитии. Цели госпредприятий в конкурентной отрасли — отдача на капитал, поддержание доходности отрасли. В этом сегменте особенно важно расширять каналы для прохождения частного капитала, сокращая прямое (или опосредованное) субсидирование государством (дешевая аренда, кредитное финансирование и пр.).

³⁹ Один из возможных путей повышения операционной эффективности и сокращения госконтроля — это привлечение частного капитала посредством заключения контрактов на выполнение услуг (перформанс-контракты, меморандумы о взаимопонимании), концессионное соглашение *Build — Operate — Transfer (BOT; «Строительство — управление — передача»)*, франчайзинг, альянсы и другие механизмы, не относящиеся к акционерному управлению.

⁴⁰ Воспитание «работников знаний» значит: во-первых, внедрение современных систем оценки производительности персонала — *modern enterprise systems*, которые направлены на четкое разделение функций: бюрократических, бизнеса и научного менеджмента; во-вторых, назначение независимых СЕО с достаточным уровнем профессиональных и личных качеств для управления большими госкорпорациями: причем это должно быть сделано на основе открытой системы назначений без политического вмешательства (политических назначенцев из государственных агентств или министерств), развитие трансформационного лидерства. Подписание специальных контрактов, предусматривающих оплату труда по результатам деятельности, помогает определить цели развития и включает заданные производственные показатели, привязанные к определенным срокам, стимулирует инновации и поиск экономически эффективных подходов в предоставлении услуг.

госбизнеса необходимо разработать систему четких и эффективных стимулов для вознаграждения руководства (в частности государственных представителей) и сотрудников⁴¹.

- **Развивать смешанные структуры собственности и сократить административную монополию в стратегических отраслях⁴².** Развитие смешанных структур собственности должно распространяться на стратегические и конкурентные отрасли путем сокращения административной монополии в стратегических отраслях и уменьшения долевого участия государства в конкурентных отраслях.

- **Повысить качество информации о результатах деятельности госпредприятий** и ее обработки госучреждением, контролирующим деятельность госкомпаний, для принятия соответствующих решений. В противном случае имеет место излишнее внешнее микрорегулирование.

- **Разработать стратегию управления, ориентированную на получение прибыли в долгосрочной перспективе с учетом некоммерческих целей, то есть усилить стратегическое планирование.** Важную роль здесь играют долгосрочные инвестиции в наращивание материального и интеллектуального потенциала госкомпаний. Для этого необходимо освоить новейшие технологии путем инвестирования ресурсов в укрепление технологического потенциала⁴³.

⁴¹ Так, госкомпания *Oil India Limited* внедрила систему управления результативностью, важным аспектом которой является достижение высоких стандартов рабочей среды, идентификация необходимых знаний и навыков (разделение их на функциональные, управленческие и перспективные компетенции) и развитие их у сотрудников, разработка тренингов и систем развития, создание объективной системы оценивания сотрудников и пр. В свою очередь правительство Индии сформировало комиссию, которая определяет оптимальную систему вознаграждений и компенсаций для работников госкомпаний и госпредприятий.

⁴² В Китае с 2003 года проводится политика сокращения присутствия государства в экономике, для чего, вместо распыления госсобственности, перераспределяются госактивы, создаются мощные предприятия в стратегически важных отраслях, а с 2013 года китайское правительство взяло курс на развитие смешанной формы собственности, что позволит привлечь частный капитал в сферу госбизнеса. В Китае велика доля госпредприятий, функционирующих в конкурентных отраслях экономики; государство выступает в форме административной монополии во многих секторах (особенно в медицинской и железнодорожной отраслях) и использует преференции в доступе к финансовым ресурсам и земле. Например, в 2011 году 49% госбизнеса сосредотачивалось преимущественно в нестратегических отраслях.

⁴³ В исследовании PWC *Rethinking and Reshaping the Business Environment: Government and the Global CEO Setting a Smarter Course for Growth* отмечается, что сегодня госкомпаниям все больше акцентируют внимание на разработке долгосрочных планов (сценарное планирование) организационных изменений и реструктуризации капитала (долгосрочных вложениях). Серьезной проблемой для развития инновационной деятельности многих российских госкомпаний является дефицит стратегического видения: единый процесс планирования оказывается разорван, инновационные проекты теряют прямую связь с бизнес-процессами и большую долю своей потенциальной полезности для госкомпаний, не имеющих долгосрочных стратегий развития.

* * *

Сегодня крупные государственные предприятия способны эффективно функционировать в долгосрочном периоде, становясь глобальными игроками, каковыми являются, например, «национальные чемпионы» Китая. Именно в трансформационных экономиках в условиях нестабильной среды и на неизведанной территории госкомпаний БРИКС с огромной динамикой набирают инновационный потенциал. Такие специфические особенности развития госсектора развивающихся стран, как: неопределенность внешней среды, переходный характер собственности, ориентация на выгодное использование рыночных возможностей, балансирование между интересами стейкхолдеров, неясность показателей производительности и противоречивость целей деятельности — создали предпосылки для развития феномена госпредпринимательства⁴⁴.

В условиях децентрализации и корпоратизации госсектора возрастает значимость оптимизации внутренних организационных процессов и структур субъектов ГП для активизации их предпринимательских возможностей. В данной статье автор подчеркивает, что трансформации, которые претерпевают субъекты ГП, меняют традиционное представление о неэффективности госбизнеса⁴⁵. Сегодня государственные компании должны иметь четкое стратегическое видение, в основе которого лежат идеи глобальной предпринимательской ориентации, развития эффективных управленческих структур. Во главе этих структур госкомпаний стоят высокопрофессиональные лидеры, способные оценить новые бизнес-возможности в конкурентном рыночном пространстве. В этом плане следование модели госпредпринимательства обладает большим экономическим эффектом, чем приватизационные механизмы.

Список литературы:

1. *Катуков Д.Д., Малыгин В.Е., Смородинская Н.В.* Институциональная среда глобализированной экономики: развитие сетевых взаимодействий. Научный доклад под ред. Н.В. Смородинской. М.: Институт экономики РАН, 2012.

⁴⁴ Lin L. W., Milhaupt C. J. We Are the (National) Champions: Understanding the Mechanisms of State Capitalism in China // Stanford Law Review. 2013. Vol. 65. P. 697.

⁴⁵ Изменения в стиле управления означает усиление проактивной рыночной ориентации менеджеров, назначаемых вместо политических назначенцев; в стратегической ориентации — переход от защитной стратегии, ограниченной политическими предпочтениями, к более агрессивному рыночно-ориентированному поведению, реагирующему на изменения внешней среды; в организационных структурах — переход от механических структур управления к органическим с децентрализацией процессов принятия решений и передачей функций на уровень бизнес-единиц.

2. «Эксперт» — инновации. Сборник аналитических материалов // Эксперт РА [Рейтинговое агентство]. 2011. URL: <http://www.raexpert.ru/researches/expert-inno/> (дата обращения: 30.10.2015).
3. *Bartlett D., Dibben P.* Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government // *Local Government Studies*. 2002. Vol. 28. No 4. P. 107–121.
4. *Berglund H.* Opportunities as Existing and Created: A Study of Entrepreneurs in the Swedish Mobile Internet Industry // *Journal of Enterprising Culture*. 2007. Vol. 15. No 3. P. 243–273.
5. *Belloc F.* Innovation in State-Owned Enterprises: Reconsidering the Conventional Wisdom // *Journal of Economic Issues*. 2014. Vol. 48. No 3. P. 821–848.
6. *Borins S.* Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers // *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60. No 6. P. 498–507.
7. *Boyett I.* The Public Sector Entrepreneur — A Definition // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 1997. Vol. 3. No 2. P. 77–92.
8. *Cuervo-Cazurra A. et al.* Governments as Owners: State-owned Multinational Companies // *Journal of International Business Studies*. 2014. No 45. P. 919–942.
9. *Currie G. et al.* Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or possibility? // *Public Administration*. 2008. Vol. 86. No 4. P. 987–1008.
10. *Gao L. et al.* How do Dynamic Capabilities and Institutions Influence the Post internationalisation performance of Chinese State-Owned Firms // *Business School, Loughborough University* [Website]. URL: <http://www.ceauk.org.uk/2010-conference-papers/full-papers/LanGao-XiaohuiLiu-HuanZou-LisenTu-CEA-final.pdf> (accessed: 30.10.2015).
11. *Hua J., Miesing P., Li M.* An Empirical Taxonomy of SOE Governance in Transitional China // *Journal of Management & Governance*. 2006. Vol. 10. No 4. P. 401–433.
12. *Kearney C., Hisrich R., Roche F.* A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2008. Vol. 4. No 3. P. 295–313.
13. *Kim Y.* Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics // *Administration & Society*. 2010. Vol. 42. No 7. P. 780–814.
14. *Kim Y.* A Multidimensional Model of Public Entrepreneurship. Unpublished PhD Thesis, State University of New Jersey, US, 2007.

15. *Kingdon J.W.* Agendas, Alternatives, and Public Policies. New York: HarperCollins, College Publishers, 1995.
16. *Liao S., Zhang Y.* A New Context for Managing Overseas Direct Investment by Chinese State-Owned Enterprises // *China Economic Journal*. 2014. Vol. 7. No 1. P. 126–140.
17. *Lin L.W., Milhaupt C. J.* We Are the (National) Champions: Understanding the Mechanisms of State Capitalism in China // *Stanford Law Review*. 2013. Vol. 65. P. 697–760.
18. *Luke B., Verreynne M.L.* Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector // *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2006. No 3 (1). P. 4–26.
19. *Mazzucato M.* The Entrepreneurial State. London: Demos, 2011.
20. *Morris M.H., Jones F.F.* Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. Vol. 24. No. 1. P. 71–91.
21. *Musacchio A., Lazzarini S.* Leviathan Evolving: New Varieties of State Capitalism in Brazil and Beyond. Cambridge, MA: Harward Business School, 2013.
22. *Mussachio A., Flores-Macias F.* The Return of State-Owned Enterprises: Should We Be Afraid? // Harward Business School. Faculty and Research. 04.04.2009. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36235> (accessed: 30.10.2015).
23. *Osborne D., Gaebler T.* Reinventing Government. Boston: Addison-Wesley Publ. Co., 1992.
24. *Ralston D.A.* et al. Today's State-owned Enterprises of China: Are they Dying Dinosaurs or Dynamic Dynamos? // *Strategic Management Journal*. 2006. Vol. 27. No. 9. P. 825–843.
25. *Roemer J.E., Wietzman M., Xu C.* Chinese Township-Village Enterprises as Vaguely Defined Cooperatives. New York: St. Martin's Press and Macmillan Press, 1997.
26. *Sadler R.J.* Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon // *Australian Journal of Public Administration*. 2000. Vol. 59. No 2. P. 25–43.
27. *Shockley G., Frank P., Stough R.* Toward a Theory of Public Sector Entrepreneurship // NCIIA 7th Annual Meeting. Boston. 2002. P. 20–22.
28. *Zerbinati S., Souitaris V.* Entrepreneurship in the Public Sector: A Framework of Analysis in European Local Governments // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2005. Vol. 17. No 1. P. 43–64.

Turova E.Y.

Modern Mechanism for Improving Efficiency of Public Sector Entrepreneurship: The Experience of BRICS State-owned Enterprises

Evelina Y. Turova — graduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: evielina.turova@mail.ru

Annotation

The article provides a detailed picture of the modern view of the mechanism of public sector entrepreneurship. Contemporary conditions of economic development require the state-owned enterprises to adapt entrepreneurial orientation and show strategic flexibility. This particularly concerns BRICS economies. On the way to built flexible and innovative organization subjects of state-owned business should concentrate on proactive search for profitable opportunities, coordination of inner resources to realize innovative potential, and complex management of relationship and networks of stakeholders. Realization of these components of the mechanism of public sector entrepreneurship changes the traditional view of inefficiency of state-owned business and brings SOEs to a new level of development. The author analyses main problems of SOEs performance and clarifies acute guidelines for increasing their efficiency.

Keywords

Public sector entrepreneurship, proactive search of profitable opportunities, entrepreneurial orientation, state-owned companies, BRICS, innovational activity, networks of stakeholders, dynamic efficiency, SoE.

References:

1. Katukov D.D. Malygin V.E., Smorodinskaja N.V. *Institutsional'naiia sreda globalizirovannoi ekonomiki: razvitie setevykh vzaimodeistvii*. Nauchnyi doklad pod red. N.V. Smorodinskoi. Moscow: Institut ekonomiki RAN, 2012.
2. "Ekspert" — innovatsii. Cbornik analiticheskikh materialov. *Ekspert RA* [Reitingovoe agentstvo]. 2011. URL: <http://www.raexpert.ru/researches/expert-inno/> (accessed: 30.10.2015).
3. Bartlett D., Dibben P. Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government. *Local Government Studies*, 2002, vol. 28, no 4, pp. 107–121.
4. Berglund H. Opportunities as Existing and Created: A Study of Entrepreneurs in the Swedish Mobile Internet Industry. *Journal of Enterprising Culture*, 2007, vol. 15, no 3, pp. 243–273.
5. Belloc F. Innovation in State-Owned Enterprises: Reconsidering the Conventional Wisdom. *Journal of Economic Issues*, 2014, vol. 48, no 3, pp. 821–848.
6. Borins S. Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers. *Public Administration Review*, 2000, vol. 60, no 6, pp. 498–507.
7. Boyett I. The Public Sector Entrepreneur — A Definition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1997, vol. 3, no 2, pp. 77–92.
8. Cuervo-Cazurra A. et al. Governments as Owners: State-owned Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45, pp. 919–942.
9. Currie G. et al. Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or possibility? *Public Administration*, 2008, vol. 86, no 4, pp. 987–1008.
10. Gao L. et al. How do Dynamic Capabilities and Institutions Influence the Post internationalisation performance of Chinese State-Owned Firms. *Business School. Loughborough University* [Website].

URL: <http://www.ceauk.org.uk/2010-conference-papers/full-papers/LanGao-XiaohuiLiu-HuanZou-LisenTu-CEA-final.pdf> (accessed: 30.10.2015).

11. Hua J., Miesing P., Li M. An Empirical Taxonomy of SOE Governance in Transitional China. *Journal of Management & Governance*, 2006, vol. 10, no 4, pp. 401–433.
 12. Kearney C., Hisrich R., Roche F. A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2008, vol. 4, no 3, pp. 295–313.
 13. Kim Y. Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics. *Administration & Society*, 2010, vol. 42, no 7, pp. 780–814.
 14. Kim Y. *A Multidimensional Model of Public Entrepreneurship*. Unpublished PhD Thesis, State University of New Jersey, US, 2007.
 15. Kingdon J.W. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York: HarperCollins, College Publishers, 1995.
 16. Liao S., Zhang Y. A New Context for Managing Overseas Direct Investment by Chinese State-Owned Enterprises. *China Economic Journal*, 2014, vol. 7, no 1, p. 126–140.
 17. Lin L.W., Milhaupt C. J. We Are the (National) Champions: Understanding the Mechanisms of State Capitalism in China. *Stanford Law Review*, 2013, 65, pp. 697–760.
 18. Luke B., Verreynne M.L. Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2006, 3 (1), pp. 4–26.
 19. Mazzucato M. *The Entrepreneurial State*. London: Demos, 2011.
 20. Morris M.H., Jones F.F. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, vol. 24, no 1, pp. 71–91.
 21. Musacchio A., Lazzarini S. *Leviathan Evolving: New Varieties of State Capitalism in Brazil and Beyond*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2013.
 22. Musacchio A., Flores-Macias F. The Return of State-Owned Enterprises: Should We Be Afraid? *Harvard Business School. Faculty and Research*. 04.04.2009.
- URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36235> (accessed: 30.10.2015).
23. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government*. Boston: Addison-Wesley Publ. Co., 1992.
 24. Ralston D.A. et al. Today's State - owned Enterprises of China: Are they Dying Dinosaurs or Dynamic Dynamos? *Strategic Management Journal*, 2006, vol. 27, no 9, pp. 825–843.
 25. Roemer J.E., Wietzman M., Xu C. *Chinese Township-Village Enterprises as Vaguely Defined Cooperatives*. New York: St. Martin's Press and Macmillan Press, 1997.
 26. Sadler R.J. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 2000, vol. 59, no 2, pp. 25–43.
 27. Shockley G., Frank P., Stough R. Toward a Theory of Public Sector Entrepreneurship. *NCIIA 7th Annual Meeting*. Boston, 2002. Pp. 20–22.
 28. Zerbinati S., Souitaris V. Entrepreneurship in the Public Sector: A Framework of Analysis in European Local Governments. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2005, vol. 17, no 1, pp. 43–64.