ГРАЖДАНСКОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО

Дата поступления рукописи в редакцию: 30.09.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 10.11.2026 г.
DOI: 10.24412/2076-2828-2026-4-63-75

БЕЛЬСКАЯ Юлия Александровна,
магистрант Института магистратуры, направление «Менеджмент»,
профиль «Стратегическое корпоративное управление»,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
г. Санкт-Петербург,
e-mail: yulia_belskaya@mail.ru

ЭФФЕКТУАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ И ВЫЖИВАЕМОСТЬ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Аннотация. *Цель статьи состоит в том, чтобы разработать концептуальную модель ресурсных механизмов, связывающих эффектуационные практики с выживаемостью действующих малых предприятий. В работе использованы теоретический обзор отечественных и зарубежных исследований, сопоставление понятий и концептуальный синтез. Модель рассматривает две практики: предварительное ограничение допустимых потерь и получение обязательств партнёров по участию в адаптационных решениях. Предполагается, что их связь с продолжением деятельности опосредована сохранением ликвидного резерва и фактическим доступом к ресурсам партнёров. Определены два условия действия механизмов: посильность необходимых адаптационных инвестиций и исходная надёжность партнёров. Сформулированы пять гипотез, охватывающих посреднические связи, условия их действия и взаимодополняемость практик. Предложен дизайн последующей проверки с разнесёнными во времени измерениями и наблюдением за исходной группой предприятий, включая закрывшиеся. Опубликованные российские обследования и зарубежные исследования используются для характеристики контекста и обсуждения механизмов; авторская модель эмпирически не проверялась. Теоретический вклад состоит в конкретизации промежуточных ресурсных связей и границ предполагаемого влияния эффектуационных практик на выживаемость малого бизнеса.*

Ключевые слова: *эффектуация, каузация, малые предприятия, выживаемость, неопределённость, допустимые потери, предварительные обязательства партнёров, концептуальная модель.*

BELSKAYA Yulia Aleksandrovna,
Master's student, Institute of Master's Studies,
Management programme, Strategic Corporate Management specialization,
Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

EFFECTUATION PRACTICES AND THE SURVIVAL OF SMALL BUSINESSES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Annotation. *This paper develops a conceptual model of the resource mechanisms linking effectual practices to the survival of established small firms. The study uses a theoretical review of Russian and international research, conceptual comparison, and synthesis. The model focuses on two practices: setting affordable-loss limits before decisions and securing stakeholder pre-commitments to adaptive initiatives. Their proposed links to continued operation are mediated by the preservation of a liquidity buffer and actual access to partners' resources. Two boundary conditions are specified: the feasibility of necessary adaptation investments within the affordable-loss limit and partners' initial reliability. Five hypotheses address the mediation paths, their boundary conditions, and the complementarity of the practices. A prospective research design separates measurements over time and follows the initial cohort, including firms that subsequently close. Published Russian surveys and international studies inform the context and discussion of mechanisms; the proposed model has not been empirically tested. The theoretical contribution is to specify intermediate resource pathways and the boundaries of the proposed effects of effectual practices on small firm survival.*

Key words: *effectuation, causation, small firms, firm survival, uncertainty, affordable loss, stakeholder pre-commitments, conceptual model.*

Введение

Малые и средние предприятия (МСП) составляют значимый сектор российской экономики; его отраслевые и региональные характеристики представлены в статистических материалах Росстата [5]. Исследования российских МСП рассматривают экономические кризисы и институциональную неопределённость как условия, влияющие на результаты предпринимательских решений [21; 28]. Каузационная логика предполагает выбор средств для достижения заданного результата, тогда как эффектуационная предполагает формирование возможных результатов на основе доступных средств [27]. Вопрос об их результативности требует учитывать конкретный контекст и не предполагает универсального преимущества одной логики.

Применение эффектуационной логики действующими российскими малыми и средними предприятиями уже получило отражение в научной литературе. Laine и Galkina [21] исследовали изменение логики принятия решений в условиях институциональной неопределённости и выделили эффектуацию, ориентированную на использование возможностей, и эффектуацию выживания. Shirokova и соавторы [28] рассмотрели связь эффектуации и каузации с уровнем и изменчивостью результатов российских МСП в неблагоприятных экономических условиях. Osiyevskyy, Shirokova и Ehsani [24] предложили и эмпирически проверили модель выживания российских МСП в период экономического кризиса и восстановления. Kozachenko, Shirokova и Bodolica [20] исследовали индивидуальные предпосылки выбора логики принятия решений, связанные с временной ориентацией руководителя и предшествующим кризисным опытом.

Исследовательский вопрос настоящей статьи состоит в том, через какие ресурсные механизмы допустимые потери и предварительные обязательства партнёров могут быть связаны с выживаемостью действующего малого предприятия и какие условия ограничивают эти связи. Российская предпринимательская среда служит контекстом построения модели. Внешняя неопределённость и внутренние ресурсные ограничения рассматриваются раздельно.

Цель работы состоит в том, чтобы разработать концептуальную модель указанных механизмов. Для её достижения решаются четыре задачи: (1) систематизировать исследования принятия решений и выживания действующих предприятий; (2) разграничить неопределённость среды и ресурсные ограничения; (3) раскрыть предполагаемые связи допустимых потерь и обязательств партнёров с ресурсным резервом и доступом к средствам адаптации; (4) сформулировать проверяемые гипотезы и предложить дизайн будущего исследования.

Статья последовательно рассматривает теоретические основания эффектуации, российский контекст адаптации предприятий, концептуальную модель и гипотезы. В обсуждении представлены вклад, практическое значение и ограничения работы.

Метод и материалы исследования

Работа представляет теоретический обзор с концептуальным синтезом. Материал включает основополагающие публикации об эффектуации и смежных концепциях, исследования её измерения, обзоры и эмпирические работы о действующих предприятиях. Ближайшими предшественниками модели служат исследования российских МСП [20; 21; 24; 28]. Анализ направлен на сопоставление конструктов, объяснение предполагаемых механизмов и формулирование гипотез. Обзор ограничен рассмотренным корпусом и не претендует на исчерпывающее покрытие литературы.

Публикации сопоставляются по уровню анализа, контексту, измеряемым переменным и результатам. Выживаемость разграничивается с финансовыми показателями, устойчивостью к шоку и инновациями. При интерпретации поведения предприятий различаются деловые контакты, предварительные обязательства и их исполнение; сокращение расходов само по себе не считается измерением допустимых потерь.

Статистические и отраслевые материалы характеризуют контекст. При их сопоставлении учитываются страна, период, отрасль и размер предприятий, состав выборки, характер шока и наличие измерения логики решений. Опрос коммерческого сервиса имеет иллюстративное значение. Первичные данные в настоящей работе не собирались; авторские связи имеют статус теоретических положений. Дизайн в разделе 3.3 относится к их последующей эмпирической проверке.

1. Теоретические основы концепции эффектуации

1.1. Каузация и эффектуация: два режима мышления

Концепция эффектуации получила теоретическое оформление в статье С. Сарасвати 2001 года. Автор иллюстрирует её примерами и мысленными экспериментами, сопоставляет с существующими теориями и формулирует положения для последующей эмпирической проверки [27]. Последующее исследование Dew и соавторов [16] сравнивает рассуждения опытных и начинающих предпринимателей при решении задачи создания бизнеса и выявляет различия в использовании эффектуационной и прогнозной логик.

Каузационная логика предполагает последовательность, при которой цель определена заранее, под неё подбираются оптимальные средства, а выбор осуществляется в пользу варианта с максимальной ожидаемой отдачей; это логика, соответствующая нормативной модели бизнес-планирования. Эффектуационная ло-

гика инвертирует данную последовательность: отправной точкой служит имеющийся набор средств, из которого выводится множество достижимых результатов, а выбор совершается в пользу варианта, приемлемого при заданном уровне допустимых потерь [9; 27]. Сопоставление двух логик по ключевым критериям представлено в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика каузации и эффектуации

Критерий	Каузация	Эффектуация
Отправная точка	Заранее определённая цель	Имеющиеся средства: кто я, что я знаю, кого я знаю
Логика выбора	Выбор оптимальных средств для достижения цели	Выбор наилучшего результата из достижимых при данных средствах
Отношение к неопределённости	Неопределённость снижается через прогнозирование	Неопределённость контролируется через действие
Отношение к риску	Ожидаемая отдача: максимизация прибыли	Допустимые потери: ограничение возможного ущерба
Отношение к внешней среде	Конкурентный анализ и адаптация к рынку	Формирование рынка через партнёрства
Роль случайностей	Случайности: помехи, подлежащие устранению	Случайности: ресурсы, подлежащие использованию
Ключевой принцип	«Если можно предсказать будущее, его можно контролировать»	«Если можно контролировать будущее, его не нужно предсказывать»

Составлено по: [9; 16; 27].

В литературе и практических изложениях эффектуации выделяют пять принципов [9; 25]. Они описывают теоретическую логику и не тождественны пяти отдельным компонентам измерительной шкалы:

1. Принцип «синицы в руке» (bird-in-hand principle): отправной точкой служат наличные ресурсы предпринимателя: кто он, что он знает и умеет, какими связями располагает; абстрактно определённая цель в этой роли не выступает.

2. Принцип допустимых потерь (affordable loss principle): предприниматель заранее определяет приемлемый объём средств, которыми готов рискнуть при реализации решения. Это отличается от выбора исключительно по максимальной ожидаемой отдаче и не означает полного отказа от оценки прибыли.

3. Принцип «лоскутного одеяла» (crazy quilt principle): развитие проекта осуществляется с участием заинтересованных партнёров, принимающих предварительные обязательства. Такое участие может расширять доступные средства и изменять цели проекта; оно не тождественно любому договору с контрагентом.

4. Принцип «лимонада» (lemonade principle): непредвиденные обстоятельства могут использоваться для формирования новых возможностей. Это характеристика логики работы со случайностями, а не утверждение о том, что любое планирование исключает использование неожиданных возможностей.

5. Принцип «пилота в самолёте» (pilot-in-the-plane principle): будущее рассматривается как объект конструирования через собственные действия предпринимателя, и прогнозированию отводится второстепенная роль.

Эффектуация и каузация могут сочетаться в предпринимательских решениях [30]. На российских МСП Laine и Galkina [21] показывают, что интенсивность их использования меняется вместе с восприятием институциональной неопределённости. Обзор Kogut, Mello и Skorupski [19] систематизирует условия сочетания и чередования логик на разных уровнях анализа. Эти исследования не дают оснований утверждать, что все предприниматели автоматически переходят к одной и той же логике при изменении среды.

Метаанализ Read, Song и Smit [26] связывает три принципа эффектуации с результатами новых предприятий. Широкова и Ласковая [10] исследуют эффектуацию и каузацию как посредники связи культурных ориентаций с результатами новых фирм. Конфигурационный анализ Bao и соавторов [12] указывает на роль сочетаний характеристик среды и средств предпринимателя. Для действующих российских МСП контекстная

зависимость результативности рассмотрена у Shirokova и соавторов [28], а связь с выживанием рассмотрена у Osiyevskyy, Shirokova и Ehsani [24]. Эти работы формируют основания для конкретизации ресурсных механизмов настоящей модели.

1.2. Эффектуация в контексте смежных теорий предпринимательского поведения

Эффектуация не единственная теоретическая рамка, описывающая поведение предпринимателей в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости. Полезно развести её с близкими, но не тождественными концепциями.

Бриколаж описывает использование и рекомбинацию доступных ресурсов для решения задач, в том числе ресурсов, отвергаемых другими участниками [11]. С эффектуацией его сближает внимание к имеющимся средствам, но бриколаж не требует отсутствия заданной цели. Эффектуация описывает более широкую логику формирования результатов, отношения к допустимым потерям и взаимодействия с участниками проекта. Рассмотрение бриколажа как возможного способа реализации отдельных эффектуационных действий является интерпретацией настоящей статьи, а не тождеством двух концепций.

Организационная импровизация характеризуется сближением во времени разработки и исполнения действия [23]. Её отличие от эффектуации связано прежде всего с временной организацией действия, тогда как эффектуация описывает логику выбора средств, результатов и допустимого риска. Импровизация может происходить внутри планируемой деятельности, а эффектуационные решения не обязательно принимаются без подготовки; поэтому отсутствие плана не является достаточным критерием различения этих концепций.

Ресурсный подход (resource-based view) объясняет устойчивое конкурентное преимущество неоднородностью ресурсов фирм и свойствами, затрудняющими их воспроизведение конкурентами [13]. Он не устанавливает обязательной последовательности «сначала стратегия, затем ресурсы» и не тождествен каузации. В настоящей статье ресурсный подход используется для обсуждения характеристик ресурсов, а эффектуация используется для анализа логики решений при их использовании и привлечении. Такое разграничение позволяет сочетать подходы без утверждения, что один исторически или логически возникает из другого.

Разграничение эффектуации, бриколажа, импровизации и ресурсного подхода помогает избежать смешения логики решений, способов работы с ресурсами и временной организации действий. Их совместное использование возможно, но его распространённость среди российских малых предприятий не устанавливается в настоящей статье.

1.3. Критические оценки концепции эффектуации

Несмотря на широкое признание, концепция эффектуации не свободна от критики, которую стоит учитывать при построении модели.

Дискуссии вызывает операционализация конструкта. Шкала Чандлера с соавторами [14], ставшая стандартным инструментом измерения эффектуационного и каузативного поведения, была разработана и провалидирована на выборке американских предпринимателей; вопрос о её кросс-культурной устойчивости остаётся открытым, что напрямую касается настоящей статьи: предлагаемая адаптация шкалы к российскому контексту (раздел 3.3) требует отдельной проверки психометрических свойств и не сводится к переводу пунктов.

Ретроспективные самоотчёты и обратные связи осложняют интерпретацию результатов: описание предпринимателем успешного решения после его реализации может отличаться от исходной логики выбора. Существенно и различие уровней анализа. Например, Karami и соавторы [18] изучают эффектуационное мышление и удовлетворённость жизнью жителей Ирана; такие результаты характеризуют индивидуальное благополучие. Для проверки модели выживаемости необходимо фиксировать решения предприятия до измерения их предполагаемых последствий.

Совместное использование эффектуации и каузации требует различать сочетание логик в одном периоде и переключение между ними во времени [19; 30]. Настоящая модель не объясняет временную динамику переключения. Она рассматривает два механизма отдельных принципов эффектуации при отдельном измерении каузационного поведения. Гипотеза Г5 касается взаимодополняемости допустимых потерь и предварительных обязательств партнёров, а не сочетания эффектуации с каузацией.

Учёт этих ограничений не отменяет теоретической ценности эффектуации для описания поведения российского малого бизнеса, но задаёт более осторожные рамки интерпретации результатов будущих эмпирических исследований, предлагаемых в разделе 3.3.

2. Специфика среды малого бизнеса в условиях неопределённости

2.1. Характеристика институциональной среды малого бизнеса в России

Исследования российских предприятий описывают неоднородность воздействия санкций и экономических кризисов на фирмы с различными ресурсами, технологиями и внешними связями [1; 3; 28]. Это делает российскую среду содержательным контекстом для анализа адаптационных решений. При этом нельзя считать одинаковыми уровень неопределённости и до-

ступность ресурсов для всех предприятий, отраслей и периодов.

Статистика МСП охватывает разные совокупности: юридические лица, индивидуальных предпринимателей и, в зависимости от методики показателя, самозанятых. Сборник Росстата представляет сведения о юридических лицах, крестьянских хозяйствах и индивидуальных предпринимателях в отдельных разделах [5]. Межрегиональные и международные сопоставления требуют согласования определений и периодов наблюдения.

Региональные различия учитываются при формировании будущей выборки наряду с отраслью. При этом местоположение фирмы не заменяет измерения воспринимаемой неопределённости: предприятия в одном регионе могут сталкиваться с разными условиями спроса, поставок и доступа к ресурсам.

Для анализа российского контекста существенны изменения регулирования, спроса и условий поставок. Исследования охватывают разные эпизоды: санкционный режим после 2014 г. [1], экономический кризис и восстановление [24], санкционный шок 2022 г. [3]. Эти эпизоды различаются по механизмам воздействия на предприятия. Как отмечают Lima и соавторы [22], разнообразие кризисов требует учитывать особенности предпринимательских ответов и границы применимости эффектуации.

2.2. Ресурсные ограничения как контекст эффектуационного поведения

Ресурсные ограничения в модели охватывают недостаток ликвидности, оборудования, компетенций и доступа к внешним средствам. Их выраженность может различаться между предприятиями одной отрасли. В условиях шока исходный запас средств и возможность привлечения ресурсов влияют на набор доступных адаптационных решений [28].

Ограниченность ресурсов повышает значимость решений, учитывающих доступные средства, но сама по себе не позволяет определить логику их принятия. Предприниматель может как планировать достижение заранее заданной цели, так и формировать возможные результаты на основе имеющихся средств. Принцип допустимых потерь предполагает предварительное определение приемлемого объёма ресурсов, подвергаемых риску; его применение не тождественно любому сокращению расходов. В настоящей модели предполагается, что такой предел может способствовать сохранению ресурсного резерва, но одновременно ограничивать адаптационные инвестиции, если их минимально необходимый объём превышает установленный предел.

Ресурсные ограничения могут повышать значимость партнёрского взаимодействия. Однако наличие неформальных связей, смена поставщика или обычный договор поставки не являются достаточными признаками принципа «лоскутного одеяла». Для модели существенны предварительные обязательства участников по предоставлению средств, информации, заказов или иных ресурсов для совместного развития адаптационного решения. Такие обязательства рассматриваются отдельно от фактически полученных ресурсов; предполагаемая связь между ними зависит от способности партнёров исполнить договорённости.

2.3. Эмпирические ориентиры: малый бизнес и производство в период санкционного шока 2022 года

Российские опросы ФОМ, Банка России и промышленных предприятий НИУ ВШЭ характеризуют адаптацию к санкционному шоку, но не измеряют непосредственно эффектуационную логику. Они используются для обсуждения контекста и возможных механизмов поведения, с учётом состава каждой выборки.

В четвёртой волне Лонгитюда малого бизнеса ФОМ участвовали 735 предпринимателей; опрос проведён с 15 апреля по 19 мая 2022 г. Негативное влияние санкций или контрсанкций отметили 73% респондентов, меры адаптации приняли 64%. Среди наиболее частых мер названы изменение цен (46% всей выборки), поиск новых клиентов (33%), смена поставщиков (28%) и оптимизация издержек на сырьё и материалы (28%) [8]. Эти показатели относятся к участникам обследования. Они описывают действия, но не устанавливают, были ли решения основаны на допустимых потерях, партнёрских обязательствах или заранее заданных планах.

В обследовании Банка России в ноябре–декабре 2022 г. участвовали 1974 промышленных предприятия. Проблемы импорта сырья и комплектующих отмечены у 79% респондентов, проблемы импорта запчастей отмечены у 70%, а машин и оборудования у 48%. По рисунку 2 проблему поставок импортного сырья решили 30% всей выборки, ещё 30% налаживали связи с поставщиками, а 19% не видели возможности полной замены импорта [2, с. 3, 8–9]. Возможность выпуска новых видов продукции в 2023 г. отметили 32% респондентов [2, с. 18, рис. 17]. Последний показатель отражает ожидания, а не осуществлённый выпуск. Отдельная проверка эффектуации на малых предприятиях в записке не проводилась.

Кузык и Симачев [4] анализируют опрос руководителей около 1,9 тыс. обрабатывающих компаний, проведённый НИУ ВШЭ в августе–ноябре 2022 г. По взвешенным данным, влияние санкций ощутили 69% фирм, у 53% преобладали негативные эффекты, действия по адаптации предприняли 56%. Новых зарубежных поставщиков нашли 19% фирм, а новых российских поставщиков нашли 16%; сокращение издержек отметили 18% [4, с. 173–174]. Категории поставщиков могут пересекаться, поэтому эти доли

не складываются в общую долю сменивших поставщика. Голикова [1] использует данные 972 малых и средних обрабатывающих предприятий из опроса 2018 г.: молодые фирмы и фирмы с российскими и иностранными партнёрами менее чувствительны к санкционному режиму, введённому после 2014 г. Наличие партнёров здесь не означает измерение эффектуационных предварительных обязательств, а меньшая чувствительность к санкциям не тождественна выживаемости.

2.4. Торговля и общественное питание: ориентиры и границы данных

Для иллюстрации реакции торговли использован опрос сервиса «МойСклад» среди 575 действующих селлеров, продающих хотя бы на одном маркетплейсе; результаты опубликованы 3 августа 2022 г. В публикации сообщается, что 10,2% опрошенных уже продавали товары из списка параллельного импорта, ещё 3,5% планировали начать, а 86,3% такие товары не продавали [6]. Эти доли описывают выборку коммерческого сервиса, репрезентативность которой в публикации не обоснована. Освоение новой товарной категории допускает интерпретацию через принцип использования случайностей, но опрос не измеряет основания решений и не подтверждает эффектуационную природу такого поведения.

Для общественного питания рассматривается зарубежное исследование Harms и соавторов [17]. На выборке 143 предпринимателей округа Мюнстер (Германия) в период первой волны COVID-19 авторы применили нечёткий качественный сравнительный анализ (fsQCA) и выделили конфигурации каузации и компонентов эффектуации, связанные с высоким уровнем инноваций бизнес-модели. В отличие от перечисленных российских отраслевых опросов, эта работа непосредственно исследует логику решений. Однако её результат относится к инновациям бизнес-модели, а не к выживанию российских малых предприятий; перенос ограничен различиями страны, отрасли и характера шока.

Зарубежные исследования уточняют интерпретацию механизмов. De Villiers Scheepers и соавторы [15] методом множественных кейсов анализируют изменения 28 бизнес-моделей в 26 австралийских фирмах и связывают сочетание партнёрства, экспериментирования и допустимых потерь с их перестройкой. Simms и соавторы [29] на кейсе предприятия пищевого сектора исследуют взаимодействие эффектуации и каузации при кризисной устойчивости. Результаты относятся к конкретным контекстам и видам адаптации; в настоящей статье они используются для теоретического сопоставления.

2.5. Характеристики среды и принципы эффектуации

Таблица 2 представляет теоретическое сопоставление возможных ситуаций неопределённости и ресурсных ограничений с принципами эффектуации. Это авторская интерпретация для построения модели, а не результат измерения распространённости указанных ситуаций среди российских МСП.

Таблица 2. Возможные ситуации неопределённости и ресурсных ограничений в сопоставлении с принципами эффектуации

Характеристика среды или ресурсов	Возможная ситуация	Возможное применение принципа
Регуляторная неопределённость	Непредвиденное изменение требований к деятельности	«Лимонад»: поиск возможностей в непредвиденных изменениях
Ограниченность финансовых ресурсов	Недостаток собственных средств или ограниченный доступ к кредиту	«Допустимые потери»: предварительное ограничение ресурсов, подвергаемых риску
Неопределённость спроса	Неясность будущего объёма и структуры покупок	«Синица в руке»: формирование предложений на основе доступных средств
Дефицит компетенций	Недостаток нужных компетенций внутри предприятия	«Лоскутное одеяло»: обязательства партнёров по предоставлению компетенций
Неопределённость внешних связей	Возможные нарушения поставок и изменение условий сотрудничества	«Пилот в самолёте»: совместные действия по изменению условий работы

Составлено автором. Теоретическая основа сопоставления: [9; 25; 27].

Представленные характеристики могут быть связаны с несколькими принципами одновременно. Поэтому таблица задаёт возможные направления интерпретации, а внешняя неопределённость и недостаточность ресурсов сохраняются как самостоятельные переменные.

Далее внимание сосредоточено на допустимых потерях и предварительных обязательствах партнёров. Их связь с продолжением деятельности раскрывается через сохранение ресурсного резерва и получение средств для адаптации.

3. Концептуальная модель и гипотезы исследования

3.1. Логика построения концептуальной модели

Единицей анализа является действующее малое предприятие, решения в котором принимает собственник или руководитель. Практики руководителя рассматриваются применительно к решениям этой фирмы. Предлагаемый дизайн проверки ориентирован на предприятия, работающие не менее двух лет на момент включения.

Первое допущение состоит в разграничении неопределённости и ресурсных ограничений. Неопределённость характеризует ограниченную возможность предвидеть внешние изменения; ресурсные ограничения характеризуют достаточность средств для выполнения обязательств и адаптации. Обе характеристики могут меняться во времени и различаться между фирмами.

Второе допущение предусматривает возможность совместного применения эффектуации и каузации [30]. Модель сосредоточена на двух практиках: допустимых потерях и предварительных обязательствах. Каузационное поведение измеряется отдельно, поскольку предварительные обязательства встречаются при обеих логиках [14].

Третье допущение предполагает самостоятельный статус выживаемости как результата. Она определяется продолжением фактической деятельности после исходного измерения; прибыль, рост и инновационность могут анализироваться как дополнительные показатели.

3.2. Описание концептуальной модели

Модель объединяет четыре блока: контекст и исходные ресурсы; практики принятия решений; промежуточные ресурсные механизмы; выживаемость. Основные предполагаемые связи представлены на рисунке 1.

Блок 1 охватывает внешнюю неопределённость, исходные финансовые, человеческие и материальные ресурсы и ограничения доступа к ним. Исходный запас ликвидности отделяется от его последующего сохранения, а существующая сеть контактов отделяется от новых обязательств и полученных вкладов партнёров.

Блок 2 включает предварительное определение допустимых потерь и получение обязательств партнёров по участию в адаптационном решении. Первая практика фиксирует предел ресурсов, которыми руководитель готов рискнуть; вторая фиксирует согласованные вклады участников. Их выраженность измеряется независимо от фактических результатов исполнения.

Блок 3 содержит два посреднических механизма. Ограничение допустимых потерь предположительно способствует сохранению ликвидного резерва для обязательных платежей. Исполнение предварительных обязательств расширяет фактический доступ к поставкам, отсрочкам, заказам, финансированию и знаниям. Резерв и полученные ресурсы рассматриваются как промежуточные результаты решений.

Блок 4 описывает продолжение фактической деятельности. Предполагается, что сохранённый резерв поддерживает выполнение обязательств, а ресурсы партнёров позволяют осуществить необходимые изменения. Модель допускает также прямые связи практик с выживаемостью, помимо двух посреднических путей.

Первое условие действия механизма заключается в посильности адаптационных инвестиций. Когда минимально необходимые вложения превышают заранее установленный предел допустимых потерь, сохранение резерва может сопровождаться отказом от необходимой адаптации. При таком несоответствии положительная опосредованная связь с выживаемостью предположительно ослабевает (Г3).

Вторым условием служит исходная надёжность партнёров, то есть их способность и готовность выполнить договорённости. При высоком риске неисполнения связь предварительных обязательств с фактическим доступом к ресурсам предположительно ослабевает (Г4). Надёжность оценивается до измерения исполнения обязательств.

Г5 предполагает взаимодополняемость двух практик: ограничение ресурсов, подвергаемых риску, и привлечение средств партнёров могут усиливать положительную связь друг друга с выживаемостью. Опыт руководителя, возраст и размер фирмы, исходная ликвидность, отрасль, регион, неопределённость и доступ к финансированию учитываются как контрольные характеристики.



Рисунок 1. Предполагаемые ресурсные механизмы связи эффектуационных практик с выживаемостью

Составлено автором. Показаны предполагаемые посреднические пути; прямые и контрольные связи опущены. Г3 и Г4 обозначают условия действия механизмов, Г5 обозначает взаимодополняемость практик.

3.3. Гипотезы и методология их эмпирической проверки

Сформулированы пять гипотез: Г1 и Г2 описывают посреднические ресурсные механизмы, Г3 и Г4 определяют условия их действия, а Г5 описывает взаимодополняемость практик. Предыдущие исследования служат теоретической опорой; конкретные связи в таблице 3 являются авторскими предположениями и требуют отдельной проверки.

Таблица 3. Гипотезы концептуальной модели

Код	Содержание	Механизм и теоретическая опора
Г1	Применение принципа допустимых потерь положительно связано с последующим сохранением ликвидного ресурсного резерва, который опосредует его положительную связь с вероятностью продолжения деятельности предприятия.	Механизм ограничения ресурсной экспозиции [24; 27].
Г2	Предварительные обязательства партнёров положительно связаны с последующим фактическим доступом к их ресурсам, который опосредует положительную связь обязательств с вероятностью продолжения деятельности предприятия.	Разграничение обязательств и исполнения [21; 27].
Г3	Положительная опосредованная связь допустимых потерь с продолжением деятельности слабее, когда минимально необходимые адаптационные вложения превышают заранее определённый предел допустимых потерь.	Авторское условие посильности инвестиций; контекстная зависимость результатов [28].
Г4	Положительная связь предварительных обязательств партнёров с последующим фактическим доступом к их ресурсам усиливается при более высокой исходной надёжности партнёров.	Авторское условие исполнения обязательств; общий принцип партнёрства [27].
Г5	При посильных адаптационных инвестициях и надёжных партнёрах положительная связь каждой из двух практик с продолжением деятельности усиливается при более выраженном применении другой практики.	Авторское предположение о взаимодополняемости ограничения потерь и привлечения ресурсов; не гипотеза о сочетании эффектуации и каузации.

Составлено автором.

Для проверки предлагается проспективное наблюдение группы действующих малых предприятий со сроком работы от двух лет на момент включения. Начальная выборка стратифицируется по отраслям и регионам, а затем отслеживается независимо от последующего закрытия фирмы. Выводы будут относиться к продолжению деятельности после включения в исследование, условно на уже достигнутый возраст предприятия. Разовый опрос только работающих компаний не позволяет проверить выживаемость.

В исходный момент t0 фиксируются практики допустимых потерь и предварительных обязательств, исходные ресурсы, каузационное поведение и контрольные характеристики. Для отдельных решений записываются заранее установленный предел допустимых потерь и оценка минимально необходимых вложений; для конкретных партнёрств записываются содержание обязательств и доступные до их исполнения сведения о надёжности. Сроки промежуточного измерения t1 и конечного наблюдения t2 задаются до сбора данных с учётом отраслевого цикла: например, t1 через 6–12 месяцев и t2 через 24–36 месяцев после t0.

Шкала Chandler и соавторов [14] различает экспериментирование, допустимые потери, гибкость и предварительные обязательства; последний компонент используется и при каузации. Для модели предлагаются подшкалы допустимых потерь и предварительных обязательств, отдельное измерение каузации и вопросы о конкретных решениях. Русскоязычная адаптация и авторские дополнения требуют проверки понимания, надёжности и валидности. Теоретические принципы эффектуации и компоненты шкалы разграничиваются.

В t1 сохранение резерва измеряется по доступным ликвидным средствам относительно обязательных денежных выплат за заранее установленный период с учётом исходного резерва. Фактический доступ к ресурсам партнёров измеряется по исполненным вкладам и предоставленным средствам; денежные и неденежные категории фиксируются раздельно. Оценка надёжности в t0 опирается на предшествующую историю исполнения и финансовую или операционную способность контрагента, а не на само исполнение измеряемых обязательств в t1. По возможности показатели подтверждаются отчётностью, договорами, платёжными документами и сведениями партнёров. Чтобы не исключать ранние закрытия, ресурсные показатели по возможности собираются повторно в течение наблюдения до прекращения деятельности. Анализ посредников только среди фирм, доживших до t1, имеет условную интерпретацию и требует отдельной оценки смещения отбора; ранние закрытия сохраняются в анализе выживаемости, а отсутствующие измерения посредников не заменяются нулевыми значениями.

В t2 фиксируются факт продолжения деятельности и дата её прекращения, если оно произошло. Юридическая регистрация сама по себе не подтверждает работу предприятия, а исключение из реестра МСП не тождественно закрытию. Поэтому статус сверяется с регистрационными данными, признаками фактической деятельности и контактом с руководителем. Продажу действующего бизнеса, реорганизацию и прекращение деятельности кодируют раздельно. Предприятия, о которых нет достоверных конечных сведений, не приравниваются автоматически к закрытым.

Возраст, размер, отрасль и регион фирмы, исходная ликвидность, предпринимательский опыт, внешняя неопределённость, доступ к финансированию и каузационное поведение учитываются как контрольные переменные. Неопределённость и ресурсные ограничения измеряются отдельно; статус региона как крупного экономического центра не заменяет непосредственного измерения неопределённости.

Г1 и Г2 проверяются как опосредованные связи при временном порядке t0 → t1 → t2; Г3 проверяется как условная опосредованная связь с учётом посильности вложений; Г4 проверяется как взаимодействие обязательств с исходной надёжностью партнёров при объяснении фактического доступа к ресурсам. Для Г5 оценивается взаимодействие двух практик и условные предсказанные вероятности продолжения деятельности. При наличии дат закрытия возможен анализ времени до события с учётом цензурирования. Объём выборки обосновывается числом ожидаемых событий и сложностью модели, а не произвольным фиксированным числом респондентов.

Разнесение измерений во времени и использование независимых документальных источников уменьшают риск общего метода и помогают установить временную последовательность. Финансовые результаты предыдущего периода используются как исходные характеристики, а не как следствие поведения, измеренного позднее. Даже такой наблюдательный дизайн не исключает обратных связей и неучтённых факторов; подтверждённые статистические зависимости нельзя автоматически интерпретировать как причинные эффекты.

4. Обсуждение

4.1. Теоретический вклад

Вклад модели состоит в конкретизации ресурсных путей между практиками принятия решений и выживаемостью. Она развивает исследования российских МСП, рассматривающие изменение логики решений [21], уровень и изменчивость результатов [28] и продолжение деятельности в кризис [24]. В предложенной модели отдельно выделены исходные средства, практики их использования, промежуточные ресурсные результаты и выживаемость.

Такое разделение позволяет сформулировать два проверяемых объяснения. Применение допустимых потерь может поддерживать выживаемость через сохранение ликвидного резерва. Предварительные обязательства могут действовать через получение ресурсов, причём сама договорённость и её исполнение являются разными переменными. Это уточняет содержание связей, которые скрываются при рассмотрении эффектуации только как общего поведенческого показателя.

Модель одновременно задаёт границы этих объяснений. Посильность необходимых инвестиций определяет, совместимо ли сохранение резерва с осуществлением адаптации. Надёжность партнёров определяет вероятность превращения обязательств в доступные ресурсы. Совместное рассмотрение двух условий позволяет исследовать как благоприятные связи, так и ситуации, в которых ожидаемая польза практик ослабевает.

4.2. Практические импликации

Для предпринимателей модель предлагает совместно оценивать предел допустимых потерь, минимально необходимые вложения и исполнимые обязательства партнёров. Такой подход может помогать структурировать адаптационные решения; его результативность требует проверки.

Для программ поддержки МСП модель предполагает сочетание доступа к финансированию и развития партнёрских механизмов. Финансовая поддержка может уменьшать исходные ресурсные ограничения (блок 1), а кооперация может способствовать формированию предварительных обязательств и последующему получению ресурсов (блоки 2 и 3). Например, при совместных закупках значимы конкретные вклады участников и исполнимость договорённостей. Полезность таких мер для выживаемости остаётся предметом эмпирической оценки.

Для бизнес-образования модель предлагает включать в обучение действующих предпринимателей анализ допустимых потерь, посильности инвестиций и содержания партнёрских обязательств наряду с бизнес-планированием. Практические примеры эффектуационного принятия решений представлены, в частности, в русскоязычном руководстве Рида и соавторов [7].

Для исследователей модель задаёт различие между практиками принятия решений, промежуточными ресурсными механизмами и выживаемостью. Предлагаемые показатели и временной порядок измерения могут использоваться при разработке исследовательского протокола, однако требуют пилотирования и проверки измерительных свойств до основного сбора данных.

4.3. Ограничения и границы применимости

Работа ограничена концептуальным дизайном: авторские гипотезы эмпирически не проверены. Российские отраслевые опросы описывают действия предприятий без прямого измерения эффектуации; зарубежные исследования измеряют связанные конструкты, но относятся к другим странам и другим результатам, таким как инновации бизнес-модели или кризисная устойчивость. Обобщение этих данных на выживаемость российских малых предприятий требует самостоятельной проверки.

Область будущего исследования ограничена предприятиями, действующими не менее двух лет на момент включения; раннее выживание новых фирм остаётся за её пределами. Модель ориентирована на решения собственника или руководителя и требует уточнения для распределённого управления. Посильность вложений и надёжность партнёров должны измеряться непосредственно, поскольку отрасль сама по себе их не определяет. Наблюдение за исходной группой необходимо для учёта закрытий и выпадения участников. Даже при временном разделении измерений сохраняются риски обратных связей, самоотчётных ошибок и неучтённых факторов; результаты наблюдательного исследования не обеспечивают автоматической причинной интерпретации.

Заключение

Разработана концептуальная модель связи двух эффектуационных практик с выживаемостью действующего малого предприятия. Допустимые потери рассматриваются через сохранение ликвидного резерва, предварительные обязательства партнёров рассматриваются через фактическое получение ресурсов для адаптации. Предполагаемое действие этих механизмов зависит от посильности необходимых вложений и исходной надёжности партнёров.

Сформулированы пять гипотез о посреднических связях, условиях их действия и взаимодополняемости практик. Предложенный проспективный дизайн разделяет измерение решений, промежуточных ресурсов и продолжения деятельности. Он предусматривает наблюдение за исходной группой, включая закрывшиеся предприятия, и отдельный учёт финансовых результатов и выживаемости.

Дальнейшие исследования должны уточнить измерительные инструменты, проверить механизмы на данных предприятий и сопоставить результаты между отраслями и регионами. Предложенная модель задаёт теоретические объяснения и условия их проверки; её практическая результативность остаётся открытым эмпирическим вопросом.

Список литературы:

[1] Голикова В. В. Оценка менеджерами влияния экономических санкций на деятельность российских малых и средних компаний // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. № 4. С. 552–578.

[2] Карлова Н., Пузанова Е. Российская обра-

батывающая промышленность в условиях санкций: результаты опроса предприятий: аналитическая записка. М.: Банк России, Департамент исследований и прогнозирования, 2023. 19 с.

[3] Кузнецов Б. В., Голикова В. В. Руководители обрабатывающих предприятий России о санкционных ограничениях и уязвимости к ним // ЭКО. 2023. Т. 53. № 9. С. 33–51.

[4] Кузык М. Г., Симачев Ю. В. Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 3 (60). С. 172–180.

[5] Малое и среднее предпринимательство в России. 2024: стат. сб. М.: Росстат, 2024. 97 с.

[6] МойСклад. 10,2% предпринимателей на маркетплейсах начали продавать товары из списка параллельного импорта // [Электронный ресурс]. 2022. URL: https://www.moysklad.ru/poleznoe/statyi/predprinimateli-na-marketpleysakh-nachali-prodavat-tovary-parallelnogo-importa/ (дата обращения: 12.10.2026).

[7] Рид С., Сарасвати С., Дью Н., Уилтбэнк Р., Олссон Э.-В. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2013. 248 с.

[8] ФОМ. Реакция предпринимателей на санкции и контрсанкции // СМБиз.ФОМ: Лонгитюд малого бизнеса ФОМ, четвёртая волна. 2022. URL: https://smbiz.fom.ru/post/reakciya-predprinimatelej-na-sankcii-i-kontrsankcii (дата обращения: 12.10.2026).

[9] Широкова Г. В., Ласковая А. К. Концепция эффектуации: этапы развития и основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2015. Вып. 2. С. 3–38.

[10] Широкова Г. В., Ласковая А. К. Эффектуация и каузация как медиаторы связи между культурными ценностными ориентациями и результатами деятельности новой предпринимательской фирмы // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 4. С. 397–424.

[11] Baker T., Nelson R. E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage // Administrative Science Quarterly. 2005. Vol. 50. No. 3. P. 329–366.

[12] Bao S., An W., Wang A., Luo S. What drives the effectual entrepreneurship: combinative effects of environmental uncertainty and entrepreneurs' means // Chinese Management Studies. 2024. Vol. 18. No. 5. P. 1397–1417.

[13] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

[14] Chandler G. N., DeTienne D. R., McKelvie A., Mumford T. V. Causation and effectuation processes: A validation study // Journal of Business Venturing. 2011. Vol. 26. No. 3. P. 375–390.

[15] de Villiers Scheepers M. J., Gronum S., Cranney S., Tracey N. Business model redesign through effectual action in times of crisis // Journal of Small Business Management. 2025. Vol. 63. No. 3. P. 1106–1142.

[16] Dew N., Read S., Sarasvathy S. D., Wiltbank R. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24. No. 4. P. 287–309.

[17] Harms R., Alfert C., Cheng C.-F., Kraus S. Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry // International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 95. Article 102896.

[18] Karami M., Wooliscroft B., Hejazinia M. Struggling and thriving: Effectuation in social and economic stress // Sustainability. 2024. Vol. 16. No. 4. Article 1366.

[19] Kogut C. S., Mello R. D. C. de, Skorupski R. Combining effectuation and causation approaches in entrepreneurship: A 20+ years review // REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal. 2023. Vol. 12. No. 3. e2226.

[20] Kozachenko E., Shirokova G., Bodolica V. Antecedents of effectuation and causation in SMEs from emerging markets: the role of CEO temporal focus // International Journal of Organizational Analysis. 2025. Vol. 33. No. 7. P. 1742–1764.

[21] Laine I., Galkina T. The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty // International Entrepreneurship and Management Journal. 2017. Vol. 13. No. 3. P. 905–941.

[22] Lima E. de O., Silva J. P. M., Lopes R. M. A., Cunha J. A. C. da. Coping with crises in entrepreneurship and effectuation // REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal. 2024. Vol. 13. No. 3. e2621.

[23] Miner A. S., Bassoff P., Moorman C. Organizational improvisation and learning: A field study // Administrative Science Quarterly. 2001. Vol. 46. No. 2. P. 304–337.

[24] Osiyevskyy O., Shirokova G., Ehsani M. The role of effectuation and causation for SME survival amidst economic crisis // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2023. Vol. 29. No. 7. P. 1664–1697.

[25] Read S., Sarasvathy S., Dew N., Wiltbank R., Ohlsson A.-V. Effectual Entrepreneurship. Abingdon: Routledge, 2011. 228 p.

[26] Read S., Song M., Smit W. A meta-analytic review of effectuation and venture performance // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24. No. 6. P. 573–587.

[27] Sarasvathy S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. No. 2. P. 243–263.

[28] Shirokova G., Osiyevskyy O., Laskovaia A., MahdaviMazdeh H. Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation

and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia // Strategic Entrepreneurship Journal. 2020. Vol. 14. No. 3. P. 470–500.

[29] Simms C., McGowan P., Pickernell D. G., Vazquez-Brust D. A., Williams A. Uncovering the effectual-causal resilience nexus in the era of Covid-19: A case of a food sector SME's resilience in the face of the global pandemic // Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 166–182.

[30] Smolka K. M., Verheul I., Burmeister-Lamp K., Heugens P. P. M. A. R. Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance // Entrepreneurship Theory and Practice. 2018. Vol. 42. No. 4. P. 571–604.

References:

[1] Golikova V. V. Managers' Assessment of the Impact of Economic Sanctions on the Operations of Russian Small and Medium-Sized Enterprises // Russian Management Journal. 2023. Vol. 21. No. 4. pp. 552–578.

[2] Karlova N., Puzanova E. The Russian Manufacturing Industry Under Sanctions: Results of a Survey of Enterprises (Analytical Note). Moscow: Bank of Russia, Research and Forecasting Department, 2023. 19 p.

[3] Kuznetsov B. V., Golikova V. V. Russian Manufacturing Executives on Sanction-Related Restrictions and Vulnerability to Them // EKO. 2023. Vol. 53. No. 9. pp. 33–51.

[4] Kuzyk M. G., Simachev Yu. V. Adaptation Strategies of Russian Companies to the 2022 Sanctions // Journal of the New Economic Association. 2023. No. 3 (60). pp. 172–180.

[5] Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Russia. 2024: Statistical Compendium. Moscow: Rosstat, 2024. 97 p.

[6] MoySklad. 10.2% of Entrepreneurs on Marketplaces Have Begun Selling Goods from the Parallel Import List // [Electronic Resource]. 2022. URL: https://www.moysklad.ru/poleznoe/statyi/predprinimateli-na-marketpleysakh-nachali-prodavat-tovary-parallelnogo-importa/ (accessed: 12.10.2026).

[7] Read S., Sarasvathy S., Dew N., Wiltbank R., Olsson E.-V. How? A Step-by-Step Guide to Starting a Business. Moscow: Alpina Publisher, 2013. 248 p.

[8] FOM (Public Opinion Foundation). Entrepreneurs' Reactions to Sanctions and Counter-Sanctions // SMBiz.FOM: FOM Small Business Longitudinal Study, Fourth Wave. 2022. URL: https://smbiz.fom.ru/post/reakciya-predprinimatelej-na-sankcii-i-kontrsankcii (accessed: 12.10.2026).

[9] Shirokova G. V., Laskovaya A. K. The Concept of Effectuation: Stages of Development and Main Research Directions // Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series. 2015. Issue 2. pp. 3–38.

[10] Shirokova G. V., Laskovaya A. K. Effectuation and Causation as Mediators of the Relationship Between Cultural Value Orientations and the Performance of New Entrepreneurial Firms // Russian Management Journal. 2017. Vol. 15. No. 4. pp. 397–424.

[11] Baker T., Nelson R. E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage // Administrative Science Quarterly. 2005. Vol. 50. No. 3. pp. 329–366.

[12] Bao S., An W., Wang A., Luo S. What drives the effectual entrepreneurship: combinative effects of environmental uncertainty and entrepreneurs' means // Chinese Management Studies. 2024. Vol. 18. No. 5. pp. 1397–1417.

[13] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17.No. 1. P. 99–120.

[14] Chandler G. N., DeTienne D. R., McKelvie A., Mumford T. V. Causation and effectuation processes: A validation study // Journal of Business Venturing. 2011. Vol. 26.No. 3. P. 375–390.

[15] de Villiers Scheepers M. J., Gronum S., Cranney S., Tracey N. Business model redesign through effective action in times of crisis // Journal of Small Business Management. 2025. Vol. 63.No. 3. P. 1106–1142.

[16] Dew N., Read S., Sarasvathy S. D., Wiltbank R. Effective versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24.No. 4. P. 287–309.

[17] Harms R., Alfert C., Cheng C.-F., Kraus S. Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry // International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 95. Article 102896.

[18] Karami M., Wooliscroft B., Hejazinia M. Struggling and thriving: Effectuation in social and economic stress // Sustainability. 2024. Vol. 16.No. 4. Article 1366.

[19] Kogut C. S., Mello R. D. C. de, Skorupski R. Combining effectuation and causation approaches in entrepreneurship: A 20+ years review // REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal. 2023. Vol. 12.No. 3. e2226.

[20] Kozachenko E., Shirokova G., Bodolica V. Antecedents of effectuation and causation in SMEs from emerging markets: the role of CEO temporal focus // International Journal of Organizational Analysis. 2025. Vol. 33.No. 7. P. 1742–1764.

[21] Laine I., Galkina T. The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty // International Entrepreneurship and Management Journal. 2017. Vol. 13.No. 3. P. 905–941.

[22] Lima E. de O., Silva J. P. M., Lopes R. M. A., Cunha J. A. C. da. Coping with crises in entrepreneurship and effectuation // REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal. 2024. Vol. 13.No. 3.e2621.

[23] Miner A. S., Bassoff P., Moorman C.

Organizational improvisation and learning: A field study // Administrative Science Quarterly. 2001. Vol. 46.No. 2. P. 304–337.

[24] Osiyevskyy O., Shirokova G., Ehsani M. The role of effectuation and causation for SME survival amidst economic crisis // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2023. Vol. 29.No. 7. P. 1664–1697.

[25] Read S., Sarasvathy S., Dew N., Wiltbank R., Ohlsson A.-V. Effective Entrepreneurship. Abingdon: Routledge, 2011. 228 p.

[26] Read S., Song M., Smit W. A meta-analytic review of ectuation and venture performance // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24.No. 6. P. 573–587.

[27] Sarasvathy S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26.No. 2. P. 243–263.

[28] Shirokova G., Osiyevskyy O., Laskovaia A., MahdaviMazdeh H. Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia // Strategic Entrepreneurship Journal. 2020. Vol. 14.No. 3. P. 470–500.

[29] Simms C., McGowan P., Pickernell D. G., Vazquez-Brust D. A., Williams A. Uncovering the effectual-causal resilience nexus in the era of Covid-19: A case of a food sector SME's resilience in the face of the global pandemic // Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 166–182.

[30] Smolka K. M., Verheul I., Burmeister-Lamp K., Heugens P. P. M. A. R. Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance // Entrepreneurship Theory and Practice. 2018. Vol. 42.No. 4. P. 571–604.

