

Развитие стратегического предпринимательства в компаниях малого и среднего бизнеса в сфере туризма: роль сотрудничества с конкурентами (“coopetition”)

Муханад Хасан Ага¹

¹ Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток, Россия

Цель. Оценка возможности сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) в качестве дополнительной стратегии к созданию интегрированной модели управления стратегическим предпринимательством в сфере туризма.

Задачи. Определить концепцию стратегического предпринимательства; выявить и проанализировать концепцию сотрудничества с конкурентами (“coopetition”); сформулировать понятие стратегического предпринимательства в сфере туризма; представить результаты качественного исследования об определении наиболее важных форм сотрудничества туристских компаний.

Методология. Статья является концептуальной и в значительной степени опирается на изученную литературу, рассмотренные теоретические причины, вследствие которых необходимо применять стратегическое предпринимательство и сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) в туристских компаниях, а также на проведенное качественное исследование с целью выявления содержательных направлений сотрудничества с конкурентами.

Результаты. Стратегическое предпринимательство — новая область, построенная на интеграции предпринимательства и стратегического управления. Его применение руководством компаний может привести к высоким результатам деятельности. Однако в малых и средних туристских компаниях критически важные ресурсы, как правило, ограничены. Вследствие этого им приходится вступать в сотрудничество с конкурентами для получения доступа к дополнительным активам и возможностям. Для предоставления недостающих ресурсов и содействия инновациям, которые приводят к удовлетворению потребностей туристов, применяется сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) как часть стратегической деятельности туристских компаний.

Выводы. Сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) в качестве дополнительной стратегии улучшит стратегическую модель предпринимательства и поможет туристским компаниям достичь наилучших результатов деятельности.

Ключевые слова: стратегическое предпринимательство, стратегическое управление, предпринимательство, сотрудничество с конкурентами (“coopetition”), модель управления, результаты деятельности компании, индустрия туризма.

Для цитирования: Хасан Ага М. Развитие стратегического предпринимательства в компаниях малого и среднего бизнеса в сфере туризма: роль сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 9. С. 1026–1042. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-9-1026-1042>

Development of Strategic Entrepreneurship in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises: The Role of Coopetition

Muhanad Hasan Agha¹

¹ Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Aim. The presented study aims to assess the potential of coopetition as an additional strategy to creating an integrated model for managing strategic entrepreneurship in the tourism sector.

Tasks. The authors define the concept of strategic entrepreneurship; determine and analyze the concept of coopetition; formulate the concept of strategic entrepreneurship in tourism; present the results of a qualitative study aimed at determining the most important forms of cooperation between tourism companies.

Methods. This conceptual study relies heavily on the examined literature, on theoretical reasons for using strategic entrepreneurship and coopetition in tourism enterprises, and on a qualitative study aimed at identifying meaningful areas of cooperation with competitors.

Results. Strategic entrepreneurship is a new field based on the integration of entrepreneurship and strategic management. If used by the management, it can significantly boost the company's performance. However, in small and medium-sized tourism enterprises, critical resources are usually limited. As a result, they have to cooperate with competitors to gain access to additional assets and opportunities. Coopetition is used as part of the strategic activities of tourism enterprises to provide the missing resources and promote innovations that could help satisfy the needs of tourists.

Conclusions. Ccoopetition as an additional strategy will improve the strategic model of entrepreneurship, helping tourism enterprises achieve better performance.

Keywords: *strategic entrepreneurship, strategic management, entrepreneurship, coopetition, management model, company performance, tourism industry.*

For citation: Hasan Agha M. Development of Strategic Entrepreneurship in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises: The Role of Coopetition. *Ekonomika i upravljenje = Economics and Management*. 2020;26(9):1026-1042 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-9-1026-1042>

Введение

Индустрия туризма — ключевой двигатель экономического прогресса в ряде стран, поскольку опережает темпы роста многих других отраслей даже в условиях экономических потрясений [1]. В частности, малые и средние туристские компании играют все более важную роль в формировании туристских продуктов, создании рабочих мест, экономических стимулах, в создании имиджа и комплексном развитии дестинаций [2].

Вместе с тем такие компании сталкиваются с проблемами получения финансирования, доступом к различным ресурсам и характеризуются отсутствием управленческого опыта, что является препятствием для получения устойчивых результатов деятельности и дальнейшего развития [3]. Одним из направлений решения проблем малых и средних компаний в сфере туризма служит совершенствование подходов в управлении, которые способствуют привлечению и использованию всех видов ресурсов, что позволяет добиться максимальной производительности в условиях их ограниченности.

Сочетание инструментов предпринимательства и стратегического управления давно признано в качестве важного пути для достижения результатов и роста компаний [4; 5; 6]. Концепция стратегического предпринимательства представляет собой основу, объединяющую две эти области. Следовательно, ее использование руководством малых и средних туристских компаний может привести к превосходным результатам как в компаниях, так и в туристской дестинации в целом.

Тем не менее, основываясь на современной теории менеджмента, исследователи утверждают, что часть превосходства в производи-

тельности является результатом синергии добавленных стоимостей, возникающих в результате отношений, сложившихся между отдельными организациями [7]. Однако в малых и средних туристских компаниях критически важные ресурсы (деньги, навыки и т. д.), как правило, ограничены. В итоге малые и средние туристские компании часто вступают в сотрудничество даже с конкурентами, чтобы воспользоваться дополнительными активами и возможностями [8]. В процессе исследований подтверждено, что межорганизационное сотрудничество помогает туристским организациям преодолевать нехватку отдельных ресурсов и, таким образом, оставаться конкурентоспособными [9].

Кроме того, туристы в основном воспринимают туристскую дестинацию как единое целое, несмотря на то, что она состоит из множества независимых организаций [3]. Очевидно, что малые и средние туристские компании заинтересованы в развитии туристской дестинации, а значит, вынуждены сотрудничать друг с другом, концентрируясь на ее общих преимуществах [10].

В этом случае с точки зрения стратегического управления малым и средним туристским компаниям необходимо выстраивать сотрудничество в нескольких областях, таких как планирование и развитие туристской дестинации [11], а также в объединении их ограниченных маркетинговых ресурсов для привлечения туристов [12]. Вследствие этого сотрудничества повышается конкурентоспособность дестинации (в том числе в части качества совокупного туристского продукта) относительно других, имеющих альтернативные продукты туризма и отдыха, нейтрализуется влияние факторов, снижающих прибыльность компании или уменьшающих ее рынок [13]. Итак, в турист-

ских дестинациях малые и средние туристские компании часто сотрудничают и конкурируют одновременно.

Сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) фокусируется на одновременном сочетании сотрудничества и конкуренции между компаниями [14], независимо от того, в какой части они возникают (например, цепочки создания стоимости или цепочки поставок) [15]. Посредством стратегии сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) компании могут достигать общих целей с партнерами и в то же время конкурировать друг с другом в получении индивидуальных выгод [16]. Поэтому наше исследование направлено прежде всего на раскрытие понятий стратегического предпринимательства и сотрудничества с конкурентами.

На первом этапе исследования проведен обзор источников, включенных в разные базы данных (Scopus, Web of Science, Science Direct и Emerald), для изучения концепции и моделей стратегического предпринимательства, а также концепции сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) и ее значения в сфере туризма. На втором этапе — выявлены направления сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) в сфере туризма, проведены интервью с руководителями туроператоров города Владивостока. Руководители компаний отобраны на базе результатов проведенного нами ранее количественного исследования [17].

С учетом важности применения стратегического предпринимательства и сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) для улучшения результатов деятельности компаний возникает ряд вопросов. В частности, поможет ли применение концепции сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) в качестве дополнительной стратегии созданию интегрированной модели стратегического предпринимательства для компаний малого и среднего бизнеса в сфере туризма? Каковы направления и формы сотрудничества для совместного использования ресурсов конкурирующих между собой компаний с целью повышения результатов их деятельности и развития туристской дестинации?

Литературный обзор

1. Стратегическое предпринимательство

Несмотря на то, что предпринимательство и стратегическое управление развивались независимо друг от друга [18], обе концепции направлены на развитие компаний и создание их финансовой устойчивости [19; 20]. Действительно, рост и создание материальных благ являются определяющими целями предпри-

нимательства [21]. В такой же мере и стратегическое управление связано с пониманием причин различий между созданием благосостояния компаниями в разных странах [22].

С. Венкатараман и С. Д. Сарасвати утверждают, что предпринимательство и стратегия концептуально неразделимы и показывают «две стороны одной медали» [23, с. 651]. Данное утверждение свидетельствует о взаимозависимом или взаимодополняющем характере этих двух понятий. В последние десятилетия XX в. проведено несколько исследований, особенно в области стратегического управления, по итогам которых выявлена взаимосвязь между стратегическим управлением и предпринимательством [5; 24; 25]. С началом нового тысячелетия исследователи начали рассматривать интеграцию обеих концепций. М. А. Хитт и соавторы [2001] ввели понятие стратегического предпринимательства, описанное как успешная интеграция между стратегическим управлением и предпринимательством, т. е. способность реализовывать предпринимательские действия со стратегической точки зрения или совершать стратегические действия с предпринимательским мышлением [18]. С тех пор лишь немногие исследователи изучали и развивали стратегическое предпринимательство от концепции до построения [18; 20; 26; 27; 28].

В своей работе Р. Д. Айрланд и соавторы [2003] признают стратегическое предпринимательство как попытку компании «сочетать эффективное поведение, направленное на поиск возможностей (т. е. следовать основной сущности предпринимательства), с эффективным поведением, направленным на поиск конкурентных преимуществ (т. е. основной задачей стратегического управления)» [20]. Стратегическое управление имеет дело с достижением и поддержкой конкурентного преимущества компании [22], что требует сосредоточенности на конкуренции через использование стратегий позиционирования, сравнительного анализа и поиска редких, ценных, неподражаемых ресурсов и возможностей [29]. И наоборот, предпринимательство — это процесс «креативного разрушения», когда инновации разлагают существующие структуры, открывая и эксплуатируя выгодные возможности, позволяя использовать ресурсы и возможности новыми и уникальными способами в качестве средства развития благосостояния [30].

Стратегическое предпринимательство может объяснить, почему компании, которые выявляют возможности, не способны применять их в достаточной степени и не могут развить необходимые конкурентные преимущества. Как и то, почему компании с конкурентными преимуществами теряют свою способность

Таблица 1

Основные подходы к определениям и концепциям стратегического предпринимательства

Автор	Определение	Характеристика	Характер деятельности	Очередность деятельности	Целевые установки
Hitt, Ireland, Camp, Sexton, 2001 [18, с. 481]	«Стратегическое предпринимательство — это интеграция предпринимательской перспективы (поведения, направленного на поиск бизнес-возможностей) и стратегической перспективы (поведения, направленного на поиск конкурентных преимуществ) в разработке и принятии мер по созданию ценности»	Интеграция перспективы	Интеграция предпринимательской перспективы и стратегической перспективы	–	Создание ценности
Ireland, Hitt, Sirmon, 2003 [20, с. 963]	«Стратегическое предпринимательство включает в себя поведение, направленное на поиск бизнес-возможностей с одновременным поведением, направленным на поиск конкурентных преимуществ, и приводит к превосходным результатам деятельности фирмы»	Поведение	Поведение, направленное на поиск бизнес-возможностей и поведение, направленное на поиск конкурентных преимуществ	Одновременная	Превосходный результат деятельности фирмы
Ireland and Webb, 2007 [26, с. 50]	«Стратегическое предпринимательство — это термин, используемый для описания усилий фирм по одновременному использованию сегодняшних конкурентных преимуществ и поиску инноваций, которые станут основой для завтрашних конкурентных преимуществ»	Термин	Термин, используемый для описания усилий фирм к использованию сегодняшних конкурентных преимуществ и поиску инноваций	Одновременная	–
Kurgidou, Hughes, 2010 [28, с. 47]	«Стратегическое предпринимательство может быть определено как процесс, который облегчает усилия фирмы по поиску бизнес-возможностей с высоким потенциалом создания ценности с помощью предпринимательского компонента и затем использованию этих бизнес-возможностей с помощью стратегических действий, основанных на ее ресурсной базе»	Процесс	Процесс, который облегчает усилия фирмы по поиску бизнес-возможностей и использованию этих бизнес-возможностей	Последовательная	Создание ценности
Mathews, 2010 [31, с. 224]	«Мы можем определить стратегическое предпринимательство как деятельность, которая приводит к новым направлениям в экономике с помощью комбинации ресурсов, действий и рутин фирмами»	Деятельность	Деятельность для рекомбинации ресурсов, действий и рутин фирмами	–	Новое направление в экономике
Agarwal, Audretsch, Sarkar, 2010 [32, с. 271]	«Стратегическое предпринимательство относится к инициативам, основанным на поиске конкурентных преимуществ и ведущим к выходу на новые рынки, созданию новых продуктов и процессов или к технологическим инновациям как действующими, так и новыми компаниями»	Инициативы	Инициативы, основанные на поиске конкурентных преимуществ	–	Выход на новые рынки, создание новых продуктов и процессов или технологических инноваций
Luke, Kearins, Verreynne, 2011 [33, с. 319]	«Стратегическое предпринимательство является особым процессом, основанным на привнесении чего-то нового на рынок; сочетание инноваций, идентификации возможностей и роста»	Процесс	Сочетание инноваций, идентификации возможностей и роста	–	Привнесение чего-то нового на рынок

ХАСАН АГА М. Развитие стратегического предпринимательства в компаниях малого и среднего бизнеса в сфере туризма: роль сотрудничества с конкурентами ("coopetition")

Автор	Определение	Характеристика	Характер деятельности	Очередность деятельности	Целевые установки
Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms, 2011 [19, с. 57]	«Стратегическое предпринимательство включает в себя действия, предпринятые для использования текущих преимуществ при одновременном изучении новых возможностей, которые поддерживают способность организации создавать ценности в ходе времени»	Действия	Действия, предпринятые для использования текущих преимуществ при изучении новых возможностей	Одновременная	Создание ценности
Kraus, Kauranen, Reschke, 2011 [34, с. 59]	«Стратегическое предпринимательство было введено для того, чтобы объяснить усилия фирмы по одновременному использованию существующих конкурентных преимуществ при изучении того, что необходимо сделать в будущем, чтобы оставаться успешным»	Термин	Описание усилий фирмы по использованию существующих конкурентных преимуществ при изучении того, что необходимо сделать в будущем	Одновременная	Успех
Klein, Barney, Foss, 2012 [35, с. 3–4]	«Стратегическое предпринимательство может быть представлено как наука об индивидуумах, основывающих экономические институты для создания ценности в условиях неопределенности по Найту, где традиционные, максимизирующие прибыль критерии принятия решений могут быть заменены другими видами правил принятия решений»	Наука об индивидуумах	Наука об индивидуумах, основывающих экономические институты в условиях неопределенности по Найту	–	Создание ценности
Bjornskov and Foss, 2013 [36, с. 52]	«...действия предпринимчивых людей и фирм, которые стремятся превратить возможности в долгосрочные арендные потоки путем создания новых фирм или перестановки комбинаций ресурсов устоявшихся фирм для реализации новых стратегий»	Действия	Действия предпринимчивых людей и фирм, которые стремятся превратить возможности в долгосрочные арендные потоки	–	Долгосрочные арендные потоки

Источник: составлено автором.

выявлять новые ценные предпринимательские возможности и могут потерять рыночную позицию, не выдержав конкуренции с течением времени [20].

В таблице 1 представлены основные подходы к определениям и концепциям стратегического предпринимательства.

Стратегическое предпринимательство — это общая концепция, охватывающая широкие аспекты и стратегического управления, и предпринимательства; следовательно, важно понимать основные концепции и положения, принятые в каждой области. П. Г. Кляйн и соавторы [2012] указывают, что «исследователи в области стратегического предпринимательства используют конструкции, теории и методы, хорошо зарекомендовавшие себя в обеих областях» [35, с. 3]. Но существует проблема, заключающаяся в достижении надлежащего баланса между предпринимательской и стратегической деятельностью [26].

В связи с растущим вниманием к важности стратегического предпринимательства как баланса между действиями, направленными на поиск возможностей и поиск преимуществ, нацеленных на создание материальных благ, все больше исследователей стремятся рассматривать стратегическое предпринимательство как процесс. Исследователями предложено несколько моделей стратегического предпринимательства с применением различные комбинаций. В таблице 2 приведены наиболее важные компоненты и характеристики каждой из них.

Итак, стратегическое предпринимательство можно назвать новой, но уже признанной областью, построенной на интеграции предпринимательства и стратегического управления. И предпринимательство, и стратегическое управление являются динамическими процессами, которые учитывают поведение и результаты деятельности компаний [39]. М. Дж. Маззеи [2018] утверждает, что широкая концепция стратегического предпринимательства предоставляет исследователям определенную степень креативного подхода к тому, как они воспринимают разные модели стратегического предпринимательства с развитием различных контекстов и сфер [40].

Предпринимательство способствует развитию деятельности компаний путем поиска возможностей и использования их через инновации рынка, продуктов и процессов [37]. Стратегическое же управление способствует достижению результатов деятельности компаний за счет создания и применения устойчивых конкурентных преимуществ в конкретном контексте. Современный деловой мир требует ориентации на стратегическое предпринимательство. Кроме того, важность применения

стратегического предпринимательства состоит в том, чтобы получить превосходные результаты деятельности и создать максимальную ценность [41].

Тем не менее Д. Дж. Кетчен и соавторы [2007] пишут о том, что ограниченные запасы знаний, нехватка ресурсов и рыночная власть сдерживают способность малых предприятий реализовывать конкурентные преимущества, несмотря на то, что их навыки поиска возможностей могут быть сильными [27]. Появляется новая совокупность знаний (например, в литературе по бизнес-маркетингу), в которой рассматривается вопрос о том, как некоторые организации, имеющие ограниченные активы, могут получить новые ресурсы и возможности путем сотрудничества с конкурентами (*“coopetition”*) [42]. Таким образом, понятие сотрудничества с конкурентами (*“coopetition”*) подчеркивает взаимосвязь между сотрудничеством и конкуренцией [43].

2. Сотрудничество с конкурентами (*“coopetition”*)

В неоклассической экономике конкурентные и кооперативные стратегии являются независимыми и оппозиционными — «конкуренция и сотрудничество не смешиваются» [44, с. 71]. Вместе с тем в других потоках исследований, в частности в теории поведения и теории игр, утверждается, что на практике эти стратегии используются компаниями одновременно и обозначаются термином «сотрудничество с конкурентами» (*“coopetition”*) [45].

Некоторые ученые утверждают, что чистых форм конкуренции и сотрудничества не существует [16; 46]. Исследования экономической взаимозависимости между компаниями продемонстрировали естественное переплетение конкуренции и сотрудничества [47]. Проблемы конкурентоспособности могут возникать в рамках кооперативных отношений, а взаимозависимости между субъектами — в процессе получения конкурентного преимущества [15]. Следовательно, сотрудничество с конкурентами возникает как альтернатива, которая признает твердое поведение, промежуточное между обеими этими стратегиями [48].

Сотрудничество с конкурентами (*“coopetition”*) часто представляется как наиболее эффективная форма межфирменных отношений [45] и все чаще как лучший стратегический вариант [49]. Идея о том, что сотрудничество и конкуренция могут сосуществовать, привлекла и внимание ученых в области туризма [50]. Индустрия туризма считается подходящим контекстом для сотрудничества по нескольким причинам [51]. Туристские фирмы создают комплексные и плотные сети [52], используют множественные взаимозависимости между друг другом [53], способствующие созданию

Модели стратегического предпринимательства

Модель	Компоненты	Характеристики
Ireland et al. [2001] [37]	Инновации (создание и реализация идей); наличие сетей (обеспечение доступа к ресурсам); интернационализация (быстрая адаптация и расширение); организационное обучение (передача знаний и развитие ресурсов); рост (стимулирование успеха и изменений); команда топ-менеджеров и лидерство (обеспечение эффективного отбора и реализации стратегий)	Компания, использующая данную модель, может быть классифицирована одновременно как предпринимательская и стратегическая. Тем не менее предпринимательская составляющая недостаточно отражена. Главный акцент сделан на стратегическом управлении, которое превалирует над предпринимательством
Ireland et al. [2003] [20]	Предпринимательское мышление; предпринимательское лидерство и предпринимательская культура; стратегический менеджмент ресурсов; развитие инноваций через творчество	Сочетание этих компонентов приводит к созданию ценности. В модели не хватает простоты и определенности относительно того, как организации могут использовать стратегическое предпринимательство на практике
Kyrgidou and Hughes [2010] [28]	Предпринимательское мышление; предпринимательская культура и предпринимательское лидерство; стратегическое управление ресурсами; применение творчества и инноваций	Объединение этих составляющих приводит к разработке конкурентных преимуществ. Представленная квазилинейная модель основана на модели Р. Д. Айрланда и соавторов [2003], в которую внесена обратная связь для детализации и повышения эффективности отдельных этапов процессов стратегического предпринимательства в течение долгого времени. В ней перечислены шесть элементов внутренней среды, влияющих на успешное практическое применение стратегического предпринимательства: автономность, сотрудничество, вовлеченность сотрудников, поддержка высшего руководства, стратегический контроль и система вознаграждений
Kraus et al. [2011] [34]	Ресурсы; возможности; стратегия; предприниматель; окружающая среда; организационная структура	Использован конфигурационный подход к созданию модели стратегического предпринимательства. При этом основное внимание сосредоточено на идентификации взаимосвязанных областей, составляющих стратегическое предпринимательство
Shirokova, Vega, Sokolova [2013] [38]	Поиск нового (exploration); использование существующего (exploitation)	Объединение этих составляющих приводит к повышению результатов деятельности фирмы. Поиск нового сфокусирован на поиске новых бизнес-возможностей, экспериментировании и вариациях, которые достигаются посредством предпринимательской ориентации и предпринимательской культуры. Использование существующего охватывает такие элементы, как инвестиции во внутренние ресурсы, оценка ресурсов, связанных со знаниями, организационное обучение и переходные организационные изменения, а также организационные изменения, связанные с развитием

Источник: составлено автором.

совместных, модульных и интегрированных туристских продуктов [54]. Поэтому более высокий уровень сотрудничества с конкурентами среди компаний такого типа может сделать туристскую дестинацию более конкурентоспособной [55].

Дж. Х. Дайер и Х. Синг [1998] полагают, что «критические ресурсы фирмы могут выходить за ее пределы и могут быть встро-

ны в межфирменные ресурсы и процедуры» [56, с. 660]. Исследования сотрудничества с конкурентами («coopetition») в туристской дестинации показали, что конкуренты развивают сотрудничество в своей маркетинговой и управленческой деятельности на одной и той же территории, конкурируя в некоторых бизнес-процессах в одном и том же бизнес-контексте [9; 10]. Основной причиной сотруд-

ничества с конкурентами среди туристских организаций, особенно малого и среднего звена [57], справедливо считается достижение устойчивого конкурентного преимущества путем объединения их ресурсов или возможностей [58]. При этом происходит обмен знаниями о туризме [55], совместно мобилизуются действия и ресурсы для достижения общих целей [59]. Эти стратегии могут решить проблемы ограниченных производственных средств, нехватки человеческих ресурсов и недостаточных резервов наличности [60].

Ярким примером сотрудничества с конкурентами ("соопетитион") в сфере туризма служат совместные рекламные кампании по маркетингу туристской дестинации, организованные представителями конкретной дестинации [10]. Л. Багдонене и Р. Хопениене [2015], исследуя туристский рынок Литвы, приводят другой пример сотрудничества с конкурентами ("соопетитион"). Они анализируют ситуацию, когда один туроператор создает нишевые турпродукты и одновременно продает другие турпакеты, подготовленные туроператором-конкурентом, дополняя их в соответствии с пожеланиями клиентов [61].

Еще один пример приводят В. Чакон и К. Чернек-Маршалек [2020] при исследовании гостиничного сектора в Польше. Исследователи утверждают, что формы сотрудничества между конкурирующими отелями варьировались: от отправки гостей в номера отелей друг друга в случае отсутствия у них свободных мест до оказания помощи в аренде конференц-оборудования, такого как столы, стулья, банкетное и ресторанное оборудование и т. п. Кроме того, сотрудничество проявлялось в создании предложений, которые превышают возможности одного отеля [62].

На основании изученных понятий и концепций, описанных ранее, можно понятие стратегического предпринимательства в сфере туризма можно определить следующим образом: «Стратегическое предпринимательство — это процесс, состоящий из одновременных и повторяющихся мер, включающих в себя предпринимательскую деятельность, направленную на поиск и использование предпринимательских возможностей, и стратегическую деятельность, направленную на достижение устойчивого конкурентного преимущества посредством, во-первых, предоставления и управления необходимыми ресурсами, во-вторых, сотрудничества с конкурентами для предоставления недостающих ресурсов и содействия инновациям, которые приводят к удовлетворению потребностей туристов в целостном и индивидуально значимом опыте, целью которого являются превосходные результаты деятельности компании».

Данное определение дополняет существующие формулировки такими акцентами: 1) определение стратегического предпринимательства как процесса, состоящего из повторяющихся мер; 2) добавление сотрудничества с конкурентами как части стратегической деятельности туристской компании в целях предоставления недостающих ресурсов и содействия инновациям, которые приводят к удовлетворению потребностей туристов.

Результаты качественного исследования

Для выявления направлений, более глубокого изучения опыта сотрудничества с конкурентами ("соопетитион") в сфере туризма, установления, в каких областях и по каким причинам происходит сотрудничество, нами проведены интервью с руководителями четырех туроператоров города Владивостока.

В итоге обнаружены интересные факты. Компании А и Б, имеющие высокие результаты деятельности, считают, что сотрудничество с конкурентами — значимая часть их стратегии. Главной причиной, по которой они вступают в отношения с конкурентами, является доступ к ресурсам. Основными факторами, по которым они выбирают компании для построения таких отношений, служат личные отношения, доверие и порядочность в выполнении обязательств. Формы сотрудничества между компаниями разнообразные и различаются предоставлением информации друг другу, участием в общих частных рекламных кампаниях, презентующих Приморский край. Наиболее распространенный тип сотрудничества, по сведениям респондентов компаний А, Б, Г, — агентский договор, при условии действия которого они продают своим клиентам услуги других компаний и получают за это процент в случае отсутствия у них таковых.

Компания Б отметила опыт сотрудничества с конкурирующими компаниями в отношении ресурсов: «Мы договорились с двумя другими компаниями о покупке автобуса, и мы использовали его попеременно. Этот опыт сэкономил нам значительную часть расходов, которые мы должны были бы оплатить транспортным компаниям».

Руководитель компании в ходе интервью указал, что у них не было большого опыта сотрудничества с другими компаниями, но они очень позитивно смотрят на такие отношения. Он сообщил и о наличии предстоящего проекта для такого сотрудничества: «У нас не было прямого опыта сотрудничества с другими туроператорами, но сейчас мы по соглашению с четырьмя местными туристскими компаниями изучаем возможность подготовки комплексного тура, чтобы при этом каждая ком-

пания вносила часть своих ресурсов... У нас есть отношения со многими агентствами за пределами Приморского края, которые могут отправлять туристов в наш регион... У одного местного туроператора имеется современный и удобный транспорт... Другая компания имеет квалифицированные кадры в дополнение к переводчикам...».

Руководитель компании Г, имеющей низкие результаты деятельности по итогам опроса (количественного этапа), не считает нужным вступать в партнерские отношения с конкурентами. Он обосновывает это высокой конкуренцией в сфере туризма на территории Приморского края и неготовностью представителей туристских компаний делить клиентов: «Почему я должен делиться своими клиентами с другой компанией? Как я могу быть уверенным, что и они будут делать то же самое?». На вопрос относительно существования у них интереса о совместных маркетинговых кампаниях руководитель ответил: «Я думаю, что в этом нет необходимости... У нас есть туристский информационный центр в Приморском крае, который занимается рекламой... Мы считаем, что он хорошо выполняет эту роль».

В итоге качественное исследование дало нам глубокое понимание причин, по которым ряд компаний сотрудничают с конкурентами, и причин, по которым другие не вступают в такие отношения.

Обсуждение

В индустрии туризма большинство компаний представлены малым и средним бизнесом. С одной стороны, эти компании расположены в одной туристской дестинации и взаимодействуют с присутствующими в ней различными структурами. С другой стороны, туристские компании ограничены в отношении внутренних ресурсов, необходимых для реализации их стратегий. Поэтому они не могут заниматься различными видами деятельности без уверенности в получении положительных результатов. Следовательно, применение стратегического предпринимательства в таких компаниях может улучшить результаты деятельности компании в перспективе.

Предпринимательское мышление фокусируется на творческом подходе и усилиях по обновлению, направленных на выявление и развитие возможностей для нового бизнеса [20]. Это позволит туристским компаниям исследовать новые возможности, предоставляемые туристской дестинацией, в которой они работают, и попытаться использовать их. Инновационная составляющая представляет собой средство, с помощью которого реализуется и применяется креативность в компании.

Акт инновационного предпринимательства может помочь компаниям использовать деловые возможности радикальным, прерывистым и разрушительным образом [63].

Стратегическое управление ресурсами включает в себя ряд действий для структурирования, объединения и применения имеющихся у компаний ресурсов для формирования и фильтрации тех возможностей, которые уже имелись [64]. Это позволит туристским компаниям эффективнее использовать свои ресурсы, а следовательно, предлагать больше продуктов и в итоге получать лучшие результаты. Объединение включает в себя стабилизацию и обогащение ресурсов, чтобы сформировать возможности для информирования об использовании предпринимательских возможностей и развития конкурентных преимуществ. Использование включает в себя мобилизацию, координацию и развертывание ресурсов и возможностей для извлечения выгоды из конкретных рыночных возможностей [65]. И наконец, компонент реализации конкурентных преимуществ представляет собой степень, в которой организация способна создать защищаемую позицию над своими конкурентами, используя текущие преимущества в сочетании с новыми связками при поиске возможностей [20].

Сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) согласуется с подходом к управлению, основанным на ресурсах, учитывая, что «объединение создает взаимодополняющие факторы, которые развивают рынок, даже если в его делении иногда возникает большая конкуренция» [46, с. 34]. В результате можно предположить, что сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) выступает в качестве ключевой стратегии для малых и средних туристских компаний, если речь идет о применении ограниченных ресурсов и удовлетворении потребностей туристов в целостном и индивидуально значимом опыте. Кроме того, стратегия сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) предложена в качестве основного фактора, стимулирующего инновации, поскольку она позволяет компаниям разрабатывать новые продукты [66] и инновационные бизнес-модели [67], учиться у партнеров, делиться знаниями [68] и защищать инновации от подражания [69].

Во многих случаях сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) представляет собой привлекательную стратегию для повышения конкурентоспособности фирмы и обеспечения успеха радикальных инноваций [68], а соответственно, потенциально предлагает конкурентные преимущества, вытекающие из способности фирмы разрабатывать продукты или услуги, которые компания не сможет разра-



Рис. 1. Процесс стратегического предпринимательства в компаниях сферы туризма внутри туристской дестинации

Источник: составлено автором.

ботать в одиночестве или на это потребуется слишком много времени [45].

Сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) дает возможность компаниям повышать эффективность, получать доступ и использовать ресурсы, создавать повышенную ценность, достигать рыночной власти и привлекательности [69], вводить новшества, увеличивать производительность и преобладать в глобальной конкуренции [70]. Можно сделать вывод о том, что сотрудничество с конкурентами (“coopetition”) в качестве дополнительной стратегии улучшит стратегическую модель предпринимательства и поможет компаниям достичь наилучших результатов деятельности.

Заключение

Итак, нами изучено понятие стратегического предпринимательства как перспективной модели управления малыми и средними компаниями в сфере туризма. Рассмотрена концепция сотрудничества с конкурентами (“coopetition”) с точки зрения оценки его как дополнительной стратегии для создания интегрированной модели управления стратегическим предпринимательством в сфере туризма.

При выборе компонентов предпринимательства и стратегического управления в процессе развития стратегического предпринимательства внутри компании сферы туризма руководители должны уделять внимание и работать над развитием элементов предприниматель-

ства. Это может быть достигнуто путем переоценки огромного потенциала, предлагаемого туристской дестинацией, чтобы найти не замеченные ранее возможности и наилучшим образом использовать их. Такие возможности очевидны в условиях поощрения инновационности при создании продуктов и услуг. Наиболее важные результаты нашего исследования отражены на рисунке 1.

Руководители компаний должны уделять внимание и инвестированию в принадлежащие им ресурсы, пытаясь добиться оптимального их использования, чтобы прийти к повышению конкурентного преимущества компании. Руководителям туристских компаний нужно осознавать и ту огромную роль, которую может сыграть сотрудничество с конкурентами (“coopetition”). Реализация этой стратегии в компаниях малого и среднего бизнеса в сфере туризма будет способствовать увеличению объема ресурсов, которыми они владеют, в дополнение к экономии средств и снижению затрат за счет использования ресурсов конкурентов. Кроме того, если туристские компании смогут применять стратегию сотрудничества с конкурентами (“coopetition”), они будут работать вместе, чтобы обеспечить интегрированный туристский продукт, который сможет отвечать пожеланиям туристов. Это повысит конкурентоспособность туристской дестинации, что, в свою очередь, отразится на увеличении количества туристов, приезжающих в регион, приведет к получению большей прибыли для компаний.

Литература

1. Webster C., Ivanov S. Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? // *Tourism Management*. 2014. Vol. 40. P. 137–140. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.06.003
2. Hallak R., Assaker G., Lee C. Tourism entrepreneurship performance: The effects of place identity, self-efficacy, and gender // *Journal of Travel Research*. 2015. Vol. 54. No. 1. P. 36–51. DOI: 10.1177/0047287513513170
3. Buhalis D., Cooper C. Competition or co-operation? Small and Medium sized Tourism Enterprises at the destination // *Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies* / Laws E., Faulkner B., Moscardo G., eds. London, New York: Routledge, 1998. P. 329–351.
4. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill Companies, 1965. 241 p.
5. Mintzberg H. Strategy-making in three modes // *California management review*. 1973. Vol. 16. No. 2. P. 44–53. DOI: 10.2307/41164491
6. Burgelman R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study // *Management science*. 1983. Vol. 29. No. 12. P. 1349–1364. DOI: 10.1287/mnsc.29.12.1349
7. Gulati R., Singh H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances // *Administrative science quarterly*. 1998. Vol. 43. No. 4. P. 781–814. DOI: 10.2307/2393616
8. Zach F., Racherla P. Assessing the value of collaborations in tourism networks: A case study of Elkhart County, Indiana // *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 2011. Vol. 28. No. 1. P. 97–110. DOI: 10.1080/10548408.2011.535446
9. Wang Y., Fesenmaier D. R. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana // *Tourism management*. 2007. Vol. 28. No. 3. P. 863–875. DOI: 10.1016/j.tourman.2006.02.007
10. Wang Y., Krakover S. Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008. Vol. 20. No. 2. P. 126–141. DOI: 10.1108/09596110810852122

11. Weidenfeld A., Butler R., Williams A. W. The role of clustering, cooperation and complementarities in the visitor attraction sector // *Current Issues in Tourism*. 2011. Vol. 14. No. 7. P. 595–629. DOI: 10.1080/13683500.2010.517312
12. Kylänen M., Mariani M. M. Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks // *Anatolia*. 2012. Vol. 23. No. 1. P. 61–74. DOI: 10.1080/13032917.2011.653632
13. Hasan Agha M., Gafforova E. B. Strategic entrepreneurship: A management method for improving the performance of small and medium-sized tourism enterprises (SMTEs) // *Управленец*. 2019. Т. 10. № 3. С. 25–35. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-3
14. Luo Y. A coopetition perspective of global competition // *Journal of World Business*. 2007. Vol. 42. No. 2. P. 129–144. DOI: 10.1016/j.jwb.2006.08.007
15. Bengtsson M., Kock S. "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously // *Industrial Marketing Management*. 2000. Vol. 29. No. 5. P. 411–426. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00067-X
16. Dagnino G. B. Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation // *Coopetition strategy: Theory, experiments and cases* / Dagnino G. B., Rocco E., eds. London, New York: Routledge, 2009. P. 25–43. (Routledge Studies in Global Competition. Book 47).
17. Хасан Ага М., Гаффорова Е. Б. Результаты деятельности компаний в сфере туризма: роль стратегического предпринимательства // *Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление*. 2020. № 3. С. 72–94.
18. Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. No. 6–7. P. 479–491. DOI: 10.1002/smj.196
19. Hitt M. A., Ireland R. D., Sirmon D. G., Trahms C. A. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society // *Academy of Management Perspectives*. 2011. Vol. 25. No. 2. P. 57–75. DOI: 10.5465/amp.25.2.57
20. Ireland R. D., Hitt M. A., Sirmon D. G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions // *Journal of Management*. 2003. Vol. 29. No. 6. P. 963–989. DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00086-2
21. Certo S. T. et al. Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. No. 6–7. P. 641–658. DOI: 10.1002/smj.182
22. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
23. Venkataraman S., Sarasvathy S. D. Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story // *The Blackwell Handbook of Strategic Management* / Hitt M. A., Freeman R. E., Harrison J. S., eds. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2001. P. 650–668.
24. Covin J. G., Slevin D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments // *Strategic Management Journal*. 1989. Vol. 10. No. 1. P. 75–87. DOI: 10.1002/smj.4250100107
25. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 1. P. 135–172. DOI: 10.5465/amr.1996.9602161568
26. Ireland R. D., Webb J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains // *Journal of Operations Management*. 2007. Vol. 25. No. 2. P. 482–497. DOI: 10.1016/j.jom.2006.05.004
27. Ketchen D. J., Ireland R. D., Snow C. C. Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2007. Vol. 1. No. 3-4. P. 371–385. DOI: 10.1002/sej.20
28. Kyrgidou L. P., Hughes M. Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions // *European Business Review*. 2010. Vol. 22. No. 1. P. 43–63. DOI: 10.1108/09555341011009007
29. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
30. Shane S., Venkataraman S. The promise of entrepreneurship as a field of research // *Entrepreneurship* / Cuervo Á., Ribeiro D., Roig S., eds. Entrepreneurship. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2007. P. 171–184.
31. Mathews J. A. Lachmannian insights into strategic entrepreneurship: Resources, activities and routines in a disequilibrium world // *Organization Studies*. 2010. Vol. 31. No. 2. P. 219–244. DOI: 10.1177/0170840609347044
32. Agarwal R., Audretsch D., Sarkar M. B. Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2010. Vol. 4. No. 4. P. 271–283. DOI: 10.1002/sej.96
33. Luke B., Kearins K., Verreynne M. L. Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2011. Vol. 17. No. 3. P. 314–337. DOI: 10.1108/13552551111130736
34. Kraus S., Kauranen I., Reschke C. H. Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach // *Management Research Review*. 2011. Vol. 34. No. 1. P. 58–74. DOI: 10.1108/014091711111096478
35. Klein P. G., Barney J. B., Foss N. J. Strategic entrepreneurship // *SSRN Electronic Journal*. 2012. DOI: 10.2139/ssrn.2137050

36. Bjørnskov C., Foss N. How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2013. Vol. 7. No. 1. P. 50–69. DOI: 10.1002/sej.1148
37. Ireland R., Hitt M., Camp M., Sexton D. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth // *Academy of Management Perspectives*. 2001. Vol. 15. No. 1. P. 49–63. DOI: 10.5465/AME.2001.4251393
38. Shirokova G., Vega G., Sokolova L. Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship // *Critical Perspectives on International Business*. 2013. Vol. 9. No. 1–2. P. 173–203. DOI: 10.1108/17422041311299941
39. Messegghem K. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs // *International Small Business Journal*. 2003. Vol. 21. No. 2. P. 197–212. DOI: 10.1177/0266242603021002004
40. Mazzei M. J. Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2018. Vol. 14. No. 3. P. 657–670. DOI: 10.1007/s11365-018-0512-9
41. Sirmon D. G., Hitt M. A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003. Vol. 27. No. 4. P. 339–358. DOI: 10.1111/1540-8520.t01-1-00013
42. Gnyawali D. R., Charleton T. R. Nuances in the interplay of competition and cooperation: towards a theory of coopetition // *Journal of Management*. 2018. Vol. 44. No. 7. P. 2511–2534. DOI: 10.1177/0149206318788945
43. Granata J., Lasch F., Le Roy F., Dana L.-P. How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France // *International Small Business Journal*. 2018. Vol. 36. No. 3. P. 331–355. DOI: 10.1177/0266242617740412
44. Gomes-Casseres B. The alliance revolution: The new shape of business rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996. 305 p.
45. Walley K. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research // *International Studies of Management & Organization*. 2007. Vol. 37. No. 2. P. 11–31. DOI: 10.2753/IMO0020-8825370201
46. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation. The game theory strategy that's changing the game of business New York: Currency Doubleday, 1996. 288 p.
47. Luo Y. A coopetition perspective of MNC-host government relations // *Journal of International Management*. 2004. Vol. 10. No. 4. P. 431–451. DOI: 10.1016/j.intman.2004.08.004
48. Osarenkhoe A. A coopetition strategy — a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation // *Business Strategy Series*. 2010. Vol. 11. No. 6. P. 343–362. DOI: 10.1108/17515631011093052
49. Le Roy F., Czakon W. Managing coopetition: the missing link between strategy and performance // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 53. P. 3–6. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.005
50. Czakon W., Czernek K. The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 57. P. 64–74. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.05.010
51. Chim-Miki A. F., Batista-Canino R. M. The coopetition perspective applied to tourism destinations: A literature review // *Anatolia*. 2017. Vol. 28. No. 3. P. 381–393. DOI: 10.1080/13032917.2017.1322524
52. Baggio R. Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach // *Current Issues in Tourism*. 2011. Vol. 14. No. 2. P. 183–189. DOI: 10.1080/13683500.2010.531118
53. Björk P., Virtanen H. What tourism project managers need to know about co-operation facilitators // *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2005. Vol. 5. No. 3. P. 212–230. DOI: 10.1080/15022250510014354
54. Naipaul S., Wang Y., Okumus F. Regional destination marketing: A collaborative approach // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2009. Vol. 26. No. 5–6. P. 462–481. DOI: 10.1080/10548400903162998
55. Mariani M. M., Buhalis D., Longhi C., Vitouladiti O. Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends // *Journal of Destination Marketing & Management*. 2014. Vol. 2. No. 4. P. 269–272. DOI: 10.1016/j.jdmm.2013.11.003
56. Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679. DOI: 10.5465/amr.1998.1255632
57. Gnyawali D. R., He J., Madhavan R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination // *Journal of management*. 2006. Vol. 32. No. 4. P. 507–530. DOI: 10.1177/0149206305284550
58. Fong V. H. I., Wong I. K. A., Hong J. F. L. Developing institutional logics in the tourism industry through coopetition // *Tourism Management*. 2018. Vol. 66. P. 244–262. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.12.005
59. Friedrichs Grängsjö Y. von. Destination Networking — Co-opetition in Peripheral Surroundings // *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2003. Vol. 33. No. 5. P. 427–448. DOI: 10.1108/09600030310481997
60. Vernon J., Essex S., Pinder D., Curry K. Collaborative policymaking: Local sustainable projects // *Annals of Tourism research*. 2005. Vol. 32. No. 2. P. 325–345. DOI: 10.1016/j.annals.2004.06.005

61. Bagdoniene L., Hopeniene R. Coopetition usefulness: what do the agents of Lithuanian travel trade market think? // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213. P. 824–829. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.484
62. Czakon W., Czernek-Marszałek K. Competitor Perceptions in Tourism Coopetition // *Journal of Travel Research*. 2020. DOI: 10.1177/0047287519896011
63. Danneels E. Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda // *Journal of Product Innovation Management*. 2004. Vol. 21. No. 4. P. 246–258. DOI: 10.1111/j.0737-6782.2004.00076.x
64. Sirmon D. G., Hitt M. A., Ireland R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box // *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32. No. 1. P. 273–292. DOI: 10.5465/AMR.2007.23466005
65. Kazanjian R. K., Drazin R., Glynn M. A. Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2000. Vol. 17. No. 3–4. P. 273–298. DOI: 10.1016/S0923-4748(00)00026-6
66. Estrada I., Faems D., de Faria P. Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 53. P. 56–65. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.013
67. Velu C. Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets // *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 53. P. 124–135. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.007
68. Bouncken R. B., Kraus S. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition // *Journal of Business Research*. 2013. Vol. 66. No. 10. P. 2060–2070. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.02.032
69. Ritala P. Coopetition strategy — when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance // *British Journal of Management*. 2012. Vol. 23. No. 3. P. 307–324. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x
70. Bouncken R. B., Gast J., Kraus S., Bogers M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions // *Review of Managerial Science*. 2015. Vol. 9. No. 3. P. 577–601. DOI: 10.1007/s11846-015-0168-6

References

1. Webster C., Ivanov S. Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*. 2014;40:137-140. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.06.003
2. Hallak R., Assaker G., Lee C. Tourism entrepreneurship performance: The effects of place identity, self-efficacy, and gender. *Journal of Travel Research*. 2015;54(1):36-51. DOI: 10.1177/0047287513513170
3. Buhalis D., Cooper C. Competition or co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. In: Laws E., Faulkner B., Moscardo G., eds. *Embracing and managing change in tourism: International case studies*. London, New York: Routledge; 1998:329-351.
4. Ansoff H.I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Book Co.; 1965. 241 p.
5. Mintzberg H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*. 1973;16(2):44-53. DOI: 10.2307/41164491
6. Burgelman R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*. 1983;29(12):1349-1364. DOI: 10.1287/mnsc.29.12.1349
7. Gulati R., Singh H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*. 1998;43(4):781-814. DOI: 10.2307/2393616
8. Zach F., Racherla P. Assessing the value of collaborations in tourism networks: A case study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 2011;28(1):97-110. DOI: 10.1080/10548408.2011.535446
9. Wang Y., Fesenmaier D.R. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*. 2007;28(3):863-875. DOI: 10.1016/j.tourman.2006.02.007
10. Wang Y., Krakover S. Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008;20(2):126-141. DOI: 10.1108/09596110810852122
11. Weidenfeld A., Butler R., Williams A.W. The role of clustering, cooperation and complementarities in the visitor attraction sector. *Current Issues in Tourism*. 2011;14(7):595-629. DOI: 10.1080/13683500.2010.517312
12. Kylänen M., Mariani M.M. Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*. 2012;23(1):61-74. DOI: 10.1080/13032917.2011.653632
13. Hasan Agha M., Gafforova E.B. Strategic entrepreneurship: A management method for improving the performance of small and medium-sized tourism enterprises (SMTes). *Upravlenets = The Manager*. 2019;10(3):25-35. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-3
14. Luo Y. A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*. 2007;42(2):129-144. DOI: 10.1016/j.jwb.2006.08.007

15. Bengtsson M., Kock S. "Coopetition" in business networks — to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*. 2000;29(5):411-426. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00067-X
16. Dagnino G.B. Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. In: Dagnino G.B., Rocco E., eds. *Coopetition strategy: Theory, experiments and cases*. London, New York: Routledge; 2009:25-43. (Routledge Studies in Global Competition. Book 47).
17. Hasan Agha M., Gafforova E.B. Business performance in tourism: The role of strategic entrepreneurship. *Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = The Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*. 2020;(3):72-94. (In Russ.).
18. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*. 2001;22(6-7):479-491. DOI: 10.1002/smj.196
19. Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*. 2011;25(2):57-75. DOI: 10.5465/amp.25.2.57
20. Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*. 2003;29(6):963-989. DOI: 10.1016/S0149-2063(03)00086-2
21. Certo S.T. et al. Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures. *Strategic Management Journal*. 2001;22(6-7):641-658. DOI: 10.1002/smj.182
22. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997;18(7):509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
23. Venkataraman S., Sarasvathy S.D. Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In: Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S., eds. *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd; 2001:650-668.
24. Covin J.G., Slevin D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 1989;10(1):75-87. DOI: 10.1002/smj.4250100107
25. Lumpkin G.T., Dess G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*. 1996;21(1):135-172. DOI: 10.5465/amr.1996.9602161568
26. Ireland R.D., Webb J.W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*. 2007;25(2):482-497. DOI: 10.1016/j.jom.2006.05.004
27. Ketchen D.J., Ireland R.D., Snow C.C. Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2007;1(3-4):371-385. DOI: 10.1002/sej.20
28. Kyrgidou L.P., Hughes M. Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review*. 2010;22(1):43-63. DOI: 10.1108/09555341011009007
29. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1):99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
30. Shane S., Venkataraman S. The promise of entrepreneurship as a field of research. In: Cuervo Á., Ribeiro D., Roig S., eds. *Entrepreneurship*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2007:171-184.
31. Mathews J.A. Lachmannian insights into strategic entrepreneurship: Resources, activities and routines in a disequilibrium world. *Organization Studies*. 2010;31(2):219-244. DOI: 10.1177/0170840609347044
32. Agarwal R., Audretsch D., Sarkar M.B. Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2010;4(4):271-283. DOI: 10.1002/sej.96
33. Luke B., Kearins K., Verreynne M.-L. Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2011;17(3):314-337. DOI: 10.1108/13552551111130736
34. Kraus S., Kauranen I., Reschke C.H. Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*. 2011;34(1):58-74. DOI: 10.1108/01409171111096478
35. Klein P.G., Barney J.B., Foss N.J. Strategic entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. 2012. DOI: 10.2139/ssrn.2137050
36. Bjørnskov C., Foss N. How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2013;7(1):50-69. DOI: 10.1002/sej.1148
37. Ireland R., Hitt M., Camp M., Sexton D. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Perspectives*. 2001;15(1):49-63. DOI: 10.5465/AME.2001.4251393
38. Shirokova G., Vega G., Sokolova L. Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical Perspectives on International Business*. 2013;9(1-2):173-203. DOI: 10.1108/17422041311299941
39. Meseghem K. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*. 2003;21(2):197-212. DOI: 10.1177/0266242603021002004
40. Mazzei M.J. Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2018;14(3):657-670. DOI: 10.1007/s11365-018-0512-9

41. Sirmon D.G., Hitt M.A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003;27(4):339-358. DOI: 10.1111/1540-8520.t01-1-00013
42. Gnyawali D.R., Charleton T.R. Nuances in the interplay of competition and cooperation: towards a theory of coopetition. *Journal of Management*. 2018;44(7):2511-2534. DOI: 10.1177/0149206318788945
43. Granata J., Lasch F., Le Roy F., Dana L.-P. How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal*. 2018;36(3):331-355. DOI: 10.1177/0266242617740412
44. Gomes-Casseres B. The alliance revolution: The new shape of business rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1996. 305 p.
45. Walley K. Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organization*. 2007;37(2):11-31. DOI: 10.2753/IMO0020-8825370201
46. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. The game theory strategy that's changing the game of business. New York: Currency Doubleday; 1996. 288 p.
47. Luo Y. A coopetition perspective of MNC-host government relations. *Journal of International Management*. 2004;10(4):431-451. DOI: 10.1016/j.intman.2004.08.004
48. Osarenkhoe A. A coopetition strategy — a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. *Business Strategy Series*. 2010;11(6):343-362. DOI: 10.1108/17515631011093052
49. Le Roy F., Czakon W. Managing coopetition: The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*. 2016;53:3-6. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.005
50. Czakon W., Czernek K. The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*. 2016;57:64-74. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.05.010
51. Chim-Miki A.F., Batista-Canino R.M. The coopetition perspective applied to tourism destinations: A literature review. *Anatolia*. 2017;28(3):381-393. DOI: 10.1080/13032917.2017.1322524
52. Baggio R. Collaboration and cooperation in a tourism destination: A network science approach. *Current Issues in Tourism*. 2011;14(2):183-189. DOI: 10.1080/13683500.2010.531118
53. Björk P., Virtanen H. What tourism project managers need to know about co-operation facilitators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2005;5(3):212-230. DOI: 10.1080/15022250510014354
54. Naipaul S., Wang Y., Okumus F. Regional destination marketing: A collaborative approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2009;26(5-6):462-481. DOI: 10.1080/10548400903162998
55. Mariani M.M., Buhalis D., Longhi C., Vitouladiti O. Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2014;2(4):269-272. DOI: 10.1016/j.jdmm.2013.11.003
56. Dyer J.H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998;23(4):660-679. DOI: 10.5465/amr.1998.1255632
57. Gnyawali D.R., He J., Madhavan R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*. 2006;32(4):507-530. DOI: 10.1177/0149206305284550
58. Fong V.H.I., Wong I.K.A., Hong J.F.L. Developing institutional logics in the tourism industry through coopetition. *Tourism Management*. 2018;66:244-262. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.12.005
59. Friedrichs Grängsjö Y. von. Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2003;33(5):427-448. DOI: 10.1108/09600030310481997
60. Vernon J., Essex S., Pinder D., Curry K. Collaborative policymaking: Local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*. 2005;32(2):325-345. DOI: 10.1016/j.annals.2004.06.005
61. Bagdoniene L., Hopeniene R. Coopetition usefulness: What do the agents of Lithuanian travel trade market think? *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2015;213:824-829. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.484
62. Czakon W., Czernek-Marszałek K. Competitor perceptions in tourism coopetition. *Journal of Travel Research*. 2020. DOI: 10.1177/0047287519896011
63. Danneels E. Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2004;21(4):246-258. DOI: 10.1111/j.0737-6782.2004.00076.x
64. Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*. 2007;32(1):273-292. DOI: 10.5465/AMR.2007.23466005
65. Kazanjian R.K., Drazin R., Glynn M.A. Creativity and technological learning: The roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2000;17(3-4):273-298. DOI: 10.1016/S0923-4748(00)00026-6
66. Estrada I., Faems D., de Faria P. Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*. 2016;53:56-65. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.013
67. Velu C. Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*. 2016;53:124-135. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.007
68. Bouncken R.B., Kraus S. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*. 2013;66(10):2060-2070. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.02.032

69. Ritala P. Coopetition strategy — when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*. 2012;23(3):307-324. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x
70. Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M. Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*. 2015;9(3):577-601. DOI: 10.1007/s11846-015-0168-6

Сведения об авторе

Хасан Ага Муханад

аспирант Школы экономики и менеджмента
Дальневосточный федеральный университет

690922, г. Владивосток, о-в Русский, кампус ДВФУ,
корпус G, Россия

(✉) e-mail: agha.muhanad@gmail.com

Поступила в редакцию 27.08.2020
Подписана в печать 17.09.2020

Information about Author

Muhanad Hasan Agha

Postgraduate Student of the School of Economics
and Management

Far Eastern Federal University

Building G, FEFU Campus, Russian Island,
Vladivostok, 690922, Russia

(✉) e-mail: agha.muhanad@gmail.com

Received 27.08.2020
Accepted 17.09.2020