

Кризис стратегии и стратегия кризиса – поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии

И.Б.Гурков

В ситуации, когда экономическая рецессия в России стала осязаемой реальностью, ширится поток публикаций, живописующих проблемы тех или иных компаний, вызывающих к Правительству и обосновывающих различные меры государственной поддержки отдельных предприятий или целых отраслей. Нет недостатка и в антикризисных семинарах, наскоро пересказывающих основы стратегического менеджмента с добавлениями примеров из 1990-х годов. Однако, начисто отсутствуют научные работы, систематизирующие основные варианты поведения российских фирм в условиях рецессии, определяющих существенные черты их тактических и стратегических действий. Между тем, именно анализ способов адаптации фирм, выявление паттернов национальной модели антикризисного развития должны служить основанием как для проектирования мер государственной экономической политики, так и для предложений по построению систем стратегических действий фирм различных секторов народного хозяйства.

Не претендуя на всеобъемлющий характер наших наблюдений и обобщений, мы рискнули изложить результаты исследования поведения российских фирм, проведенного в конце 2007 -- начале 2009 г. Задачами данного исследования было определение основных закономерностей стратегического процесса российских компаний методами количественного и качественного анализа. Рамки научной статьи позволяют представить лишь ключевые выводы и кратко обозначить способы их обоснования. По необходимости мы будем отсылать читателя к иным материалам, в которых содержатся детальные доказательства отдельных положений.

Сообразно поставленным задачам строится и структура данной статьи. В первом разделе мы кратко охарактеризуем основные черты поведения российских фирм накануне кризиса. Во втором разделе мы представим теоретическую модель, *описывающую* последствия воздействия финансового кризиса на фирмы и *предписывающую* варианты антикризисных действий основных секторов

народного хозяйства России. Главное внимание здесь будет уделено факторам выбора вариантов действий фирмами конкурентного сектора. Описанию реализуемых и замышляемых антикризисных действий будет посвящен третий раздел нашей работы. Заключительный раздел будет содержать выводы из проведенного анализа и прогноз относительно вероятности выбора российскими фирмами альтернативных способов преодоления последствий финансового кризиса.

1. Основные черты стратегического процесса в российских фирмах накануне рецессии – стратегические цели и способы их реализации

Наше понимание стратегического процесса представлено на Рисунке 1, где отображены такие его элементы, как стратегические цели, внешняя среда фирмы, стратегические ресурсы, корпоративные и конкурентные стратегии.

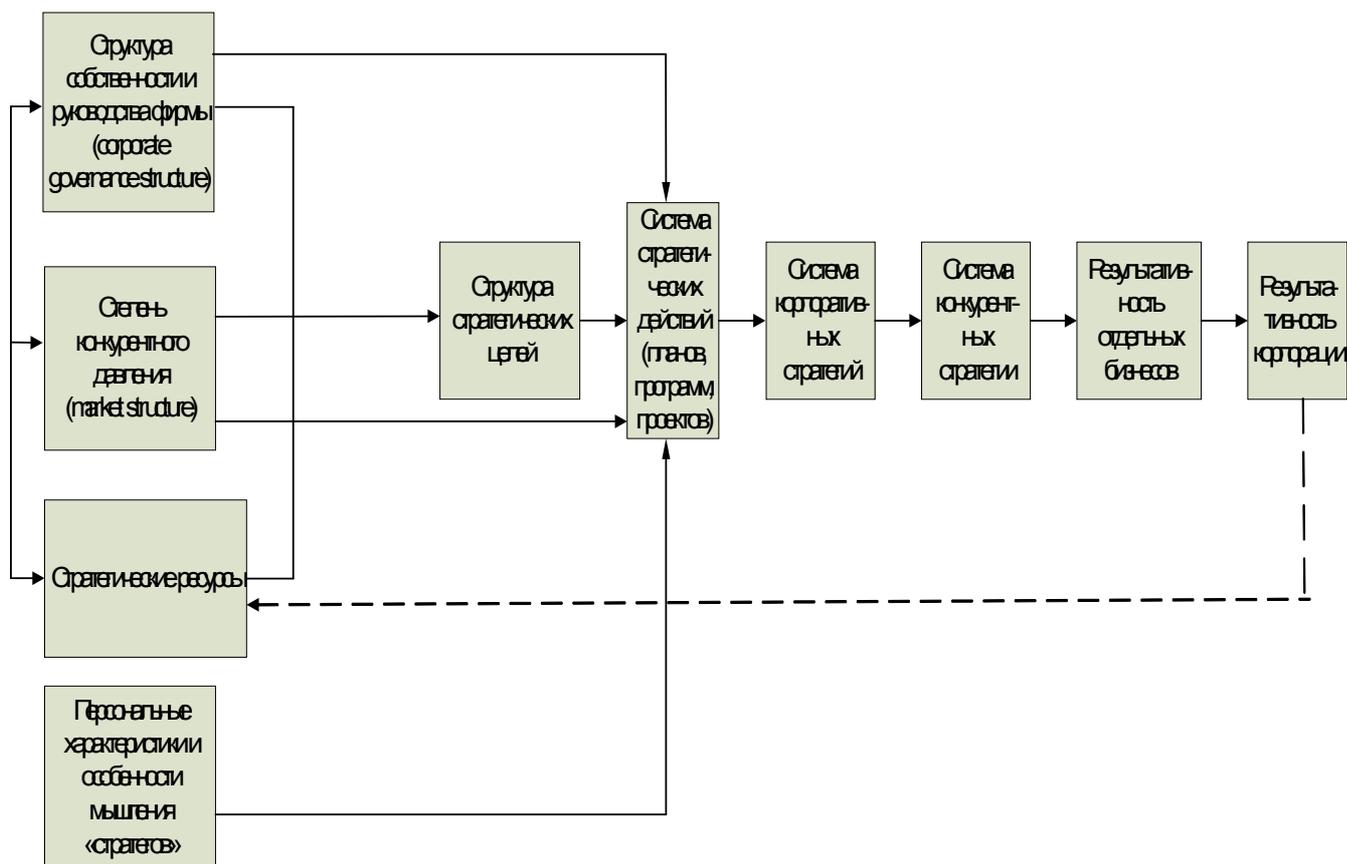


Рисунок 1. Общая структура стратегического процесса

- Стратегические цели формируются под воздействием внешней среды, включая:
 - общеэкономическую ситуацию и динамику рынков, на которых действует или может действовать фирма;
 - структуры собственности и руководства фирмы (corporate governance structures);
 - степень конкурентного давления (market structure);
 - степень воздействия иных стейкхолдеров (работников и государства).
- При формировании целей приходится учитывать объем располагаемых или доступных стратегических ресурсов фирмы (стратегических активов).
- Цели оформляются в виде определенных стратегических намерений (планов, программ, проектов) и реализуются в ходе действий фирмы.
- Стратегические действия фирмы могут относиться:
 - к корпоративным стратегиям (изменению состава бизнесов фирмы) и/или
 - к конкурентным стратегиям (выбору и достижению желаемой позиции бизнеса на каждом из рынков¹).
- Итогом выполнения стратегических действий выступает результативность как отдельного бизнеса, так и фирмы в целом.
- Результаты стратегической деятельности фирмы ведут к корректировке первоначальных стратегических целей, и, следовательно, к изменению структуры стратегических активов. Кроме того, результативность действий фирмы может вести к изменению структуры рынка и, наконец, воздействовать на формы корпоративного управления.

Как же выглядел стратегический процесс в российских фирмах перед экономической рецессией? В нашем описании мы опираемся на результаты опроса руководителей предприятий, проведенного в конце 2007 -- начале 2008 г. (250 компаний), а также отдельные результаты опросов 2004 г. (1402 компании) и 2002

¹ Мы считаем, что любая фирма присутствует одновременно на четырех рынках – рынке (рынках) товаров, рынке рабочей силы, рынке капиталов и рынке «административного ресурса». Позиция фирмы на рынке товаров является определяющей; как правило, позиции фирмы на остальных рынках конгруэнтны занятой и поддерживаемой позиции на рынке товаров (Гурков, 2008а, гл. 2).

г. (1418 компаний)². Следует сразу оговориться, что мы описываем «модальное поведение» – то есть поведение *относительного* большинства компаний. В ряде случаев, однако, относительное большинство перерастало в абсолютное – ряд характерных черт наблюдался на 60-70% обследованных компаний.

В целом ситуация выглядела следующим образом:

1. Абсолютное большинство фирм пыталось действовать, сообразуясь с главным приоритетом – одновременным ростом продаж и рентабельности (опять же продаж). Постановка подобного набора целей была вызвана преобладанием менеджеров и концентрированных мажоритарных акционеров в структурах корпоративного управления.
2. Для достижения данных целей громадным большинством компаний была принята на вооружение *траектория неустойчивого роста, то есть достижения темпов роста продаж и активов, приводящих к негативному чистому потоку наличности в текущей и среднесрочной перспективе*. Выходившие в 2007 г. аналитические отчеты брокерских контор нередко показывали, что компания живет с негативным рабочим капиталом, а позитивный чистый поток наличности просматривается лишь на перспективу³. Предполагалось, что средства новых собственников (привлекаемых с помощью полной переуступки бизнеса) либо средства миноритарных акционеров (привлекаемых с помощью первичного размещения акций на зарубежных фондовых рынках) закроют все финансовые дыры -- пополнят собой оборотные средства фирм и пойдут на выплату основной суммы образующегося долга. Привлечение собственных и особенно, кредитных средств под проекты, демонстрирующие крайне длительные периоды отдачи, обосновывались различными способами, прежде всего с помощью «мультипликаторов

² Детальное представление результатов данного исследования, а также более подробное описание тезисов 1, 4, 5 и 6 представлено в работе Гурков И.Б., 2008б.

³ Например, Dixie: Company report, 2008 (негативный чистый поток наличности на горизонте до 2010 г.); Wimm-Bill-Dan (надежда на позитивный поток наличности в 2008 г.); NPO Saturn (отрицательные показатели до 2011 г.); Nutritek (до 2009 года отрицательные показатели), X5 Retail Group (негативный чистый поток наличности горизонте до 2010 г.). Isaev M., 2007; Isaev M., 2007b; Isaev M., 2008; Isaev M., 2008b; Frolov I., 2008.

продаж», связывающих объем текущих продаж фирмы и размер ее капитализации. Размер текущих и планируемых продаж вообще работал в качестве основного «якоря» для всех экономических расчетов. Даже в начале 2009 г. для доминирующих собственников российских фирм было нормой обоснование кредитной нагрузки на их фирмы путем сравнения общего объема долга и годовой выручки (валового дохода)⁴.

3. Серьезным последствием стремления к финансово необеспеченному росту в условиях неадекватного рабочего капитала стало желание добиваться максимальной оборачиваемости активов, что выразилось в экономии на запасах⁵. Экономия на образовании запасов сырья и полуфабрикатов вынуждала предприятия работать «с колес», требовала максимальной нагрузки на производственные и обеспечивающие службы для обеспечения бесперебойности работы.
4. В свою очередь, напряженность работы производственно-эксплуатационных служб подвергла серьезному испытанию инновационные способности фирм, прежде всего способности по внедрению в производство новых продуктов или новых технологий. По результатам опроса 2007/2008 г. сложность реализации стандартных действий, необходимых для запуска инновационного проекта, значительно возросла по сравнению с 2004 и 2002 гг. (см. Рисунок 2).

⁴ Ямбаева (интервью с А. Усмановым). 2009.

⁵ Например, на «Уралкалии» оборачиваемость запасов снизилась с 24 дней в 2006 г. до 19 дней в 2007 г. и прогнозировалась на уровне в 8 дней в 2008 г (Лютягин Д., 2008)

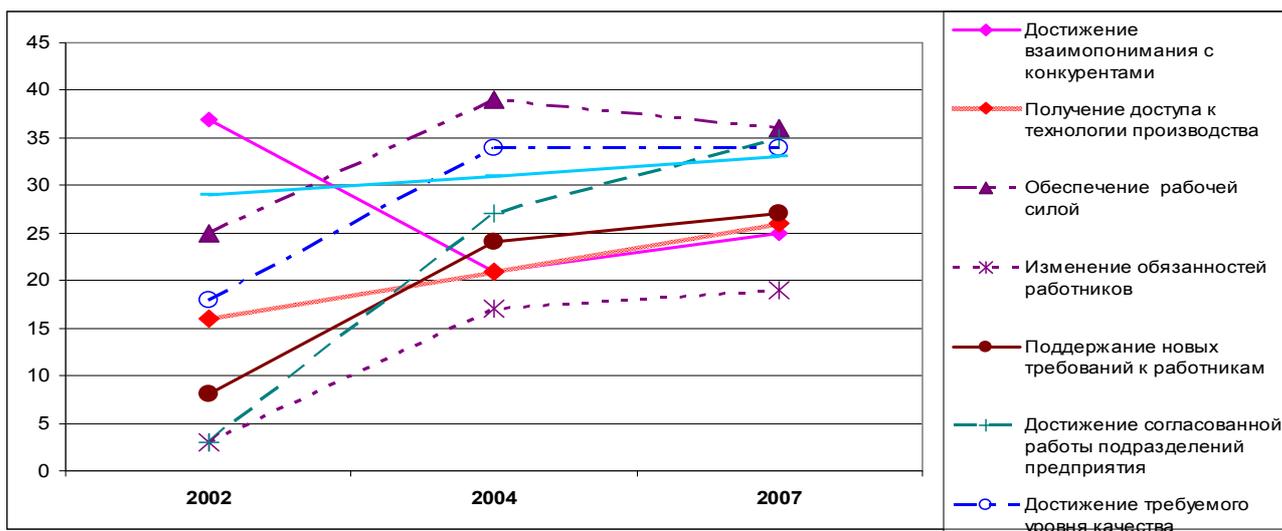


Рисунок 2. Сложность решения стандартных задач при запуске инноваций (процент руководителей предприятий, отметивших данную задачу как «крайне сложную»)

5. «Поддомкрачивание» роста также приводило компании к занятию специфической позиции на основных рынках – предоставлению основным стейкхолдерам отдачи выше равновесного уровня (см. Рисунок 3). Это выражалось в предоставлении повышенного (по мнению руководителей предприятий) качества товаров и услуг при средних ценах⁶, увеличению уровня оплаты работникам без роста производительности труда, предоставлению отдачи акционерам (в виде дивидендов, дополнительных объемов прибыли, извлекаемых с помощью трансфертного ценообразования в вертикально интегрированных корпорациях, и, наконец, роста расчетной капитализации выше ощущаемого риска⁷). Неравновесная позиция поддерживалась в основном и на рынке административного ресурса – при достаточно высокой налоговой и «откатной» дисциплине компании старались по необходимости «не нагружать» власти своими проблемами.

⁶ По результатам нашего опроса 2007/2008 г. 60% руководителей предприятий указали, что они «предоставляют товары и услуги выше среднего качества при средних по рынку ценах».

⁷ Интересно, что увеличение негативного рабочего капитала в качестве источника для внутреннего финансирования роста вполне позитивно рассматривалось аналитиками (Isaev M., 2008)

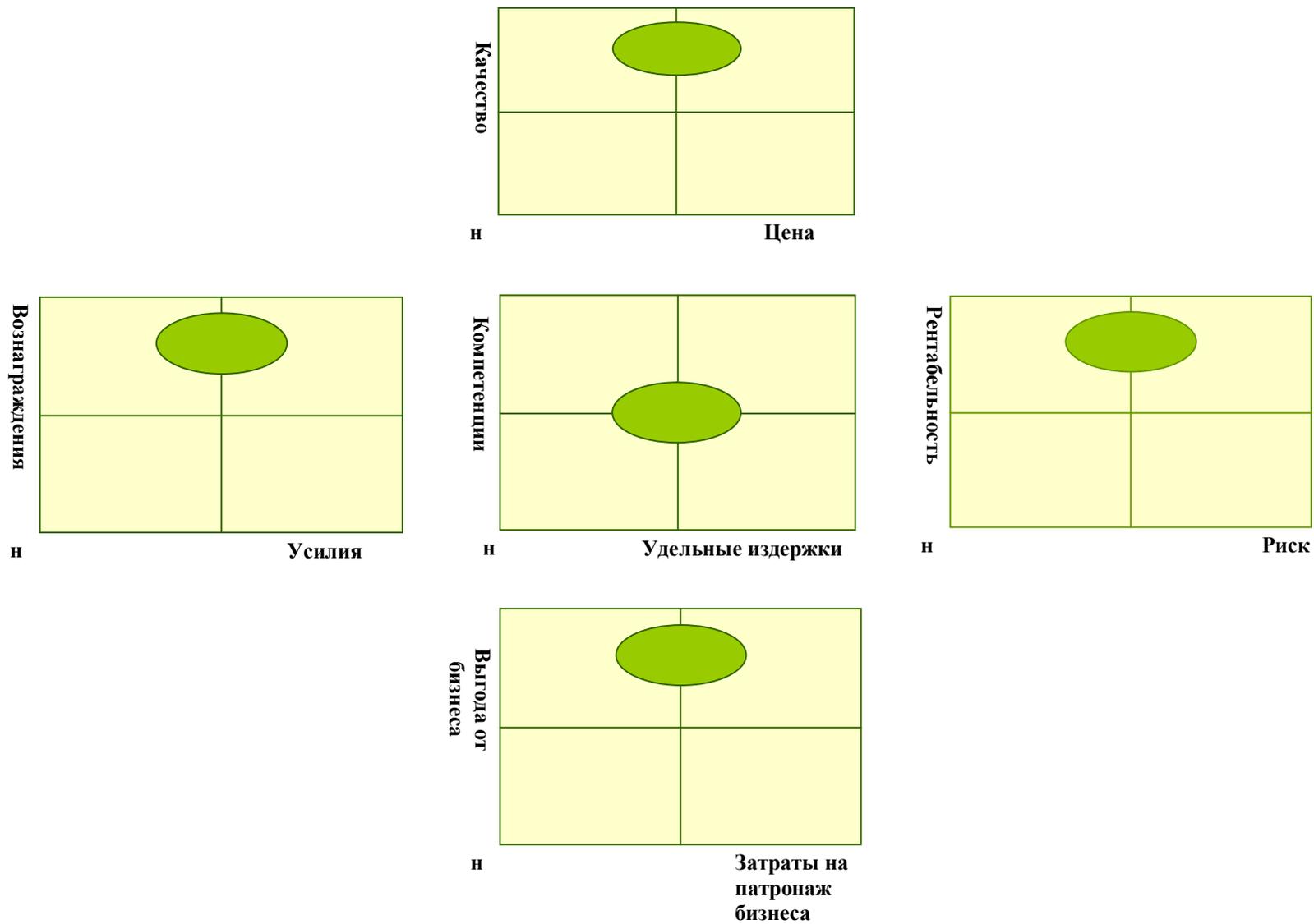


Рисунок 3. Типичное воспринимаемое менеджерами положение фирм на рынках ресурсов перед финансовым кризисом

6. Стремление к росту стимулировалось соответствующими прогнозами аналитиков, рисовавшими в 2007-начале 2008 г. радужные перспективы роста спроса и дальнейшего повышения цен на основных экспортных рынках России – рынках нефти, металла, удобрений⁸.

Все вышеприведенные факты представляли свидетельства классического «перегрева экономики»⁹ и не были бы столь страшны, если бы не несколько дополнительных черт, характеризовавших стратегические процессы российских фирм накануне кризиса.

Первое из них может быть названо *«шаблонизацией корпоративных действий»*. В нашем опросе мы фиксировали мнения руководителей компаний относительно применения определенных действий корпоративного уровня (диверсификации, вертикальной и горизонтальной интеграции) как на собственной фирме, так и в целом в соответствующей отрасли. Распространенность подобных стратегий в качестве *основных* характеризовалась в 2007/2008 гг. следующими данными:

- Диверсификация (проникновение в новые сферы деятельности) – 22% фирм.
- Вертикальная интеграция (присоединение поставщиков либо потребителей) – 21% фирм.
- Горизонтальная интеграция – 16% фирм.

При этом две трети руководителей фирм, выполнявших определенные действия корпоративного уровня, были уверены в том, что «так поступают все», то есть в

⁸ Справедливости ради отметим, что еще в 2006 г. появились работы, содержащие предостережения относительно принятых предположений о продолжительности уникальной экспортной конъюнктуры, (Лохмачев В.Ф., Татузов В.Ю., 2006), но на подобные работы не обращали должного внимания.

⁹ При этом «перегрев» наблюдался на низком уровне доли инвестиций в валовом национальном продукте (17%) и снижении в 2001-2006 гг. в среднем на 1% в год объема реальных инвестиций. Для сравнения, на Украине объем инвестиций в 2006 г. составлял 24% от ВВП, в Латвии и Эстонии – 34% ВВП, в Китае – 41% (Bruce McKern R. et al., 2008).

том, что данные действия являются стандартными для их отрасли. **Решиться на корпоративные действия, которые воспринимались как нетипичные для отрасли, смогли лишь редкие фирмы (5% для стратегий диверсификации и интернационализации, 2% для стратегий вертикальной и горизонтальной интеграции).**

Второе явление может быть названо **«профанацией стратегического планирования»**. В целом в 2007/2008 г. российские компании не слишком утруждали себя составлением детальных планов -- 40% крупнейших (с объемом продаж выше 10 млрд. руб.) и 50% крупных (с объемом продаж от 1 до 10 млрд. руб.) компаний прекрасно обходились стратегическими планами на уровне общих идей либо вообще набором отдельных проектов. В 60% всех случаев фирмы реализовывали серьезные инвестиционные программы в виде отдельных проектов вне систем детальных стратегических планов. При этом обнаружилось два интереснейших обстоятельства. Во-первых, российские компании усиливали детализацию стратегических планов при нарастании конкурентного давления -- считая себя «уникальными поставщиками», большинство компаний позволяли себе расслабиться и иметь лишь отдельные проекты либо планы на уровне общих идей; в условиях жесткой конкуренции четверть компаний вообще бросала разработку планов, а треть, наоборот, видела в составлении детализированных планов спасение от конкуренции¹⁰. Во-вторых, выяснилась четкая связь между формами корпоративного управления и формами стратегического планирования. Органы управления фирмой (материнские компании, общие собрания акционеров, правления и особенно советы директоров) любили детализированные стратегические планы. Когда же стратегические решения принимали не органы, а лица (лично генеральный директор, контролирующий собственник), то они старались ограничиваться лишь отдельными проектами либо вообще действовать вне рамок четкого плана. Таким образом, составление и презентация стратегического плана служили скорее **средством согласования и оформления коллективно выработанных решений**, чем реальной программой действий.

¹⁰ Современная стратегическая теория постулирует обратную зависимость – чем выше уровень конкурентного давления, тем выше неопределенность внешней среды и тем меньше проку будет от детальных стратегических планов (Mintzberg, 1994).

В результате российские фирмы накануне рецессии знали лишь две формы стратегического плана -- план финансового оздоровления и план реконструкции производства: только данные задачи имели шансы на детальное обоснование в стратегических программах.

В целом, стратегические действия российских фирм накануне удара мирового финансового кризиса представляли собой типичный пример массового «оппортунизма» – скорейшую реализацию типовых корпоративных действий в скороспелых проектах развития, обосновывавшихся скорее надеждами на сохранение уникальной экспортной конъюнктуры, чем реальными экономическими расчетами и, тем более, адекватными финансовыми и технологическими ресурсами¹¹. Внутри стратегического процесса нарушались важнейшие связи.

2. Последствия финансового кризиса для стратегического процесса российских компаний

2.1 Последствия финансового кризиса как комплексное перепозиционирование бизнеса

Цепочку событий, приведших к нынешнему состоянию российской экономики, нагляднее всего представить как последовательное перепозиционирование основной массы фирм на всех рынках – рынках капитала, административного ресурса, товаров и рабочей силы, а также изменение характера самой фирмы.

¹¹ Технологические ресурсы развития российского бизнеса заслуживают самостоятельного рассмотрения. Здесь же мы только отметим, что в 2006-2007 гг. все большее распространение получала практика проектов «под ключ», когда наспех сколоченные «пулы» поставщиков технологических решений и оборудования брали на себя полную ответственность за проектирование, поставку оборудования, монтаж, запуск производства и его доведение до проектного уровня. При безусловном удобстве данной схемы для российских компаний и высоких гарантиях переноса *отработанных* западных технологий, массовое применение подобных схем вело к *технологическому паразитизму* целых отраслей народного хозяйства.

1. Начавшийся в августе и ускорившийся в сентябре спад российских фондовых индексов¹² не просто обесценил компании, но и **уничтожил основной источник доходности** для российских акционеров¹³. Одновременное «схлопывание» национального и мирового кредитных рынков поставило под угрозу банкротства большинство компаний, рассчитывавших на продолжение корпоративных заимствований для выплаты предыдущих долгов. Все это привело к резкому **росту рисков** для акционеров.
2. Последовавшее за ростом рисков и утратой капиталов обращение к государству как к источнику предоставления необходимых средств для функционирования компаний¹⁴ совершило коренной переворот на рынке «административного ресурса» -- **затраты** государства на патронаж крупных компаний увеличились на несколько порядков. Последовавшее в ноябре-декабре падение цен на основных экспортных рынках¹⁵ резко уменьшило налоговую **отдачу** как по экспортным пошлинам, так и по

¹² Индекс Доу-Джонса начал падать с конца 2007 г., и основной обвал пришелся на конец сентября - начало октября 2008 г.

¹³ По выполненным расчетам, в 1873 – 2003 гг. 97% доходов акционеры американских компаний получили не от разницы курсов акций, а от дивидендов (Тратас Д., 2009). Российские акционеры (за исключением случаев «фиксации прибыли перед продажей бизнеса») в основном использовали разницу в стоимости акций и (в вертикально интегрированных корпорациях) получение прибыли с помощью трансфертного ценообразования.

¹⁴ Первыми «призыв о помощи» бросили российские банки. Список заявляемых государством мер поддержки постепенно расширяется и настоящее время включает в себя вливание капитала, реструктуризацию краткосрочной задолженности в долгосрочную, выдачу государственных гарантий по зарубежным заимствованиям, налоговые льготы, отсрочки по платежам, предоставление оборотных средства, установление импортных и снятие экспортных пошлин и т.д. и т.п.

¹⁵ Падение экспорта по данным ГТК составило 10,5 % за октябрь, дальнейшие 22,5% за ноябрь и еще 6,4% за декабрь 2008 г. (www.customs.ru/ru/stats/stats/traderd/popup.php?id286=505); падение объема собираемых пошлин на нефть было весьма значительным, но страница сайта Минфина РФ «Сведения об использовании нефтегазовых доходов федерального бюджета» **пуста** (www1.minfin.ru/ru/reservefund/statistics/rf_neftegaz/).

отчислениям от валовой прибыли. В результате резко обострились отношения бизнеса с государством.

3. «Эвапорация» (испарение) кредитных ресурсов принципиально поменяло структуру спроса, сначала на рынках инвестиционных товаров (оборудование, металлы, стройматериалы, транспортное оборудование), а затем и рынках товаров, охваченных системами потребительского кредитования¹⁶. Резкое падение продаж на протяжении ряда месяцев может означать только две вещи – либо товар становится ненужным потребителям (сезонные товары), либо у потребителя на него нет денег. Последнее, в свою очередь, означает, что относительная цена товара (доля затрат на данный товар в общей структуре расходов на соответствующую потребность) резко возросла. Таким образом, на значительном числе товарных рынков также произошло перепозиционирование.
4. Вслед за падением капитализации, исчезновением доступных кредитных ресурсов и трудностей со сбытом продукции наступил черед перепозиционирования российских компаний на рынке труда. Первая волна увольнений пришлась на конец 2008 г. В январе 2009 г. массовые (более 15% численности) сокращения **не** рассматривали только 35% компаний. Любые сокращения на предприятии, продолжающем свое функционирование, означает **рост нагрузки** на оставшихся сотрудников¹⁷. Кроме увольнений, вынужденные отпуска и переход на сокращенную рабочую неделю охватили тысячи предприятий. Все это означало **резкое падение вознаграждения**, которое, помимо денежных выплат и социальных льгот, включает такой параметр, как «уверенность в сохранении своего рабочего места». Наконец, падение курса рубля по отношению к доллару и евро, начавшееся в декабре 2008 г. и ускорившееся в январе 2009 г., означало дополнительное падение ощущаемого уровня доходов, традиционно пересчитываемых в России в доллары, а также падение реальных доходов с учетом индексирования цен на многих рынках. Таким

¹⁶ На зарубежных рынках это наблюдалось с сентября 2008 г. В России падение продаж инвестиционных товаров началось в октябре 2008 г., падение по основным потребительским товарам стало явным в январе 2009 г.

¹⁷ Сокращения никогда не означают *пропорционального уменьшения* объема работ на фирме, часть работ по необходимости остается и выполняется оставшимися сотрудниками.

образом, мы можем констатировать перепозиционирование российских компаний на рынке труда.

Мы переходим к ключевому моменту нашего представления последствий финансового кризиса. Помимо изменения позиций компаний на основных рынках, существенные изменения произошли и с самими компаниями. Прежде всего, недоступность кредитных ресурсов и падение курса акций резко увеличили стоимость капитала, как заемного, так и собственного. Это автоматически увеличило *удельные издержки* на производство и реализацию единицы продукции. В сторону увеличения удельных издержек работало и падение выпуска и, соответственно, снижение степени загрузки мощностей. Во-вторых, нехватка средств вынуждала компании отказываться от услуг зарубежных подрядчиков и от самой идеи «проектов под ключ» (см. Примечание 11). Помимо этого, с конца 2009 г. начались массовые увольнения так называемых «экспатов» -- работников из США и из стран Европейского Союза, которые занимали ключевые управленческие должности в сотнях российских компаний¹⁸. Уход зарубежных подрядчиков и «экспатов» означает стремительное разрушение *компетенций фирм*.

Итак, конец 2008 г. ознаменовался массовым комплексным перепозиционированием российских фирм на всех основных рынках, а также изменениями характера самих фирм (См. Рисунок 4). Это наблюдалось во всех секторах и сегментах народного хозяйства РФ.

¹⁸ По оценкам, только в Москве в конце 2008 г. работало более 50 тыс. человек из США и стран Европейского Союза.

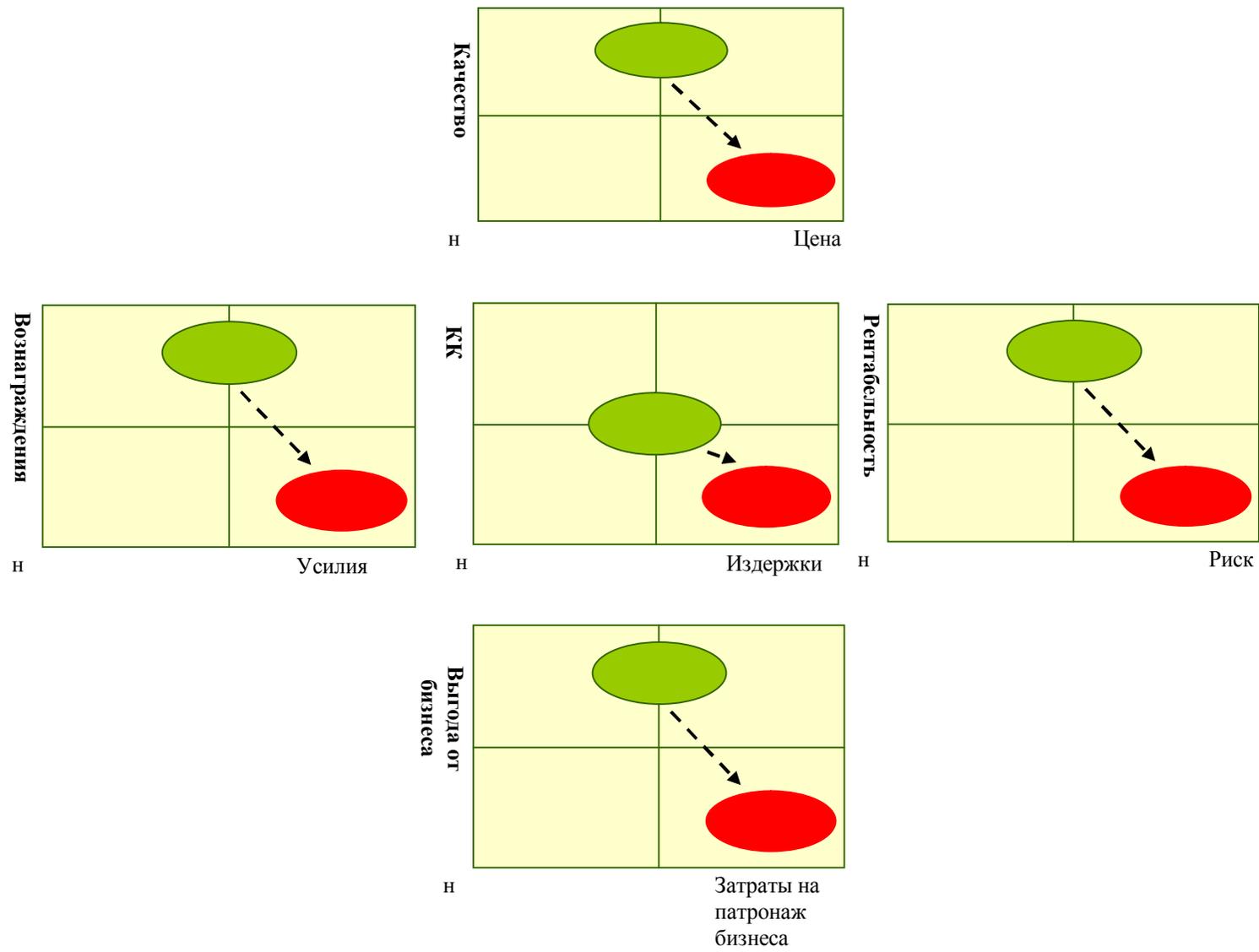


Рисунок 4. Перепозиционирование российских компаний в результате удара финансового кризиса

2.2 Варианты преодоления кризиса в различных секторах российской экономики – общие прогнозы

Мы постулировали во Введении, что «главное внимание ... будет уделено факторам выбора вариантов действий фирмами конкурентного сектора». Тем не менее, для характеристик главного объекта нашего исследования мы должны кратко затронуть общую структуру и состав основных секторов народного хозяйства РФ. В конце 2008 г. окончательно и вполне наглядно проявилось четкое деление народного хозяйства на четыре сектора, два из которых сближаются все более ускоренными темпами:

- **Государственный бизнес** – корпорации в отраслях инфраструктуры и вновь созданные госкорпорации в военно-промышленном комплексе, государственные банки, унитарные и муниципальные предприятия, коммерциализирующиеся государственные образовательные учреждения и учреждения социальной сферы.
- **«Национальные чемпионы»¹⁹** – ведущие частные компании топливно-энергетического комплекса и иных экспортных отраслей, предприятия машиностроения, активы крупных диверсифицированных частных корпораций²⁰. С появлением списка «стратегических предприятий» состав данного сектора был четко очерчен.
- **Иностранный бизнес в России** – филиалы, представительства, дочерние компании крупнейших (и не только) западных корпораций, занявшие ведущее место в пищевой промышленности, ряде иных «нестратегических» отраслей.
- **Частный конкурентный сектор** – все остальные частные фирмы.

Данные сектора различаются не только происхождением и составом капиталов, но и структурами целеполагания, и, следственно, формами построения стратегического процесса. Для государственных корпораций форма построения

¹⁹ Непочтительно окрещенные в либеральной прессе «олигофрендами».

²⁰ Если говорить о **происхождении** активов крупнейших частных российских корпораций, то лишь активы в сфере финансовых услуг (банки и страхование), мобильной связи, оптовой и розничной торговли можно считать «абсолютно частными», то есть созданными «с нуля» с помощью частных капиталов. Основную массу активов частных корпораций по-прежнему представляют приватизированные активы Советского происхождения.

стратегического процесса задается конфигурацией власти и могущества внутри аппарата государственного управления. Широта «предметов ведения» и размер «подведомственных предприятий» выражают одновременно и политический вес того или иного высокопоставленного чиновника, и его возможности контролировать финансовые и иные ресурсы.

Для «национальных чемпионов» важнейшей задачей является не только рост капитализации, но, прежде всего, в отношении приватизированных активов, задача «оправдать оказанное доверие» по распоряжению частью национального богатства.

Для подразделений иностранных компаний определяющими являются задачи, решаемые материнской (головной) компанией. Соответственно, даже крупные филиалы и ключевые проекты российских подразделений международных корпораций (Сахалин, ТНК-ВР) решают частные бизнес-задачи, соответствующие их месту в глобальном портфеле бизнесов (проектов).

Соответственно своему происхождению и роли каждый из секторов будет решать задачи преодоления последствий финансового кризиса «подручными средствами».

Для государственного бизнеса наиболее вероятным будет принятие своей новой стратегической позиции как «естественной». Проще всего это сделать на рынке товаров, заставив потребителей принять новый уровень цены и, соответственно, сократив свои расходы на другие товары²¹. Это означает «сдвигку» границ соответствующих рынков (см. Рисунок 5). Также представляется возможным фиксация на относительно длительный период новой позиции государственных компаний на рынке «административного ресурса» -- для сохранения своей руководящей роли патронирующим лицам придется смириться с большим объемом текущих забот и меньшими выгодами от патронируемого бизнеса. Вполне возможно и поддержание низкой рентабельности многих государственных корпораций на горизонте 1-2 года как приемлемой для государства-собственника. Сложнее всего придется государственным корпорациям на рынке труда. Представляется, что в условиях рецессии государственные компании выберут политику минимальных сокращений персонала и какие-то формы индексации уровня оплаты труда (либо напрямую, либо путем предоставления относительно

²¹ Это составляло *экономическую* основу спора «Газпрома» с Украиной в начале 2009 г.

большого объема социальных льгот, чем частные фирмы). Таким образом возможно достижение необходимой лояльности рабочей силы и сохранение привлекательности рабочих мест на госпредприятиях (см. Рисунок 6).

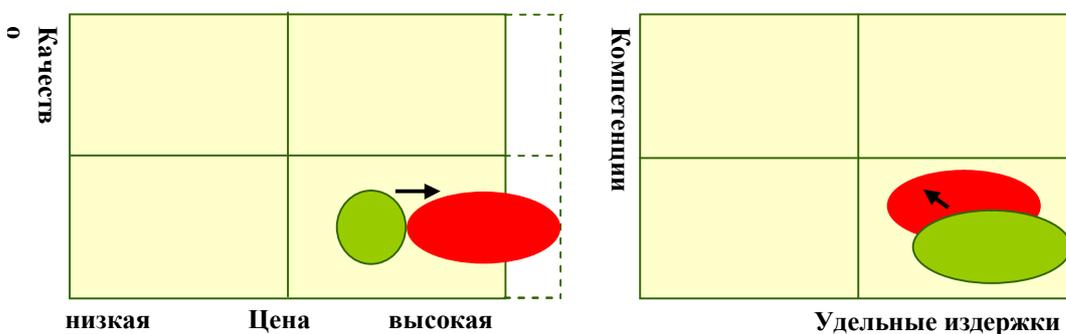


Рис. 5. Стратегия государственного бизнеса.

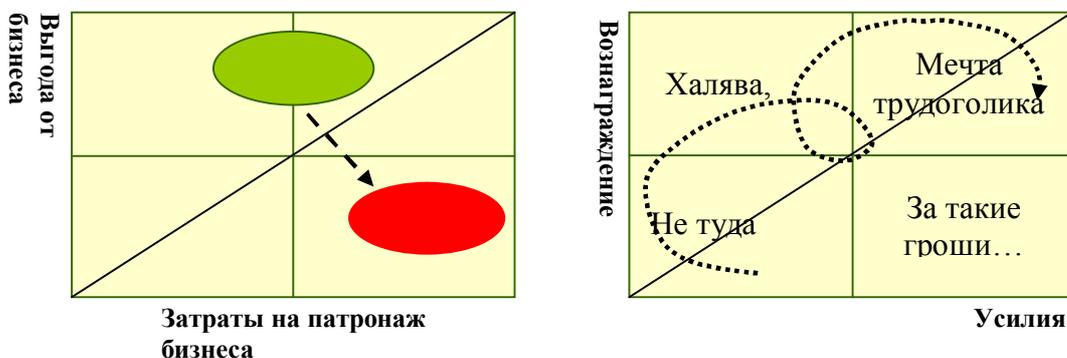


Рис. 6. Фиксация позиций государственных компаний на рынке «административного ресурса» и на рынке труда.

Положение «национальных чемпионов» достаточно щекотливо. Они должны сохранить видимость своего контроля над активами в условиях, вынуждающих их обращаться за помощью государства для реструктуризации долгов. Обоснованием сохранения контроля выступает, с одной стороны, выгодность операции спасения для тех или иных государственных корпораций (государственных банков). С другой стороны, для сохранения контроля необходимо представить государственную помощь как возвратную, то есть продемонстрировать перспективы возобновления прибыльных продаж. Сделать продажи прибыльными можно двумя путями – либо полной монополизацией рынков с помощью захвата иных активов, либо путем снижения удельных издержек²² (См. Рисунок 7). Главной

²² Нагляднее всего это было продемонстрировано при первой презентации на Комиссии Правительства РФ по поддержанию устойчивости экономики Программы поддержки ОАО

проблемой при «срезании костов» является вопрос поддержания качества²³. Представляется, что на горизонте ближайших нескольких лет «национальным чемпионам» придется мириться со снижением относительного качества своей продукции²⁴. Парадоксально, но в данном случае вариант безвозвратной государственной помощи (субсидии; ссуды, конвертируемые в гранты при достижении определенных показателей деятельности) оказывается предпочтительнее для решения задач поддержания конкурентоспособности продукции отечественного производства²⁵.

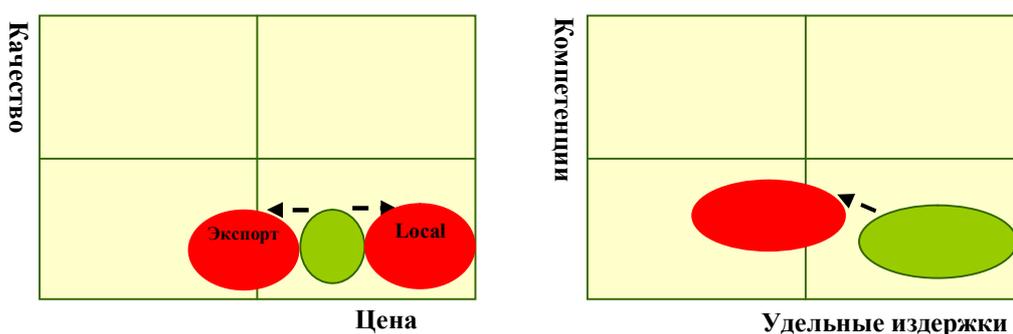


Рис. 7. Стратегия «национальных чемпионов».

ГАЗ. Помимо предложения схем реструктуризации задолженности, «потенциально выгодных госбанкам-кредиторам», программа ОАО ГАЗ включает снижение на 20% себестоимость производства путем снижения на 10% расходов на закупки материалов, снижения на 10% удельных энергозатрат на производство автомобилей, уменьшения на 10% оборотного капитала за счет снижения складских запасов сырья и готовой продукции. При этом уже к февралю 2009 г. был на 50% сокращена численность занятых в управляющей компании, на 30% урезана зарплата топ-менеджеров. Кроме того, в начале 2009 г. было произведено снижение отпускных цен на коммерческие грузовики «Газель» на 10% (Нетреба. П, Беликов Д. 2009).

²³ В приведенном выше примере ОАО «ГАЗ» снижение цен было достигнуто путем замены двигателей, покупаемых у специализированного поставщика, двигателями собственного производства.

²⁴ Заметим, что качество всегда относительно, так как потребители сравнивают все существующие варианты товарного предложения (включая отказ от покупки).

²⁵ Иным вариантом является полная национализация части «национальных чемпионов». Частичная национализация не решает проблему, так как сохраняет в неприкосновенности систему целеполагания корпораций данного сектора.

Что касается *российских подразделений зарубежных корпораций*, то их положение максимально благоприятно. Используя «поток компетенций», бесплатно получаемых из материнской компании, у них есть хорошие шансы не только пережить последствия финансового кризиса, но и усилить свои позиции на российском рынке. Прежде всего, российские подразделения международных корпораций будут иметь доступ к средствам государственной поддержки бизнеса, выделяемых правительствами США и стран Европейского Союза²⁶. Это позволит снизить цену капитала и, таким образом, уменьшить удельные издержки. Таким образом, снижение удельных издержек может не сопровождаться снижением уровня качества²⁷. В условиях снижающихся удельных издержек возможно предлагать российским потребителям товары по меньшим ценам (если даже не снижающимся, то отстающим от темпов инфляции), и, таким образом, расширять свою долю на соответствующих рынках.

Разумеется, не все так идеально. По иронии судьбы, положение значительного числа международных компаний на своих «домашних» рынках намного хуже, чем их положение в России. Велики шансы значительного сокращения планировавшихся инвестиций в российские дочки и их использование в качестве «дойных коров»²⁸. Но именно поэтому «дойным коровам» не дадут окончательно «отоцать» или «пасть».

Следует отметить еще два обстоятельства, благоприятствующих российским подразделениям зарубежных корпораций. В отличие от слишком многих российских компаний, основу их бизнеса составляет перенос в российское рыночное пространство и, частично, на российские производственные мощности,

²⁶ Глобальные корпорации имеют дополнительные возможности аккумулировать средства государственной поддержки различных стран. Так, корпорация Ford, владелец Volvo имеет доступ не только к поддержке Правительства США (от которого она отказалась), но и к средствам, выделяемым Правительством Швеции (которые принимаются).

²⁷ Этому будет предположительно способствовать больший перенос компетенций из материнской компании в российские подразделения. Особую роль будет иметь перенос компетенций из «старых компаний», типа Boeing, Siemens, Coca-Cola и т.д., переживших на своем веку все, включая Великую Депрессию 1930-х гг.

²⁸ Первым это испытали на себе российские дочерние компании крупнейших американских и западноевропейских банков.

мировых брендов²⁹. В условиях депрессии возможно «сжатие» либо даже переуступка российскими подразделениями зарубежных корпораций своих производственных и иных мощностей, но совершенно невероятным представляется уступка прав на бренды. Между тем, обладание устойчивыми брендами позволяет поддерживать относительно высокий уровень качества товара (по параметрам «раскрученность», престижность) даже при временной экономии на сбытовых и маркетинговых расходах. Второе обстоятельство связано с положением российских подразделений зарубежных корпораций на рынке труда. Несмотря на отставание в 2006-2008 гг. уровня зарплат и социальных льгот в данных фирмах от уровня, предлагавшихся их российскими конкурентами, само данное отставание было связано с тем, что существенную доля вознаграждения в российских «дочках» составляет такой «невидимый» параметр как “employability” – повышение общих карьерных перспектив в отрасли после периода работы у данного работодателя. В кризисный период значение данного параметра даже усиливается – «пересидеть» кризис в составе зарубежной корпорации означает значительно повысить свои шансы на занятие лучшей «позиции» в период послекризисного восстановления.

Все вышесказанное означает, что российским подразделениям зарубежных корпораций предстоит не перестраивать, а слегка корректировать свое позиционирование (см. Рисунок 8).

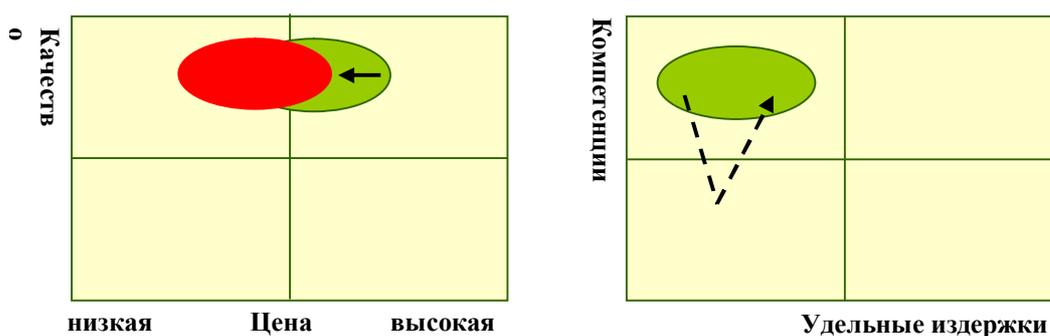


Рис. 8. Стратегия российских подразделений зарубежных компаний.

²⁹ Исключение составляет «русифицированный» набор брендов корпорации ВВН (знаменитая «Балтика» и др.), но и здесь материнские компании (прежде всего, Carlsberg), уверенно дополняют ассортиментную линейку мировыми брендами.

2.3 Альтернативные варианты преодоления кризиса фирмами частного конкурентного сектора

Общим в положении частных фирм конкурентного сектора является практически полное отсутствие «внешних» ресурсов (государственной помощи, существенных «длинных» кредитов, выпуска акций) для стабилизации положения, а также высокие риски длительного сохранения неравновесного положения на рынках товаров (сокращение продаж), рынках «административного ресурса» (преследования властей) и рынках рабочей силы (потеря наиболее ценных работников). В то же время, в отличие от государственного сектора, корпораций – «национальных чемпионов» и российских подразделений зарубежных компаний, чьи действия в условиях кризиса сводятся к одной линии поведения, фирмы конкурентного сектора имеют, по крайней мере, три альтернативных варианта действий (см. Рисунок 9).

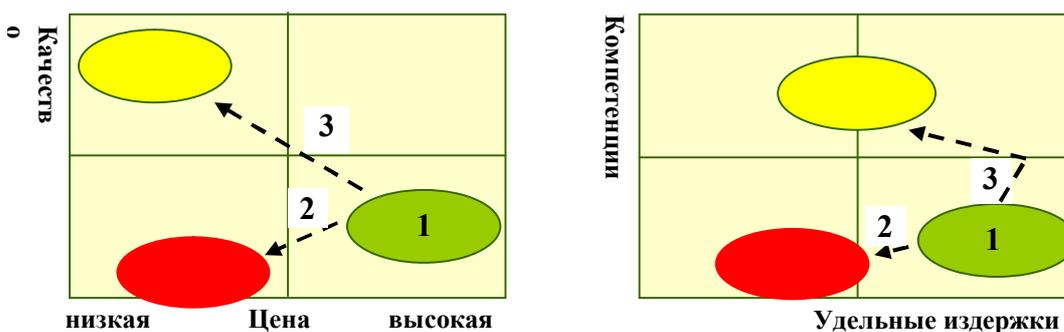


Рис. 9. Стратегический выбор компаний частного конкурентного сектора между выходом из бизнеса (1), реструктуризацией (2) и инновационным развитием (3).

Первая альтернатива состоит в использовании *собственниками фирмы* кризиса в качестве предлога для прекращения бизнеса. В этом случае главной задачей становится *скорейшее высвобождение активов*. Высвобождение активов может достигаться в форме ликвидации фирмы, банкротства, продажи фирмы, продажи основной части материальных и нематериальных активов и т.д. Главное в данном случае -- не терять времени и сил на перепозиционирование, а быстро и грамотно провести максимальное высвобождение средств. Средства, в свою очередь, могут быть использованы как на потребление, так и на инвестирование в иные бизнесы. Основной проблемой при выборе данной альтернативы является сохранение титула собственности и продолжение (хотя бы в минимальных размерах) хозяйственного

оборота³⁰. И то и другое является проблематичным при длительном сохранении неравновесной позиции фирмы на рынке «административного ресурса» и на рынке рабочей силы.

Вторая альтернатива может быть описана как принятие фирмой линии на адаптацию к условиям кризиса³¹. В этом случае главной задачей становится *сохранение активов и создание условий для устойчивого хозяйственного оборота*. Сохранение активов возможно путем рефинансирования долгов и реструктуризации компании (выделение новых юридических лиц, не обремененных долгами). Что касается устойчивого хозяйственного оборота, то основным условием его достижения выступает *сокращение удельных издержек* (оптимизация загрузки мощностей, пересмотр структуры поставок и круга поставщиков, экономия на техническом обслуживании, сокращение административных и представительских расходов). Сокращение производственных и сбытовых издержек особенно важно и потому, что задачи сохранения устойчивого оборота вынуждают фирму поддерживать минимальное равновесие на рынке «административного ресурса» и рынке рабочей силы. В свою очередь, сокращение издержек создает возможности для снижения *ощущаемых цен* (путем предоставления скидок, кредитов, отсрочек платежей) и восстановления уровня продаж (см. Рисунок 10 и Рисунок 11).

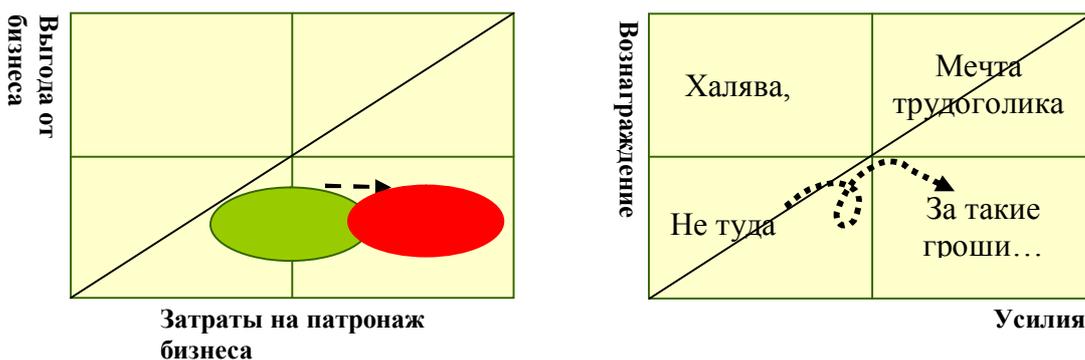


Рис. 10. Фиксация позиций компаний частного конкурентного сектора на рынке «административного ресурса» и на рынке труда при альтернативе №2.

³⁰ Общеизвестно, что продать машину «на ходу» с действительных техпаспортом намного выгоднее, чем реализовывать груды запчастей неизвестного происхождения.

³¹ Это возможно, прежде всего, в условиях, когда акционеры не видят ни возможностей быстро продать свои активы, ни возможностей для иных вариантов выгодного вложения средств с приемлемым уровнем риска.

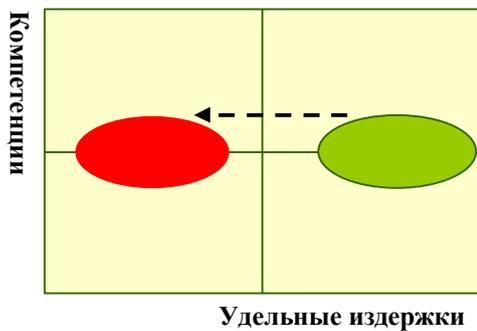


Рис. 11. Стратегия развития № 2 для компаний частного конкурентного сектора – снижение удельных издержек.

Третья альтернатива наиболее интересна. Она связана с пониманием кризиса как уникальной возможности для роста конкурентоспособности в условиях ослабления конкурентов. Это, в свою очередь, опирается на развитие всех видов активов (активов отношений и технологических активов). В рамках данной альтернативы фирме приходится добиваться снижения ощущаемых цен при росте ощущаемого качества. Роста качества можно добиться лишь при росте компетенций фирмы (систем, ноу-хау и связей)³². К сожалению, в условиях кризиса роста компетенций практически невозможно добиться без роста удельных издержек. Можно лишь надеяться (но никогда невозможно точно рассчитать), что по мере развития компетенций, роста качества при снижающихся ценах и, соответственно, роста продаж, фирме удастся выйти на новый уровень эффективности использования технологий и достигнуть оптимального использования мощностей, что, соответственно, переломит тренд роста удельных издержек. Однако, на коротком горизонте снижение цен при ускоренном развитии компетенций обещает фирме лишь возможный рост объема продаж при гарантированном снижении рентабельности продаж (см. Рисунок 12).

³² Гурков И.Б., 2008а, гл. 3.

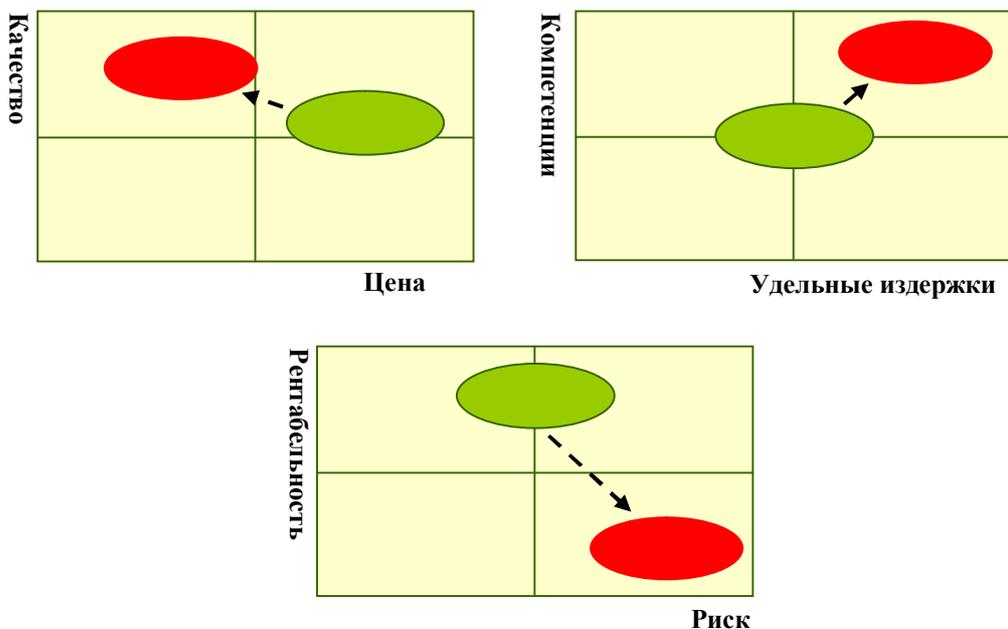


Рис. 12. Альтернативная (3) стратегия развития для компаний частного конкурентного сектора.

Достаточно очевидно, что для выбора Альтернативы 3 должны «сойтись» ряд условий;

- Наличие у фирмы серьезных «инновационных заделов» и компетенций.
- Наличие финансовых и иных резервов (запасы сырья и материалов, избыточные ликвидные активы), чтобы пережить неопределенный период снижения рентабельности.

Однако, ключевым для принятия Альтернативы 3 является позиция владельцев фирмы, которым предстоит мириться со снижающейся рентабельностью активов. Кроме того, собственники должны быть «внутренне готовы» к дополнительным вложениям в фирму, за счет средств, полученных от реализации иных активов, либо за счет своих личных средств³³.

Нам предстояло понять, что в настоящее время предпринимают и замышляют фирмы конкурентного сектора, насколько меры высвобождения, сохранения и развития активов в действительности выступают альтернативами преодоления кризиса.

³³ Одним из первых примером подобного поведения стало пополнение оборотных средств НЛМК путем выкупа ведущим собственником (В.Лисин) части непрофильных активов собственной корпорации.

3. Реализуемые и замышляемые меры действий фирм в условиях кризиса

3.1 Общая ситуация в глазах руководителей и менеджеров компаний

Для того, чтобы понять, какие меры реализуются и замышляются фирмами конкурентного сектора, мы провели экспресс-опрос менеджеров ряда фирм. Опросы были проведены в конце декабря и в конце января 2009 г. В опросе приняли участие менеджеры 93 компаний. Около 40% компаний представляли собой промышленные фирмы, 60% -- фирмы сферы услуг. Четверть фирм имели в 2008 г. продажи менее 100 млн. рублей; треть – от 100 млн. до 1 млрд. руб.; остальные фирмы имели продажи более 1 млрд. рублей.

Разброс оценок основных параметров конкурентоспособности (качество, цена, удельные издержки) показали его близость нормальному распределению вокруг оценки «примерно как у конкурентов».

Первым вопросом стала оценка изменений, произошедших на фирмах за последние 3-4 месяца (См. Таблицу 1). Существенное падение объема продаж и заказов произошло более чем на 40% фирм, снижение численности персонала – на 30% фирм. Одновременно ухудшились условия продаж – существенно увеличение дебиторской задолженности также произошло почти на 40% обследованных компаний. Важно отметить, что при снижении продаж и скорости финансового оборота пока не произошло существенного снижения цен на отгружаемую продукцию (выполняемые услуги) – количество фирм, поднявших за последние месяцы цены, значительно превосходит число фирм, снизивших цены.

Таблица 1. Изменения на обследованных компаниях за последние 3-5 месяца (процент отметивших респондентов)

№/ №	Изменения	Степень изменений				
		Снижение более чем на 30%	Снижение на 10-30%	Умеренные изменения (+/- 10%)	Увеличение на 10-30%	Увеличение свыше 30%
1	Объем продаж	13	30	35	21	1
2	Объем заказов	13	30	43	15	-
3	Уровень издержек на производство товаров	3	20	53	18	6
4	Уровень цен на продукцию	2	16	51	28	3
5	Численность персонала	9	22	56	9	4
6	Объем кредиторской задолженности	11	6	58	19	7
7	Объем дебиторской задолженности	6	8	48	27	11

Итак, мы видим, что наши рассуждения относительно массового перепозиционирования компаний конкурентного сектора оказались весьма близкими к реальности. При этом фактор *конкурентности* оказался действительно значимым – чем более острой представлялась конкуренция в середине 2008 г., тем большее падение продаж продемонстрировали фирмы в конце 2008 г. (значимость различий = 0,011).

3.2 Система мер адаптации и развития

Следующим вопросом стало выяснение того, какие меры уже реализуются, какие находятся на различных стадиях проработки, и какие «в принципе» не рассматриваются (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Система мер адаптации и развития фирм (процент отметивших респондентов)

Мероприятия	Степень применения			
	Не рассматриваются	Находятся на начальной стадии разработки	Находятся в процессе детальной проработки	Реализуются
Ликвидация фирмы	91	8	1	-
Продажа фирмы	86	8	3	3
Продажа значительной доли акций фирмы	86	7	2	6
Продажа части материальных активов	71	19	3	7
Продажа части нематериальных активов	88	9	1	2
Массовые (более 15% численности) сокращения персонала	36	30	19	15
Рефинансирование долгов	42	30	17	11
Реструктуризация фирмы (оформление зон более стабильного бизнеса в виде новых юр. лиц)	63	19	10	8
Оптимизация загрузки мощностей (оборудования, включая складского) и персонала	12	33	29	26
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков) и запасов сырья и материалов	15	30	26	30
Экономия на техническом обслуживании	31	21	26	22
Экономия на административных и представительских расходах	9	24	19	48
Расширение интенсивности рекламной деятельности	51	27	12	10
Расширение лоббистских усилий	35	28	18	19
Расширение контактов с конкурентами	48	24	19	9
Повышение открытости в отношениях с персоналом	43	26	12	19
Размещение облигаций	94	5	1	-

Таблица 2 (продолжение)

Дополнительные вливания в капитал компании со стороны ее акционеров (владельцев)	44	21	19	16
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров (услуг)	30	21	20	30
Вложения в НИОКР	60	19	12	9
Вложения в сбытовую (дилерскую) сеть	39	25	18	19
Привлечение нового персонала	50	21	10	20
Покупка нового оборудования	63	17	11	9
Покупка (обмен) патентами и ноу-хау	81	11	4	3
Приобретение иных фирм	74	14	7	6

Меры по смене титула собственности (ликвидация, банкротство, продажа всей фирмы либо значительной части акций) пока реализуются лишь в единичных случаях; иные меры по высвобождению активов (продажа части активов) намного более популярны и рассматриваются руководством почти 30% компаний. Интересно, что детальная проработка мер по ликвидации, полной продаже фирмы либо по продаже значительной части активов идут рука об руку с разработкой планов дополнительных вложений в фирму со стороны акционеров. Мы видим, что в декабре-январе 2009 г. собственники фирм конкурентного сектора проводили детальный анализ и сравнение всех возможных альтернатив – от ликвидации фирмы до расчета суммы дополнительных вложений собственных средств.

Меры по сохранению активов оказались первой реакцией на кризис – меры экономии на административных и представительских расходах уже реализовывались в январе 2009 г. почти половиной компаний, меры по оптимизации загрузки оборудования и пересмотру круга поставщиков – четвертью компаний, абсолютное большинство остальных компаний разрабатывали подобные мероприятия.

Сложнее оказалось приступить к таким действиям, как рефинансирование долгов – хотя данная мера признавалась необходимой 60% компаний, менее одной пятой из данных компаний смогли приступить к ее осуществлению. Реструктуризация фирмы оказалась еще менее распространенной мерой в силу сложности и длительности реализации данных действий.

Что касается интересовавших нас более всего мер развития активов, то наиболее распространенным оказалось ускорение разработки и вывода на рынок новых продуктов – почти 30% фирм уже приступили к реализации данных действий. Относительно высокое распространение получило развитие «активов отношений» - почти 20% фирм предпринимают вложения в сбытовую сеть, столько же фирм пошли на повышение открытости в отношениях с персоналом и привлечение нового персонала³⁴.

Вероятность использования части мер развития активов (покупка ноу-хау, приобретение иных фирм) зависит от того, начали ли собственники дополнительные вложения в капитал своих компаний. Однако, в целом частота дополнительных вложений собственников в капитал своих компаний весьма невелика (15% опрошенных фирм), и такие меры как ускоренная разработка новых продуктов, вложения в НИОКР, вложения в дилерскую сеть, дополнительные вложения в рекламную деятельность, привлечение нового персонала производятся независимо от текущей доступности дополнительного капитала. Имеет смысл отметить еще одно обстоятельство. Мы обнаружили тесную связь между расширением лоббистских усилий и дополнительными вложениями со стороны собственников – как только собственники решились на вложения, они прилагают активные усилия по разделению своих рисков с государством.

В целом уже в декабре-январе 2009 г. в российском конкурентном секторе развернулась довольно активная работа по поиску мер преодоления кризиса. Если считать не только меры, уже принятые к реализации, но и меры, находящиеся в процессе детальной разработки, то на большинстве фирм «в работе» находятся от 4

³⁴ Последнее явление крайне показательно. На фоне реализующихся (на 15% фирм) массовых увольнений и планировании подобных мер на 60% обследованных фирм, сокращение персонала не оказывается «улицей с односторонним движением» -- существенная доля фирм производит привлечение отдельных категорий персонала.

до 8 подобных мер. Однако, если брать во внимание только те меры, которые уже реализуются, то картина получается менее радужная. С помощью кластерного анализа мы разбили все обследованные компании на три группы согласно набору реально реализуемых мер. Характеристики каждой группы иллюстрируют ту или иную теоретически предсказанную нами альтернативу стратегического поведения фирмы в условиях кризиса, но с рядом корректировок (см. Таблицу 3).

Таблица 3. Сравнение кластеров поведения фирм (процент фирм в составе каждого кластера, применяющих в настоящее время соответствующие стратегические шаги)

Мероприятия	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Вероятность совпадения средних (проценты)
Ликвидация фирмы	0	0	0	0
Продажа фирмы	0	11	0	3
Продажа значительной доли акций фирмы	0	14	4	4
Продажа части материальных активов	0	18	4	1
Продажа части нематериальных активов	0	71	0	10
Массовые (более 15% численности) сокращения персонала	9	32	7	1
Рефинансирование долгов	0	26	11	1
Реструктуризация фирмы (оформление зон более стабильного бизнеса в виде новых юр. Лиц)	3	11	12	38
Оптимизация загрузки мощностей (оборудования, включая складского) и персонала	11	25	46	1
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков) и запасов сырья и материалов	21	38	32	31
Экономия на техническом обслуживании	17	32	18	30
Экономия на административных и представительских расходах	34	64	50	6

Таблица 2 (продолжение).

Расширение интенсивности рекламной деятельности	6	22	10	4
Расширение лоббистских усилий	0	29	19	0
Расширение контактов с конкурентами	9	11	9	93
Повышение открытости в отношениях с персоналом	26	25	19	5
Размещение облигаций	0	0	0	0
Дополнительные вливания в капитал компании со стороны ее акционеров (владельцев)	9	22	18	32
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров (услуг)	9	25	61	0
Вложения в НИОКР	0	4	26	0
Вложения в сбытовую (дилерскую) сеть	6	7	46	0
Привлечение нового персонала	11	14	36	4
Покупка нового оборудования	0	4	26	0
Покупка (обмен) патентами и ноу-хау	0	0	11	3
Приобретение иных фирм	3	4	11	35

В то время, как около 40% фирм только «раскачиваются», практически не предпринимая никаких действий, и, таким образом формально попадают под описание Альтернативы 1, около 60% фирм разделились примерно поровну между Альтернативами 2 и 3. Однако, в современных российских условиях фирмы, выбравшие Альтернативу 2 (восстановление конкурентоспособности путем максимального снижения удельных издержек) одновременно проводят высвобождение активов и получают дополнительные средства со стороны акционеров на «общую предпродажную подготовку». Фирмы, выбравшие Альтернативу 3 (восстановление конкурентоспособности путем увеличения инновационных усилий), предпринимают активные инвестиции в приобретение нового оборудования, развитие дилерской сети, разработку и выпуск на рынок

новых видов товаров и услуг при гораздо меньших дополнительных вложениях со стороны своих акционеров.

Было крайне соблазнительным установить причины попадания фирмы в тот или иной кластер. С помощью дискриминантного анализа мы смогли выделить ряд факторов, статистически значимо влияющих на вероятность выбора фирмой той или иной альтернативы поведения. Зрело поразмыслив, мы решили не публиковать полученные результаты. Сколь ни мала вероятность того, что материалы, содержащиеся в нашей статье, послужат оправданием для руководителей фирм, ссылающихся на «научный подход» при выборе той или иной альтернативы поведения, мы не хотим давать им такую возможность – круг факторов, влияющих на выбор стратегических альтернатив, гораздо шире, чем затрагиваемые в данной статье³⁵.

3.3 Кризис и «родовые черты» стратегического процесса российских фирм

В наших исследованиях 2007/2008 гг. мы выделили такие существенные черты стратегического процесса российских фирм как «профанация стратегического планирования» и «шаблонизация стратегических действий» (см. Раздел 1). Вставал вопрос, насколько кризис поспособствовал усилению либо ослаблению проявлений данных черт.

Прежде всего, оказалось, что в результате кризиса наступил «момент истины» в отношении использования форм стратегического планирования. В условиях высокой неопределенности окружения у компаний пропала необходимость имитировать «линейное» стратегическое планирование. В результате у 40% фирм в настоящее время принципе отсутствуют какие-либо планы и программы, решения принимаются «по обстановке». Еще у трети фирм есть программы отдельных

³⁵ Реально использующийся в нашей консультационной практике алгоритм отбора стратегических альтернатив развития фирмы включает такие этапы, как анализ конкурентоспособности, аудит инновационных компетенций, сценарное планирование, организационная диагностика и моделирование необходимых корректировок в организационном дизайне фирмы, глубокое психологическое тестирование высшего руководства фирмы. Самое главное, что в условиях спада самый обоснованный выбор стратегической альтернативы не гарантирует успеха принятой стратегии – слишком много негативных внешних факторов остаются вне воли и возможностей руководства фирмы.

действий. Одновременно кризис послужил стимулом к разработке систем сценарного планирования – если до кризиса лишь 6% фирм использовали сценарное планирование, то в настоящее время наличие у фирмы системы сценариев развития ситуации и набора действий подтвердили 18% опрошенных менеджеров. Наличие детализированной антикризисной программы (имевшейся в январе 2009 г. у 7% фирм) либо системы сценариев стимулирует такие меры, как проведение оптимизации использования мощностей и планирование реструктуризации фирмы. Одновременно само наличие антикризисной программы дает повод для контактов с властями и создает возможности для расширения лоббистских усилий.

Кризис также послужил в качестве удара, нарушившего повсеместную «шаблонизацию стратегических действий». В нашем исследовании мы опрашивали менеджеров относительно степени распространенности определенных мер в их отрасли (сферах бизнеса), и затем попытались определить «степень девиантности» тех или иных мер, то есть насколько принимаемые к реализации меры кажутся уникальными либо повсеместно применяемыми в соответствующей отрасли. В настоящее время наблюдается высокий уровень девиантности стратегических действий. Реализуемые, и, особенно, *планируемые меры по высвобождению активов (банкротство, продажа фирмы) представляются как запаздывающие*, к которым обращаются только тогда, когда уже «очень многие конкуренты пошли на такое». С другой стороны, *реализуемые меры по развитию активов, особенно «ускоренная разработка и внедрение новых продуктов», «повышение открытости в отношениях с персоналом», «дополнительные вложения в дилерскую сеть», «привлечение нового персонала», по крайней мере, в половине случаев воспринимаются как уникальные для соответствующей отрасли.*

Таким образом, с помощью мер по развитию активов фирмы совершенно сознательно пытаются опередить своих конкурентов, реализовать уникальные стратегические ходы.

4. Заключение

Мы кратко представили основные черты стратегического поведения российских фирм накануне и в первые месяцы после удара финансового кризиса. Мы показали высокий уровень шаблонности, присущий стратегическим действиям российских

компаний накануне кризиса, аберрацию их стратегического позиционирования, серьезные проблемы с системами целеполагания. Мы также смогли убедиться, что на общем фоне умеренной инвестиционной активности наблюдались типичные черты «перегрева экономики», включая принятие к реализации крайне рискованных инвестиционных проектов, обоснованных произвольно подобранными параметрами «прироста стоимости».

Удар финансового кризиса означал резкую ломку принятых моделей стратегического поведения. Мы представили читателям попытку предсказать варианты поведения фирм основных секторов российского народного хозяйства. За сравнительно короткое время, пока писалась данная статья, у нас накапливалось все больше свидетельств о том, что компании государственного сектора и «национальные чемпионы» действительно выбрали предсказанный тип поведения – перенос компенсации роста удельных издержек на государство и потребителей.

Мы также обозначили альтернативные варианты поведения фирм конкурентного сектора экономики. На основе данных проведенного нами опроса мы смогли оценить, как реально выглядят альтернативные варианты в действительности, насколько сочетаются отдельные меры по высвобождению, сохранению и развитию активов.

Мы увидели, что в ходе адаптации к новым условиям хозяйствования в российском частном конкурентном секторе произошла ослабление либо «нейтрализация» таких характерных черт стратегического поведения, как профанация стратегического планирования и, особенно, шаблонность стратегических действий. Мы увидели, что фирмы, решившиеся на преодоление последствий падения спроса путем разработки новых продуктов и развития «активов отношений», убеждены в невысокой распространенности данных действий в соответствующей отрасли. Соответственно, с помощью подобных действий решается задача опережения конкурентов и восстановления (улучшения) конкурентной позиции.

Определенные нами пропорции между «относительно пассивными» фирмами (выжидающими прояснения обстановки и не предпринимающими активных стратегических действий), фирмами, обратившими основное свое внимание на сокращение издержек и фирмами, сделавшими ставку на инновационное развитие,

будут, скорее всего, изменяться в ближайшие месяцы. Тем не менее, выявленные нами изменения в системах стратегического поведения российских фирм конкурентного сектора заставляют надеяться, что «стратегическая пауза» будет успешно прекращена абсолютным большинством фирм, и, более того, при условии проведения минимально вменяемой государственной экономической политики, скорость и эффективность адаптации фирм к новым рыночным условиям будут весьма высокими.

Благодарности

Статья подготовлена при поддержке индивидуального гранта ГУ-ВШЭ № 08-01-0034 и гранта факультета менеджмента ГУ-ВШЭ.

Литература

- Гурков И.Б. 2008. *Стратегия и структура корпорации*. М.: Дело. 2-е изд., переработанное.
- Гурков И.Б. 2008. Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний. *Доклад на Секции экономики Отделения общественных наук РАН* (http://www.gurkov.ru/alldoc/doclad13_03_08vers2.pdf).
- Лохмачев В.Ф., Татузов В.Ю. 2006. Актуальные внешние риски и экономика России. *Аналитический банковский журнал*" 12: 20-25.
- Лютягин Д., 2008. Уралкалий. Аналитический обзор. *Велес Капитал*: с. 5.
- Нетреба П., Беликов Д. 2009. Группе ГАЗ намекнули на банкротство. *Коммерсантъ* (19): 2.
- Тратас Д. 2009. Правила игры. *Коммерсантъ* (19): 8.
- Ямбаева (интервью с А. Усмановым). 2009. Мы не боимся потерять часть собственности в пользу государства. *Коммерсантъ* 15(4070): 1.
- Bruce McKern R. et al., 2008. The Competitive Advantage of Russia. *Stanford Graduate School of Business Case No: IB73*: p. 43.
- Frolov. I., 2008. NPO Saturn & Ufa Motors. Company report. *RYE, MAN and GOR Securities*.
- Isaev M., 2007. Wimm-Bill-Dann. Company Desknote. *RYE, MAN and GOR Securities*.
- Isaev M., 2007. Nutritek. Company report. *RYE, MAN and GOR Securities*.
- Isaev M., 2008. Dixy. Company report. *RYE, MAN and GOR Securities*.
- Isaev M., 2008. X5 Retail Group. Company report. *RYE, MAN and GOR Securities*.
- Mintzberg H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Free Press: New York and Toronto.

