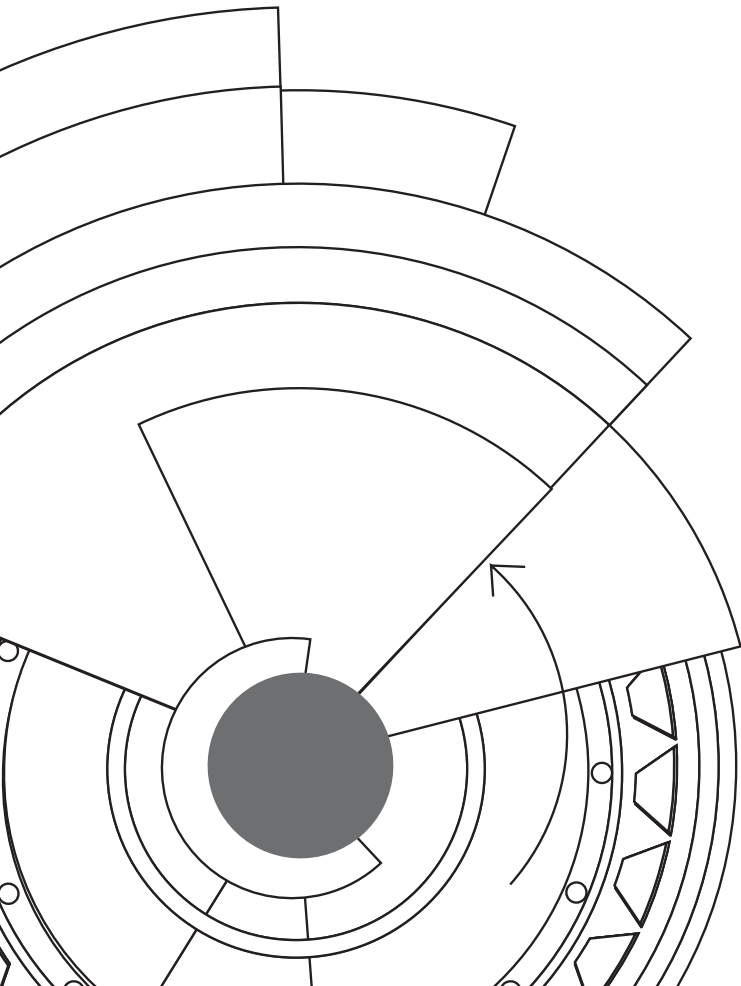


Дмитрий Чернов

Глава 2

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ОТРАСЛЕЙ

Глава написана: март 2010 г.



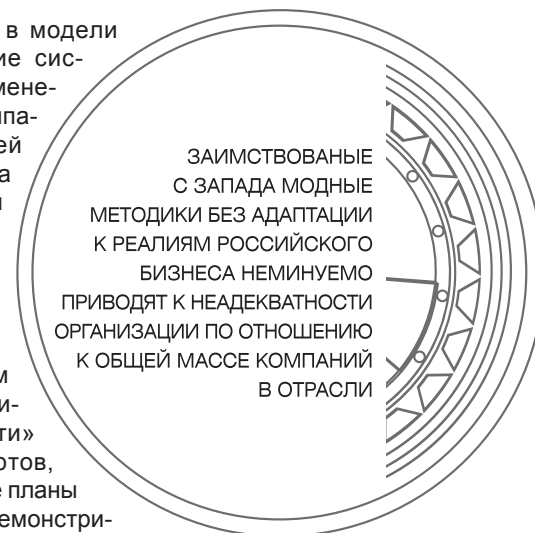
ВЫБОР ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРАКТИК

Никакая иная теория не объясняет общего тренда движения экономики, отрасли и компании лучше, чем теория фаз жизненного цикла. Вот почему целая глава этой книги посвящена объяснению логики политического и экономического развития России — от того, какие тенденции будут иметь место в стране, зависит и эффективность стратегии любой компании, работающей в России.

Теория фаз жизненного цикла организации описывает организационный рост по аналогии с биологическими циклами жизни. Как правило, этот цикл делится на 4 этапа — от «зарождения» до «стабилизации», с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации. Эта теория дает понимание того, что на каждой фазе жизненного цикла организации ей свойственны уникальные, присущие только данному периоду развития, задачи и проблемы. Для их решения должны применяться только те способы, которые соответствуют конкретному этапу развития организации. Когда у ребенка воспаление легких, ему не дают «взрослые» антибиотики, а лечат болезнь детскими лекарствами. То же самое можно сказать об экономике в целом и о конкретном предприятии и менеджере, принимающем решение о применении управленческих ноу-хау, успешно апробированных в других отраслях или экономиках. Достаточно применить для решения проблем «молодой» организации «взрослые» управленческие технологии, и она начинает разрушаться уже не от своих первоначальных проблем, а от сильнодействующего «лекарства». И наоборот, когда для лечения организационных патологий зрелой организации применяются «детские» методы управления, патология еще более прогрессирует, а «лекарство» не действует. В обоих случаях компанию ждут кризисы, иногда оканчивающиеся досрочной ее кончиной.

Большинство российских менеджеров не имеют профильного управленческого образования, а являются выходцами из профессиональной среды своей же отрасли. Поэтому подход к управлению организацией у них интуитивный, требующий эмпирической проверки каждой из идей. Но так как знания менеджерского инструментария им не хватает, то они или заимствуют приемы из переводных книжек или советов консультантов, ослепленных чужим опытом в обществах, достигших стабилизации (в основном, управленческий опыт из США и Европы), или вообще не меняют менеджерский стиль и организационную структуру компании много лет, боясь нарушить некоторое «равновесие».

Компании забегают вперед в модели управления, но окружающие системы не готовы к таким изменениям. Вспомним пример компании «Довгань», поставившей на франчайзинговые схемы на зарождающемся стихийном рынке и потерявшей бизнес, когда на рынок стала поступать продукция с ее брендом, выпускаемая предприятиями, которые франчайзер не контролировал. Вспомним «ЮКОС», опрометчиво добивавшийся «транспарентности» на уровне мировых стандартов, раскрывавший стратегические планы и детали бизнеса, чего не демонстрировала ни одна из российских нефтяных компаний, собственники которых до сих пор благополучно контролируют свой бизнес. Что же говорить о новомодной технологии «матричного управления» — скольким компаниям этот эффективный для фазы роста и стабилизации метод принес



дополнительные проблемы, когда применялся на стадии зарождения!

Наоборот, когда менеджмент боится что-то менять, принимать нужные, иногда жесткие, решения, чтобы повысить эффективность своего бизнеса, компания останавливается в развитии. Через несколько лет, потеряв часть рынка и деградировав по отношению к конкурентам, компания спешно начинает революционные изменения, тем самым часто усугубляя свое положение. В обоих случаях компании становятся в своих действиях неадекватны общим тенденциям политики и экономики. Одни забегают вперед, другие запаздывают. Задача собственников и менеджеров — очень четко понимать тенденции развития политики и экономики страны, изменения в мотивации потребителей и рынка, на котором они работают.

Теория жизненного цикла организации применима и для общества в целом. Например, модель политической демократии и частного предпринимательства достаточно эффективно работает в США и Европе. Но для нее нужно не одно поколение очень ответственных и самостоятельных личностей, чтобы возникающие конфликты решались не оружием, а аргументами на трибуне парламента. Когда демократическую модель из развитых обществ начинают переносить на формирующиеся общества, между группами влияния в развивающихся обществах происходят системные конфликты, которые являются следствием отсутствия единой согласованной цели развития общества, вследствие чего разные группы предлагают диаметрально противоположные модели развития и не могут договориться. В результате постоянно возникают силовые конфликты, провоцирующие гражданские войны.

Во время краткого периода демократии Россия также испытала на себе, что означает применение технологий, не соответствующих фазе развития. Зарубежные консультанты, которые рабо-

тали в России с 1991 г. вплоть до кризиса 1998 г., передавали российскому правительству самый передовой опыт американской экономики, добившейся впечатляющих результатов. Россия, которая находилась в конце кризиса советской модели и только в фазе зарождения рыночной экономики, начала внедрять либеральные технологии, пригодные лишь для фазы стабилизации, на которой в то время находились США. При «помощи» МВФ Россия (вместе с Аргентиной, Тайландом, Индонезией, Филиппинами и Малайзией) начала применять монетарную политику и политику рыночных отношений, аналогичные применяемым для регулирования экономики «Большой семерки». Можно поспорить о «диверсии» со стороны Запада, совершенной с помощью таких рекомендаций, о заинтересованности стран-кредиторов в быстрейшем возвращении Россией советских и постсоветских долгов, но не стоит забывать и то, с каким энтузиазмом следовала этим рекомендациям российская экономическая элита. Такой же пример позже продемонстрировала Украина, когда после «оранжевой революции» страна не устремилась к демократии и главенству закона, а скатилась к хаосу, демагогии и безответственности политической системы, применив передовые, но не подходящие для развивающихся обществ технологии общественного управления. То же самое можно сказать о странах Восточной Европы, которые так стремились в Евросоюз, что уничтожили свою промышленность, следуя прогрессивным советам из Брюсселя.

Если вернуться к России, то в начале 1990-ых гг. российскому правительству стоило применять те экономические приемы и методы, которые помогли США выйти из Великой депрессии 1929—1933(4) гг. в фазе формирования американской индустриальной экономики, а не монетарные технологии развитого рынка, основанные на стимулировании частных инвестиций, необходимой массы которых в России не было и быть не могло. «Кейнсианские» решения, с большим влиянием государства, основанные на теории государственно-монополистического

капитализма, которые применял Рузвельт, полностью противоположны либеральным «фридмановским» решениям, которые отлично работали в 1990-ые гг. в США в уже построенной экономике, продолжавшей развитие в стабильных условиях. Решения, сходные с теми, которые были использованы для выхода США из Великой депрессии, в России начали проводиться в жизнь только после кризиса 1998 г., спустя 6—8 лет от момента, когда они были реально необходимы. Спустя 10 лет после кризиса 1998 г. подход, основанный на усилении экономической роли государства, пускай и отсталый с точки зрения мировой экономической науки, но адекватный для развивающихся рынков, оказался действенным (хотя Россия и тут не избежала перегибов).

Пример Китая, не забежавшего вперед с неадекватными передовыми рыночными решениями по американскому образцу, показывает, что из-за преждевременной попытки внедрения либеральных управленческих технологий в 1990-ые гг. наша страна фактически потеряла десятилетие. Китай же на протяжении десятилетий проводит именно такие решения, которые соответствуют уровню развития своей экономики, может быть, потому, что в этой стране также есть печальный опыт «революционного» развития экономики, история «Большого скачка», которая окончилась оглушительным провалом.

В марте 2007 г. министр финансов США Генри Полсон в своем выступлении на Шанхайской фьючерсной бирже призывал Китай ускорять реформу валютно-финансового рынка. Он отмечал, что китайский рынок капиталов пока остается незрелым, а сектор финансовых услуг — недостаточно открытым, прозрачным и эффективным относительно мирового образца финансового рынка, которым считали себя США. Спустя четыре месяца именно из-за слишком «свободного» регулирования финансовых рынков экономика США вошла в самый серьезный кризис с момента Великой депрессии. А Китай, проводивший консервативную политику сбережений, стал крупнейшим кредитором

американской экономики и наименее пострадавшей от кризиса страной.

Все это еще раз подтверждает, что каждой системе нужны именно те методы управления, которые соответствуют уровню ее развития. Любые революционные скачки и желание «перепрыгнуть» через фазы приводят к кризисам. Ведь ключевым фактором сохранения и развития любой системы является обретение ею динамического равновесия как с внешней, так и с внутренней средой. Система должна адекватно воспринимать возникающие внешние импульсы, адаптировать состояние внутренних элементов к условиям внешней среды и по возможности создавать внутри системы новые элементы, чтобы попытаться изменить внешнюю среду и тем самым обеспечить более эффективное собственное развитие. Если изменения происходят слишком стремительно и организация не успевает реагировать на новую информацию, то она начинает распадаться.

Красноречивый пример неадекватного перенесения управленческих технологий с рынка, находящегося в стабильной фазе, на зарождающийся рынок — это экспансия Ford в России. Построив завод во Всеволожске, наряду с передовыми станками и сборочными технологиями Ford «привез» в Россию современную американскую технологию работы с персоналом. Менеджмент позволил создать на заводе профсоюзное движение, предоставив свободу действий, которая существует на заводах



Ford в США и Европе. Но даже в США эта система оказалась причиной банкротства многих автокомпаний из Детройта, не выдержавших огромных пенсионных и страховых платежей, навязанных профсоюзами. Свойственная американской компании концепция партнерских отношений с персоналом исходит из протестантских традиций честного и ответственного отношения работника к труду. Менеджмент, в свою очередь, высоко ценит труд и профессионализм работников, общается с персоналом на равных и видит в них главный ресурс повышения рентабельности производства. В России другая культура труда, привитая советской экономикой: с одной стороны, «пролетариат» есть «господствующий класс», с другой — отсутствие прямой связи между оплатой и результатом труда и конкуренции за рабочие места. Такой персонал нуждается в постоянных указаниях и жестком контроле. В противном случае — разложение, нигилизм и шантаж собственника. Что и получил менеджмент Ford, при этом платя заработную плату в три раза выше, чем в среднем по городу, и дав широкие права трудовому коллективу. На большинстве предприятий в России не было забастовок в годы экономического подъема, а на заводе Ford — пожалуйста.

Зачем Ford в 2005—2007 гг. активно рекламировал в России модель Focus, раздражая миллионы автомобилистов, которые по полгода стояли за ней в очереди? Разумно ли вообще на ненасыщенном рынке рекламировать машину ценой ниже \$13 000? Может быть, вместо бессмысленной телевизионной рекламы, направить миллионы долларов на создание отлаженной сервисной сети? Ведь когда спрос на Ford в России будет насыщен, встанет вопрос о качественном и оперативном ремонте сотен тысяч машин. Не получится ли с ремонтом так же, как с очередями на покупку? Не будут ли автосервисы пользоваться монопольным правом сохранения гарантии, навязывая бюджетным пользователям высокую стоимость регулярного технического обслуживания? Не потеряет ли тогда Ford позиции на российском рынке? Может быть, стоило четче увязать задачи

развития бизнеса с текущими потребностями конкретного рынка и потребителей, а не применять на формирующемся рынке стандартные ходы, присущие европейскому и американскому насыщенному рынку?

ТЕОРИЯ ФАЗ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОТРАСЛЕЙ

Модели жизненного цикла достаточно полно описаны множеством известных западных экономистов и российских ученых по теории систем. Так в описание модели жизненного цикла (Life cycle models) внесли свой вклад: Адизес (Adizes), Крегер (Kroeger) и Штайнметц (Steinmetz), Грейнер (Greiner) и др. Модели фаз (Stage models) изучали: Бухеле (Buchele), Коллинс и Мур (Collins и Moore), Липпетт и Шмидт (Lippett & Schmidt), Салтер (Salter), Скотт (Scott), Штраус (Straus) и Тейн (Thain).*

*А.Яцына, Д.Хлебников. Бизнес-проблемы роста. (<http://web.mac.com/dkhlebnikov>, 2003)



Рис. 2—1. Сводная модель жизненного цикла организации

В рамках этих теорий развитие любой системы четко соответствует биологическим циклам жизни. Все на Земле рождается и умирает. За все время существования человечества на Земле жило 100 млрд человек* — все они умерли. Сейчас живет 6,7 млрд человек — все они когда-то умрут. Нет ничего вечного. Есть только закон развития от рождения до гибели. Поэтому нет управленческих решений, которые, не изменяясь многие десятилетия, остаются одинаково жизнеспособными. Система не меняет принципов своего развития, его циклы повторяются в каждой новой организации, меняются лишь технологии, благодаря которым система развивается на определенном отрезке времени. Так, например, на протяжении тысяч лет одни поколения передают знания следующим, и принцип обучения через передачу информации при постоянном пополнении эмпирического опыта не меняется, но меняются технологии и способы передачи знаний (от совместной охоты на мамонта до дистанционного обучения через Интернет).

Применительно к развитию государств и народов идеи цикличности наиболее полно изложены в трудах русского ученого Льва Николаевича Гумилева. Его теория через фазы жизненного цикла показывает, что этносы и страны одинаково проходят путь своего развития от зарождения к зениту славы, а затем — вниз до крушения. Факторы распада Британской империи и Советского Союза очень похожи на те, что вызвали разрушение государственности в Древней Греции, Римской империи и Византии. Если сегодня посмотреть с точки зрения этой теории на США после развала СССР, то легко увидеть все признаки «золотой осени», которая предшествует масштабному кризису государства.

Срок жизненного цикла этноса может измеряться тысячами лет. Для государства он существенно короче, и с каждым столетием сроки жизни государств сокращаются. Это можно объяснить скоростью коммуникаций, обмена информацией между людьми

и системами. Технологический прогресс ускорил принятие управленческих решений. До изобретения телеграфа скорость принятия решения в империях зависела от скорости лошади гонца, а сегодня при помощи сети Интернет мир превратился в тесное сообщество, объединенное средствами массовой информации. Радио потребовалось 40 лет, чтобы набрать первые 10 млн слушателей, ТВ — 15 лет, музыкальному сайту Napster — 3 года, а бесплатной электронной почте Hotmail — менее одного года!* То, на что западным экономикам требовалось несколько десятилетий, экономики развивающихся стран сегодня проходят за 5—10 лет, следуя опыту предшественников. А на уровне отдельного предприятия системы управления ресурсами (ERP-системы) позволяют оценить ситуацию в компании уже в реальном времени и дают возможность принимать решения мгновенно. Более того, многие решения принимают уже роботы, а не люди (например, решения о продаже и покупке фондовых активов просто программируются в зависимости от достижения котировкой определенных показателей, после чего команду «продавать» или «покупать» отдает электроника).

Большинство теорий жизненного цикла концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и управляемости. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо управляемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется, управляемость растет, а гибкость уменьшается



* С.П.Капица, Доклад «Сколько людей жило, живет и будет жить на Земле». Институт физических проблем им. П.Л.Капицы РАН, 05.11.99

* Завражнов Д. Основные проблемы современного бренд-менеджмента (опыт США и Европы, который необходимо знать любой российской компании). (<http://connect.nif.ru/reports/materials/4/KZ4/1114.ppt>, 2003)

леет, соотношение изменяется, управляемость растет, а гибкость уменьшается.

Этапы жизненного цикла организации условно делят на две группы: рост и затухание. Рост начинается с зарождения и заканчивается высшей точкой развития, стабилизацией или «расцветом», после этого наступает «старение», начинающееся со стабилизации и заканчивающееся «смертью» организации. В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами, которые на каждом этапе развития организации можно условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые «болезни роста», т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании. Их трудно избежать, но они могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется «организационными патологиями». Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Различие между двумя категориями проблем состоит в том, что непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии*.

Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. Организационные патологии — это результат неадекватного восприятия и реагирования на факторы внешней среды, которые приводят к потере динамического равновесия, что чревато разрушением системы. Вот почему «сходы» к разрушению организации возможны не только после достижения высшей точки, но и в каждой фазе ее жизненного цикла. Ключ к успеху в управлении организацией — умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данному этапу жизненного цикла организации. При правильной

стратегии и тактике развития компании она может, достигнув расцвета, находиться в этом состоянии достаточно продолжительное время, удовлетворяя развивающиеся потребности внешней среды. Задача управленцев — применить на каждом этапе развития системы такие управленческие технологии, которые бы приводили к установлению динамического равновесия, к адекватности внутреннего состояния бизнеса потребностям и тенденциям внешней среды.

Критика моделей жизненного цикла фокусируется на том, что организации, в отличие от биологических систем, не проходят через изменения строго определенно по времени и что теория не дает возможности предсказать смену фаз развития, завершение старого и начало нового жизненного цикла. Часто поднимается вопрос о том, когда точно наступает одна фаза и заканчивается другая. На этот вопрос ответить можно лишь применительно к конкретной организации, и то приблизительно, так же, как трудно сказать, в каком точно возрасте юноша становится мужчиной или из зрелости переходит в старость. Однако, как правило, каждый этап развития в жизненном цикле крупной компании длится от 3 до 10 лет.

Теория фаз жизненного цикла может быть применена к политическим и экономическим процессам, к целой отрасли или к конкретной компании. При анализе компании и отрасли, где она работает, необходимо рассматривать общее состояние окружающей среды, т.е. экономики и политической системы. Четкое понимание процессов, происходящих во внешней среде, позволит точно определить проблемы и тенденции развития любой совокупности сложных систем. Поэтому прежде чем перейти к отраслям и компаниям, давайте посмотрим, как работает теория фаз жизненного цикла применительно к политико-экономическим системам в целом.

* Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. — 1996. — № 10. СС. 63-71.

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И СОВЕТСКАЯ ЭКОНОМИКА

Одна из причин революции 1917 г. — отставание аграрной экономики царской России от всемирного тренда индустриализации. Производительность труда и эффективность индустриальной экономики, как уже было показано, на порядки выше, чем аграрной. Переход страны к индустриальному производству начался в середине 20-х гг. XX в. Можно выделить три крупных этапа развития организации управления экономикой Советского Союза для построения индустриального общества.

«Нулевым» этапом были революция и Гражданская война, которая подтвердила желание общества опробовать новый путь развития страны. Первые «тревожные звонки» о неэффективности социалистической системы хозяйствования прозвучали после окончания Гражданской войны — аграрная страна оказалась неспособной производить «коммунистическим» способом достаточное количество продуктов питания. Голод показал всю утопичность модели военного коммунизма. Ей на смену пришла новая экономическая политика (НЭП) — замена продразверстки продналогом в деревне, использование рыночных механизмов распределения, признание различных форм собственности, привлечение иностранного капитала в форме концессий. НЭП позволил быстро восстановить народное хозяйство, разрушенное Первой мировой и Гражданской войнами. Но НЭП, снова востребовавшая частную предпринимательскую инициативу, противоречила мега-идее о всеобщем равенстве и общественной собственности на средства производства. Со второй половины 1920-х гг. началось свертывание НЭПа. Из промышленности административно вытеснялся частный капитал, создавалась жесткая централизованная система управления экономикой (хозяйственные наркоматы).

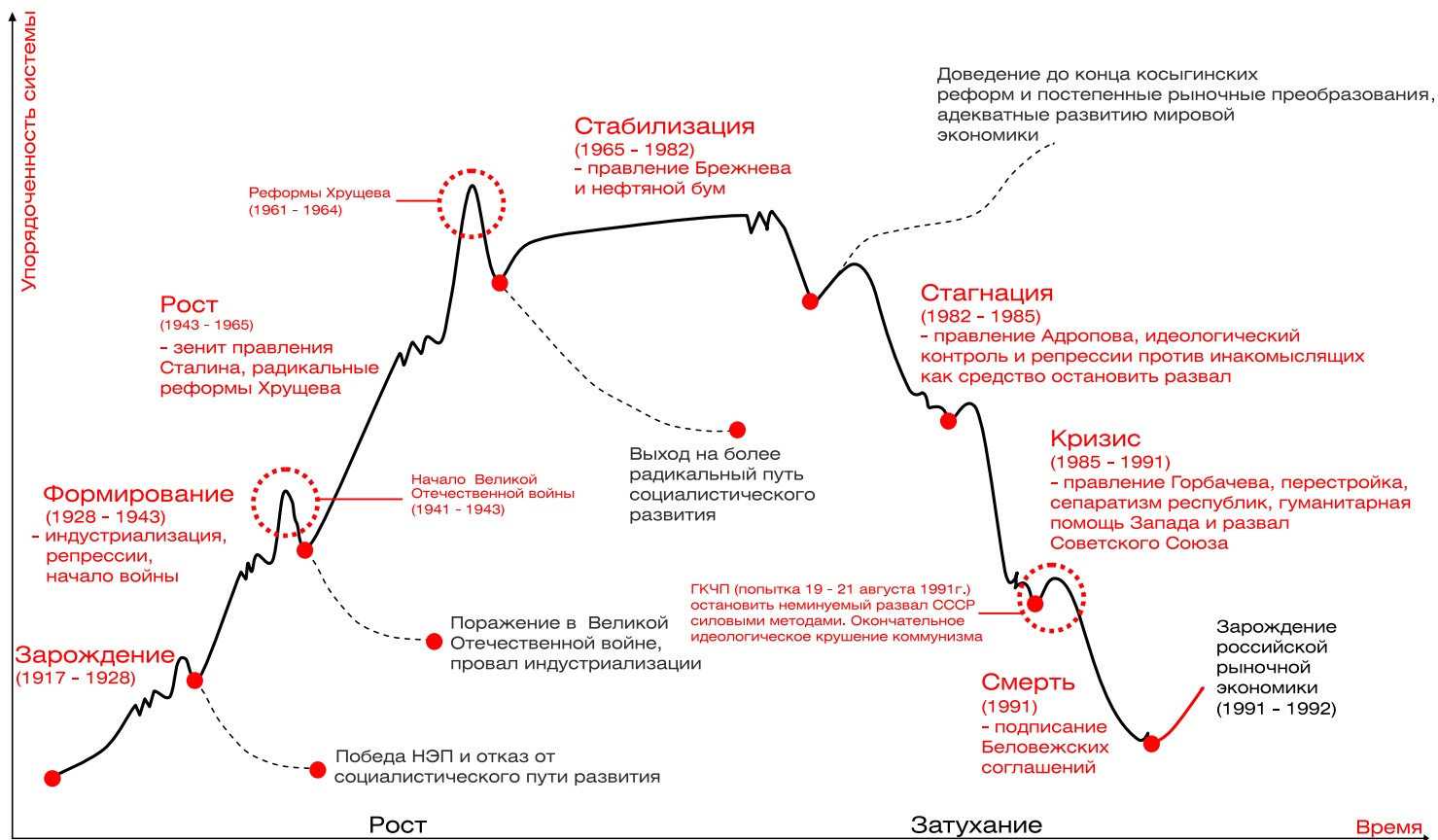


Рис. 2—2. Жизненный цикл советской экономики

Будущая плановая индустриальная экономика перешла на *первый этап своего развития* (фазы «Формирование» и «Рост», с 1928 г. по 1965 г.). В этот период промышленность только создавалась, и экономике требовалась мобилизация ресурсов на основе их оптимального распределения согласно критическим факторам развития страны. Управление отраслями строилось по принципу концентрации управленческих решений в руках Совета Министров и Госплана СССР. Народные комиссариаты (отраслевые министерства) и конкретные предприятия только выполняли установленные планы.

Второй этап (фазы «Стабилизация» и «Стагнация», с 1965 г. по 1985 г.) характеризуется тем, что экономика была сформирована, и уже требовалось развитие определенных узкоспециализированных направлений в рамках перспективных отраслей. На этой фазе отраслевая специфика стала настолько сложна, что на уровне понимания Советом Министров и Госпланом практическому планированию уже не поддавалась. Структура управления стала опираться на полномочия соответствующего отраслевого министерства, которое распределяло ресурсы между конкретными предприятиями. Сложность народного хозяйства стала такой, что в директивном планировании стали возникать закономерные сбои. Чтобы рассчитать план на год вперед, нужно было, чтобы все существовавшие тогда вычислительные мощности страны были загружены в течение предыдущего года. Особенно часто сбои в сложных системах происходят не в вертикалях, а в горизонталях, между «одноранговыми» элементами системы. В Советском Союзе межотраслевые дисбалансы и несогласованность в выпуске продукции стали обычным явлением. Для выживания системы нужно было срочно формировать горизонтальные связи, которые обеспечили бы стабильность системы, когда Госплан не справлялся со своими функциями.

Попыткой решить эту проблему стали реформы, принятые на сентябрьском (1965 г.) Пленуме ЦК КПСС. Суть «косыгинских

реформ» состояла в децентрализации народнохозяйственного планирования, повышении роли интегральных показателей экономической эффективности (прибыль, рентабельность) и увеличении самостоятельности предприятий. Это была попытка ввести личную заинтересованность предприятий и сотрудников в экономических результатах своего труда. За счет прибыли предприятия получали возможность формировать ряд фондов — фонды развития производства, материального поощрения, социально-культурного назначения, жилищного строительства, и другие. Использовать фонды предприятия могли по своему усмотрению (разумеется, в рамках существующего законодательства). Этот подход напоминал систему рыночных стимулов капиталистической экономики. Иными словами, уже в 1960-х гг. стало понятно, что экономика должна быть построена на логике процессов и «инстинктах» человека и что социалистическая идеология и плановое управление экономикой неэффективны. Основные мероприятия реформы были введены в действие на протяжении восьмой пятилетки (1965—1970 гг.). К осени 1967 г. по новой системе работали 5,5 тыс. предприятий (1/3 промышленной продукции, 45% прибыли), к апрелю 1969 г. — 32 тыс. предприятий (77% продукции). На протяжении пятилетки фиксировались рекордные темпы экономического роста. В 1966—1979 гг. среднегодовые темпы роста национального дохода в СССР составляли 6,1% (в США — 3,1%, в ФРГ — 3,4%, во Франции — 4,4%, в Великобритании — 2,2%)*. Был осуществлен ряд крупных хозяйственных проектов (например, создание единой энергосистемы). На ряде ключевых предприятий внедрены автоматизированные системы управления, «реанимированы» некоторые отрасли (например, гражданское автомобилестроение). Высокими были темпы роста жилищного строительства, развития социальной сферы, финансировавшегося за счет средств предприятий.

Восьмая пятилетка получила образное название «золотой». Но все же идеологическое влияние победило. «Пражская весна»

* Либерман Е. Экономические методы повышения эффективности общественного производства. — М., 1970.

1968 г. спровоцировала ужесточение не только политического, но и экономического курса. В результате экономистов-реформаторов стали обвинять в заигрывании с Западом, в «предательстве» социализма, в «перетаскивании» на советскую почву «чуждых народу» идей. Дальнейшие реформы были остановлены, и СССР выбрал второй путь — путь стабилизации ситуации. Этому же способствовала благоприятная для Советского Союза конъюнктура на рынке нефти и газа. Мировой энергетический кризис совпал с бурным развитием в нашей стране нефтегазовой промышленности. Развитые страны были готовы платить за тонну нефти по \$100, в то время как ее себестоимость в Самотлоре составляла около 5 руб. СССР быстро довел общий объем нефтедобычи до 650 млн т.*. Выручка от продажи сырья позволяла не обращать внимания на то, что Советский Союз становился все более зависимым от закупок продовольствия за границей, а промышленность страны теряла конкурентоспособность. Экономическая модель страны все больше становилась неадекватной развитию общемировых процессов. Начавшийся «застой» не позволил предприятиям развивать горизонтальные связи, поскольку их хозяйственная деятельность по-прежнему регулировалась «сверху» через механизмы планирования и фондирования. В дальнейшем при переходе экономики на рыночные рельсы это сыграло роковую роль, поскольку руководители предприятий привыкли ждать указаний «сверху» и просто не умели пользоваться вдруг возникшей экономической свободой. Мировые цены на нефть выросли с \$3,51 за баррель в 1973 г. до \$38,34 за баррель в 1981 г. В 1980-х гг. многие были готовы поверить, что запасы природных ресурсов не смогут удовлетворить потребности растущего населения, значит, цены на углеводороды падать не будут. Однако снижение до \$10,43 за баррель в марте 1986 г. стало очень неприятным сюрпризом**. Причины считались чисто политическими и временными — несогласованность действий членов картеля ОПЕК и сознательные действия

администрации США по снижению цен на энергоносители. Когда экономика СССР столкнулась с дефицитом ресурсов, в новом руководстве страной наступил «поиск консенсуса», т.е. говоря человеческим языком, полный управленческий хаос — расплата за иллюзорную «стабильность» в брежневскую эпоху.

Третий этап (фазы «Кризис» и «Смерть», с 1985 г. по 1991 г.). Это период идеологической и экономической неопределенности, вызванный попыткой найти новые пути развития страны и реанимировать находящуюся в кризисе неэффективную экономику. Одним из главных средств роста экономики провозглашается концепция хозрасчета (Пленум ЦК КПСС в апреле 1985 г.). Оставаясь в государственной собственности, предприятия получили значительную самостоятельность и были переведены на полный хозрасчет. Влияние органов власти на экономику становится малозначительным, так как они больше не могут обеспечить предприятия ресурсами и гарантировать сбыт. Хозрасчет вынуждает предприятия самостоятельно изыскивать средства для жизни, что приводит к изменению структуры управления. Ни Совет Министров с Госпланом, ни министерства уже не могут управлять предприятиями, полномочия по управлению переходят на уровень директората. Предприятия налаживают собственные каналы поставок и сбыта, но это им удается далеко не всегда, поскольку длительное отсутствие горизонтальных связей привело к тому, что производят они ненужную, неконкурентоспособную продукцию. Инициатива директоров, воспитанных в командной экономике, также крайне низка. У них нет квалификации рыночных управленцев, кроме того, они не понимают, установлены ли властью для них какие-то границы самостоятельности и где именно. На неумении предприятий ориентироваться на спрос паразитируют сначала нелегальные «цеховики», а в конце 1980-х гг. — вполне легальные кооперативы, где начинает формироваться первый инвестиционный капитал будущей рыночной экономики. Тем временем средств от экспорта энергоносителей из-за падения мировых цен поступает все меньше. Страна больше не может

* www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/

** Шиллер Р. Цены на нефть: пора страховаться // Ведомости. — 2008. — 17 март. — №47 (2069)

финансировать государственный заказ, следовательно, продукция предприятий, работающих в первую очередь на оборону не находит потребителей вовсе. Становится популярна идея конверсии, которая, однако, не срабатывает, потому что она не может дать ответа, на какую именно гражданскую продукцию нужно заменить в производстве продукцию военного назначения. Чтобы заводы совсем не встали, финансовая система печатает необеспеченные рубли. В ответ предприятия, избегая инфляции и неплатежей, переходят на бартерные взаиморасчеты. Теперь, когда мы вернулись, так сказать, к натуральному обмену, можно начинать строить экономику заново. Поскольку очевидно, что новая экономика — это экономика горизонтальных связей, строить ее тем легче и выгоднее, чем выше уровень общественной интеграции на отдельных территориях. СССР распадается на отдельные экономики — независимые государства. Теперь каждое проводит собственную экономическую политику (при этом полезно отметить, что новые хозяйственные системы этих стран, хотя и в разное время, но проходят одни и те же стадии жизненного цикла). Система рухнула, потому что не подтвердила идею, что люди могут трудиться ради общественного блага на не принадлежащей им собственности. Благие идеи о равенстве, свободе и братстве в итоге привели к номенклатурной пирамиде со сложной системой привилегий, к стране-зоне, всеобщему недоверию между людьми и дисбалансам в экономике.

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И ЭКОНОМИКА РОССИИ

Советский Союз умер, но оставил России тяжелую промышленную инфраструктуру, слабое сельское хозяйство и систему низкосортных услуг. Вся страна решила попробовать себя в капиталистическом типе хозяйствования.

В условиях банкротства государства, хаоса управления и развала экономической системы руководство России проводит либерализацию цен и полностью отпускает контроль над деятельностью предприятий. Налоги не собираются, повсеместный бартер, бюджет финансируется за счет кредитов МВФ. Тысячами умирают промышленные предприятия, выпускающие никому не нужную продукцию с отвратительным качеством. Единственным «ликвидом» остаются экспортные товары.

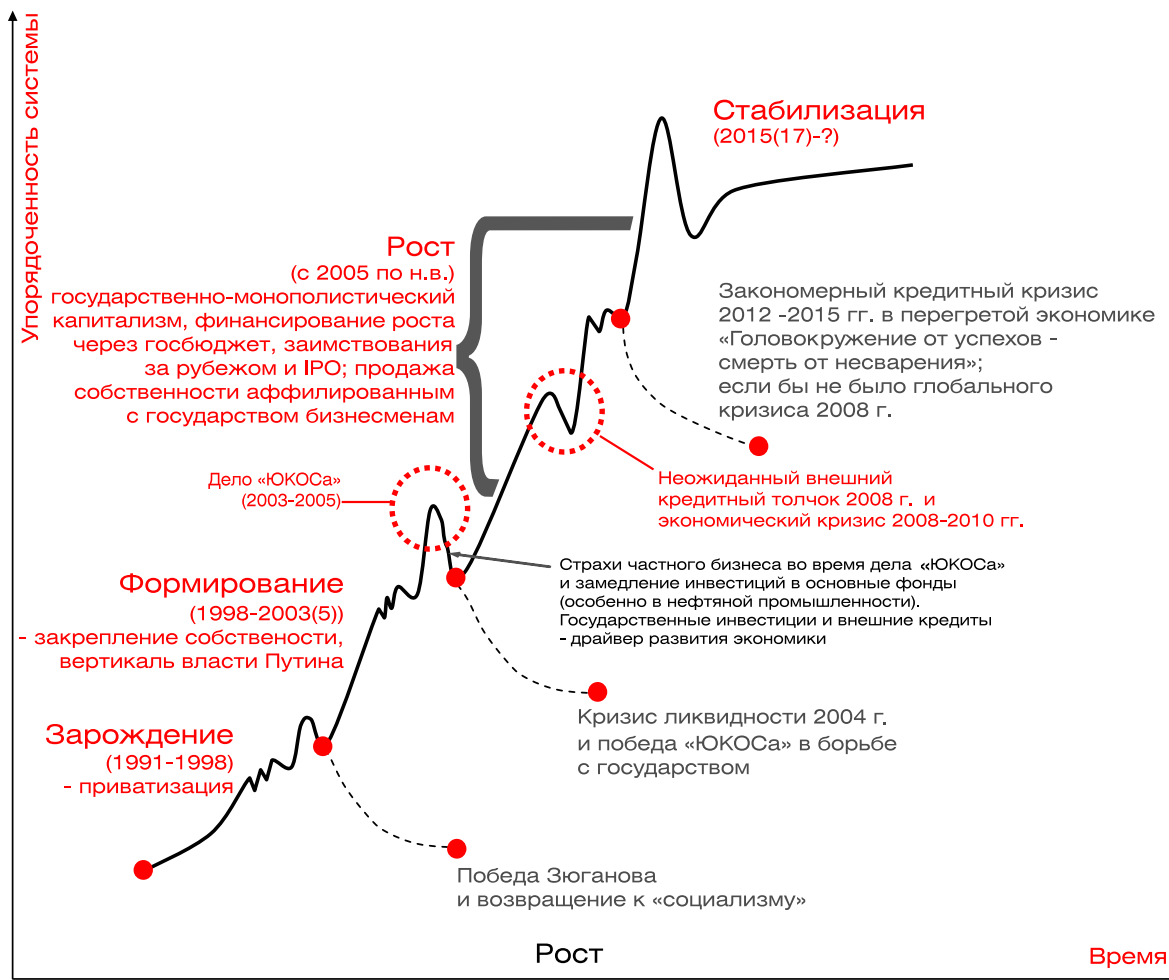


Рис. 2—3. Фазы развития российской экономики по модели жизненного цикла

С 1992 г. по 1998 г. российская рыночная экономика проходит самую конфликтную, хаотичную фазу своего развития — фазу зарождения. Она знаменуется массовой приватизацией. Как таковая она неизбежна — государство больше не может нести ответственность за всю экономику. Оно оставляет себе только самое важное. Приватизация была призвана заместить у руля экономики ослабленную центральную власть на новую экономически активную формацию либерально настроенных политиков и сформированного к тому времени слоя полуполюгальных бизнесменов и директоров успешных предприятий, ликвидировать дефицит ресурсов и продуктов на внутреннем рынке, восстановить конкурентоспособность продуктов и товаров обрабатывающих отраслей на мировом рынке, исправить отраслевые дисбалансы. Наконец, приватизация является проявлением политической воли либерально-экономического правительства к переходу к рыночной экономике. Первый этап российской приватизации — это так называемая «техническая приватизация», успех которой был полностью предопределен балансом интересов в обществе. Это был спонтанный процесс, протекавший как в легальных, так и в нелегальных формах. Первичная приватизация просто узаконила права собственности на предприятие его дирекции (или нелегального бизнеса), добавив к правам распоряжения и пользования право владения. Этот этап был пройден в 1992—1995 гг. Второй этап приватизации состоял из двух параллельных процессов: интенсивное перераспределение прав частной собственности после первичной приватизации и упорядочивание хаотического вмешательства со стороны государства в этот процесс. Признаком завершения второго этапа является определенная стабилизация систем новых прав собственности и качественная и количественная стабилизация новой системы экономических механизмов. Этот процесс продолжался с 1995 г. по 1998 г. В 1995 г. вновь созданные коммерческие, финансовые, финансово-коммерческие группы и компании и трансформированные в результате приватизации промышленные предприятия стали объединяться. Коммерческие фирмы и финансово-коммерческие

группы начали покупать промышленные предприятия, участвуя в залоговых аукционах, конкурсах, и создавать торгово-финансово-промышленные объединения. Примеры — «МЕНАТЕП», «Альфа», «ОНЭКСИМ», «Микродин», «ЛогоВАЗ». Эти объединения носят временный характер: они будут существовать только в переходный период.

Середина 1990-х гг. была трудным периодом почти для всех российских производственных компаний, прошедших залоговые аукционы и вынужденных потом за два-три года вернуть своим новым владельцам (а точнее, принадлежавшим им банкам) переданные безвозвратно государству кредитные ресурсы. Но почему в кризисный 1998 г. первый раз была зафиксирована положительная динамика инвестиций в основной капитал? Ответить на этот вопрос несложно. ФПГ на момент кризиса имели обширный портфель активов, которые приносили различный доход. Кризис поставил собственников перед невозможностью распылять управленческие и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя, таким образом, каждым активом. Поэтому собственники начали ранжировать активы, сохраняя самые прибыльные и быстрооборачиваемые. Остальные продавались. Например, холдинг «Интеррос» продал свои пакеты акций компаний «СИДАНКО» и «Связьинвест», предприятий ВПК и «Пермских моторов», Новолипецкого металлургического комбината, а также санировал «ОНЭКСИМ Банк». Все средства пошли на развитие «Норильского Никеля». Группа «МЕНАТЕП» продала все свои непрофильные активы, уменьшила присутствие в финансовом секторе. Все управленческие и финансовые ресурсы были направлены на подъем НК «ЮКОС». То же самое было с «Альфой», которая спасала только «Альфа-Банк» и ТНК. И так далее. Первый кризис зарождения оказал влияние на перераспределение активов в пользу более эффективных собственников, подтвердив их адекватное восприятие и реакцию на состояние внешней среды. На авансцену вышли молодые амбициозные бизнесмены, которые в 1990-ые гг. были средними предпринимателями. Так, например,

«Группа МДМ» начала активную скупку подешевевших активов на успешно сохраненные в кризисе средства акционеров «МДМ банка».

То обстоятельство, что российский бизнес успешно выжил в кризисе, является основным индикатором окончательного перехода к рыночной экономике, которая с 1998 г. перешла на новую фазу — формирование. Главная задача в этой фазе — формирование эффективной бизнес-модели, которая через несколько лет обеспечит массированный рост бизнеса для завоевания национального или глобального рынка. Именно в это время впервые в целом ряде компаний начали формироваться стратегии развития. Экономическая ситуация оставила собственника с единственным активом и вынуждала его сфокусироваться только на будущем этого актива. Концентрация бизнеса повысила риски собственников, и более длительное планирование стало ответной мерой. Компании начали строить планы на 2—3 года вперед. Пошел процесс активного инвестирования в основной капитал. Если в период 1996–1998 гг. большинство крупных российских компаний вели агрессивное приобретение активов, то 1999—2000 гг. стали периодом активного антикризисного управления в компаниях и формирования новых моделей бизнеса. Благодаря девальвации рубля российский рынок был освобожден от импорта, перед российскими компаниями открылись новые возможности для экспорта. Реализовав антикризисные программы, собственники начали активный процесс приобретения активов в рамках интеграции «назад» (покупка поставщиков) и «вперед» (покупка сбытовой цепочки). Эта интеграция часто повторяла отраслевые цепочки, по которым работали предприятия в СССР. Большая часть вертикально-интегрированных компаний была выстроена нефтяными компаниями, металлургами. Интеграция «назад», как правило, была необходима для защиты от монополизма поставщиков. Интеграция «вперед» объяснялась желанием увеличить добавленную стоимость и прибыль. Так, ТНК поглотила «Кондпетролеум» и «Черногорнефть», которые ранее входили в состав «СИДАНКО», а также выкупила у государства акции «ОНАКО». Еще один при-

мер — зарубежные покупки «ЛУКОЙЛа» в Азербайджане, Ираке, Казахстане и Египте (добыча), Восточной Европе (переработка) и США (сеть автозаправок). «Сибирский алюминий» в этот период приобрел контрольные пакеты «Самарской металлургической компании» («САМЕКО»), самарского авиастроительного предприятия «Авиакор». «Русский алюминий» интегрировал бокситные месторождения, Николаевский и Павлодарский глиноземные заводы. «ЮКОС» консолидировал около 90% акций «Восточной Нефтяной Компании» и приобрел «Восточно-Сибирскую нефтегазовую компанию», «Ангарскую нефтехимическую компанию» и Mazeikiu Nafta (Литва). Многие горизонтально-интегрированные холдинги образовывались путем покупки конкурентов. Вследствие этого увеличивается доля рынков, эффект масштаба приводит к снижению удельных издержек на построение сети и продвижение услуг. Так, после кризиса происходили наращивание финансовой империи акционеров «ЛУКОЙЛа» на базе финансовой группы «НИКОЙЛ», ставшей благодаря покупкам одним из крупнейших частных финансовых институтов страны (покупка «Ринако», ПСК, «Автобанка» и, наконец, «Уралсиба»), региональная экспансия МТС (покупка питерского «Телеком XXI», крупнейшего оператора Юга России «Кубань GSM», а также «Донтелекома»), формирование сотового оператора «МегаФон» на базе «Северо-Западного GSM» (Санкт-Петербург) и «Соник Дуо» (Москва) и т.д.

В 2001 г. встал вопрос о внешнем финансировании этих покупок и модернизаций, и компании начали готовиться к масштабному привлечению финансовых ресурсов для инвестиций в рост масштабов своего бизнеса. Но в России их не было. Цена на нефть только начала приближаться к среднегодовым значениям в \$21 за баррель. Даже в 2003 г. ресурсы отечественной банковской системы были настолько малы по сравнению с инвестиционными потребностями, что «Сбербанк» сумел выдать государственной «Транснефти» кредит в размере \$1 млрд, только превысив норматив кредитного риска на одного заемщика*.

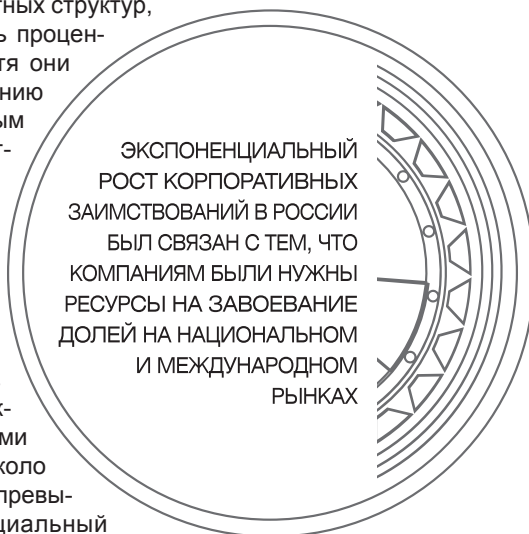
* Бушуева Ю. Транснефть* раздобыла \$1 млрд // Ведомости. — 2003. — 28 март. — №53 (853)

2002 год ознаменовался окончанием внутренней реструктуризации компаний (оптимизированы активы, налажены бизнес-процессы и т.д.). Собственники стали сосредотачиваться на подготовке своих компаний к активному росту уже не в локальном регионе, а на всероссийском уровне. Фокус внимания руководства переместился от оперативного управления к стратегическому — согласно сформулированным новым стратегиям и целям. Компании начали подготовку к выходу на открытые международные рынки капиталов, формируя приемлемые кредитные истории на заемном капитале, чтобы получить деньги на развитие или экспансию бизнеса через IPO. Если в фазе зарождения компания борется за право на существование, то в фазе формирования менеджмент компании подтверждает свою стратегию развития и выстраивает свою бизнес-модель на локальном рынке. Сформированная и оптимизированная бизнес-модель потом в фазе роста будет перенесена на все регионы. Не стоит забывать, что такой шанс борьбы за лидерскую позицию на национальном рынке услуговые компании не могли упустить — огромный приток доходов от возросших цен на энергоносители резко увеличил покупательную способность россиян, готовых сметать все с полок магазинов и автосалонов. Этот тезис подтверждают мобильные операторы, которые к концу 1990-ых гг. в своих регионах (Москва и Санкт-Петербург) построили успешные бизнесы, и первые из российских компаний перешли в фазу роста, начав в 2002 г. активную региональную экспансию. Захватив и насытив к 2006—2007 гг. национальный рынок, эти компании продолжили рост за счет выхода на рынки СНГ и развивающихся стран. То же самое чуть позже произошло и в рознице, банковском секторе, страховании, авиаперевозках и в общественном питании.

В целом в 2003-2005 гг. российский бизнес перешел к фазе активного роста, которая характеризуется борьбой за долю на отраслевых рынках в национальном масштабе. Решение дела «ЮКОСа» в пользу власти обозначило новую парадигму развития, основанную на государственном доминировании в

стратегических решениях и отраслях, с большой свободой для частного бизнеса в розничных секторах. После дела «ЮКОСа» предприниматели перестроили свой бизнес под новые условия, инвесторы приняли новые правила игры, а компании начали активную экспансию на внутреннем и на внешнем рынке.

В 2004 г. произошел кризис ликвидности в банковской системе. Он был ликвидирован огромными вливаниями госсредств, без структурных реформ финансовой системы. Все следующие годы российская банковская система продолжала страдать от недостатка ликвидности. Это во многом связано с политикой стерилизации огромной денежной массы от возросших цен на энергоносители и переводом средств в Стабилизационный фонд. Чтобы выйти из создавшегося положения и сохранить стабильность своих финансово-кредитных структур, банкирам пришлось повышать процентные ставки по кредитам, хотя они и так были высоки по сравнению с международным финансовым рынком. В результате кредитные ресурсы в России оказались достаточно дорогими, и крупный бизнес начал привлекать средства для своего роста на зарубежных финансовых рынках, где цена денег была гораздо ниже, чем в России. Задолженность банков и корпораций перед зарубежными финансовыми институтами к началу 2009 г. составила около \$500 млрд*, хотя в 2002 г. не превышала \$42 млрд**. Экспоненциальный



* «Вестник Банка России», февраль 2009

** Платежный баланс и внешний долг Российской Федерации в январе—сентябре 2003 года // Российская газета. — 2004. — 17 февр.

рост был связан с тем, что компаниям были нужны ресурсы на завоевание долей на национальном и международном рынках путем масштабных инвестиций в развитие инфраструктуры и выстраивание межрегиональных бизнес-моделей.

Понятно, что кредитный кризис неконтролируемого роста экономики в России состоялся бы в любом случае. Это бы произошло в 2012—2015 гг., если бы не случилось внешнего кредитного толчка в 2008 г., часть компаний, нарушавших нормы кредитного риска, окончательно потеряли бы трезвость в оценке перспектив бизнеса, а запущенные проекты были бы такими масштабными, что под них уже не хватило бы потребителей. Самыми красноречивыми примерами являются девелопмент и розничная торговля, в которых собственники потеряли связь с реальностью и так быстро росли на кредитных средствах, что при изменении конъюнктуры в одночасье стали бы банкротами, если бы не помощь государства и реструктуризация задолженности перед банками.


То обстоятельство, что российское правительство «победило» кризис ликвидности 2004 г. без структурных реформ финансовой системы, сыграло злую шутку в начале кризиса 2008 г., когда банковская система оказалась неспособна донести выделенные государством средства до реального бизнеса, и для поддержания ее стабильности правительство вынуждено было потратить как минимум \$55 млрд*. Одними только деньгами нельзя «гасить» кризисы, нужно до конца «вычищать» неадекватные бизнес-модели и использовать кризисы для банкротства и избавления экономики от неэффективных собственников.

Случившийся мировой кризис вовремя прервал безудержный рост российской экономики. Задолженность России на момент наступления кризиса, к счастью, не превысила общемировые показатели: государственный долг составлял лишь 4% ВВП (обычно в развитых странах — 50% ВВП), корпоративный — 43%

ВВП (в США — 80% ВВП), долг банковского сектора — 44% ВВП (в США — 120% ВВП). Домохозяйства задолжали банкам лишь 8% ВВП. Для сравнения: в США и Великобритании граждане взяли займы более 100% ВВП, а в большинстве развивающихся экономик этот показатель находится на уровне около 30% ВВП*.

Россия настолько неблагоустроена, в ней еще столько ненасыщенных рынков, что страна имеет все шансы на волне нового послекризисного спроса на полезные ископаемые со стороны Восточной Азии получить новый всплеск потребительской активности. В 2002—2008 гг. мы уже видели, насколько интенсивно россияне готовы потреблять услуги и продукты. Это неизбежно приведет к увеличению сектора услуг до средних для развитых стран показателей.

При этом профинансировать будущий рост Россия сможет в основном за счет продажи сырья. Будем честными: наш экономический рост последних лет был построен исключительно на благоприятной мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей. Экспорт российской нефти с 1999 по 2008 гг. в стоимостном выражении вырос в 10,7 раза — с \$14,1 млрд до \$151,6 млрд**. В физическом выражении рост выглядит скромнее: с 134,5 млн т до 221,6 млн т. За 2002—2006 гг. доля природных ресурсов и продуктов их первичной переработки в российском экспорте



МНОГОКРАТНЫЙ РОСТ ПОТРЕБЛЕНИЯ БЫЛ ДОСТИГНУТ ЗА СЧЕТ ФЕНОМЕНАЛЬНОГО ПОДЪЕМА ЦЕН НА НЕФТЬ — С \$9,8 ЗА БАРРЕЛЬ В 1998 Г. ДО \$140 СПУСТЯ ДЕСЯТЬ ЛЕТ. КАК ТОЛЬКО ЦЕНА НА НЕФТЬ СНИЖАЕТСЯ, В РОССИИ ПРОИСХОДИТ КРИЗИС (1986, 1998, 2008).

* Дело утопающих // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)

* Выплывет сильнее // Ведомости. — 2008. — 27 окт. — №203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)

** www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177

выросла с 78,2% до 85,5%, а машин, оборудования и транспортных средств упала с 9,4% до 5,6%. Эта конъюнктура позволяла наполнять бюджет, а высокий спрос подстегивал импорт. Экономика росла за счет искусственно подогреваемого спроса, основанного на экспортных доходах и внешних заимствованиях: оборот розничной торговли увеличился в 4,6 раза, доходы населения — в 5,5, а кредиты физическим лицам — в 72,5 (!) раза. Ввоз из-за границы продовольствия в 2000—2007 гг. вырос в 3,7 раза, товаров народного потребления — в 4,3, машин и оборудования — в 7,1, сложной электронной техники — в 12,8, а легковых автомобилей — в 22,3 раза. По сравнению с этими цифрами в отечественной промышленности, можно сказать, был настоящий застой: за 2000—2007 гг. промышленное производство выросло на 64,2%, ВВП в целом — на 72%*. Не говоря уже о науке, доля расходов на которую в 2006 г. в федеральном бюджете была меньше, чем в 1992 г.

Но, вне всяких сомнений, XXI век станет веком нехватки мощностей нефтедобычи. В начале 1990-х гг. низкие цены на нефть сделали вложения в развитие нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности невыгодными. Цены выросли, но мощности за ними не успели. Теперь мир столкнулся с близкой перспективой истощения традиционных нефтяных запасов, что требует еще более крупных и длительных вложений в освоение запасов трудноизвлекаемых. Население Земли постоянно растет, что вызывает рост потребности в энергоресурсах (на 40—50% к 2030 г. от уровня 2005 г.). Согласно прогнозу Международного энергетического агентства, спрос на нефть со стороны Китая, Индии и других стран emerging markets до 2030 г. будет требовать ежегодных инвестиций в размере \$360 млрд в разработку месторождений. Но даже с учетом этих вложений сокращение ежегодного уровня добычи составит 6,4%**.

Нефтяные компании начали активно экономить на будущем. Начинается массовое сокращение вложений в новые проекты. Это касается как частных, так и государственных компаний, включая мирового лидера отрасли Saudi Aramco. Особенно острая ситуация в регионах с дорогостоящей добычей. Поэтому основные предпосылки для возврата нефти к цене \$100 за баррель остаются: спрос на энергетические ресурсы, при отсутствии прорывных технологий альтернативной энергетики, сохранился.

Понятно, что соперничество за природные ресурсы станет ведущим геополитическим фактором. Население мира к 2025 г. вырастет до 8 млрд человек. Этот рост будет происходить в основном за счет стран Азии и Африки. Население Индии к 2025 г. превысит население Китая. По мнению специалистов, только к 2025 г. произойдет технический прорыв, который даст миру альтернативу нефти и природному газу, однако его практическое применение окажется медленным из-за огромной стоимости замены всей мировой распределительной инфраструктуры*.

Относительно перспектив обновления промышленного производства в России тоже нужно быть реалистами. Мы — сырьевая держава, которая не имеет ни политической воли, ни социальных предпосылок для масштабного технологического рывка. Чтобы создать принципиально новую технологическую базу, общество должно уметь поддерживать новые идеи и отдельных «гениев» и иметь опыт и инфраструктуру для «переобучения» населения. А относительно высокая стоимость рабочей силы в России не позволяет удешевлять промышленную продукцию и конкурировать со странами той же Юго-Восточной Азии. Поэтому продукция отечественного промышленного производства, не будучи ни передовой, ни дешевой, не может найти покупателей ни в нашей стране, ни за рубежом. В секторе потребительских товаров российские производители и отечественная продукция уже практически

* Выплывет сильнейший // Ведомости. — 2008. — 27 окт. — №203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)

** World Energy Outlook 2008

* Информация Британской телевидительной корпорации (http://news.bbc.co.uk/hi/russian/international/newsid_7738000/7738707.stm)

полностью вытеснены даже с внутреннего рынка. Те отрасли, продукция которых представляет собой исключение (вооружение, тяжелое машиностроение, ракетно-космическая техника и др.), обеспечили свой относительный успех за счет технологического лидерства бывшего Советского Союза. Но это только подтверждает тезис о необходимости технологического рывка, которого на принципиальном уровне ожидать не приходится. Лидером новой индустриальной революции Россия явно не станет. В подтверждение этого тезиса можно привести инициативы государства по модернизации страны в технологически-инновационную экономику, которые в основном касаются инноваций в сфере услуг, а не производства. В фокусе государственных программ по модернизации находится образование, наука и исследования, телекоммуникации, медицина, эффективное функционирование коммунальных сетей и качественное оказание государственных услуг, а уже потом ядерная энергетика и космос.*

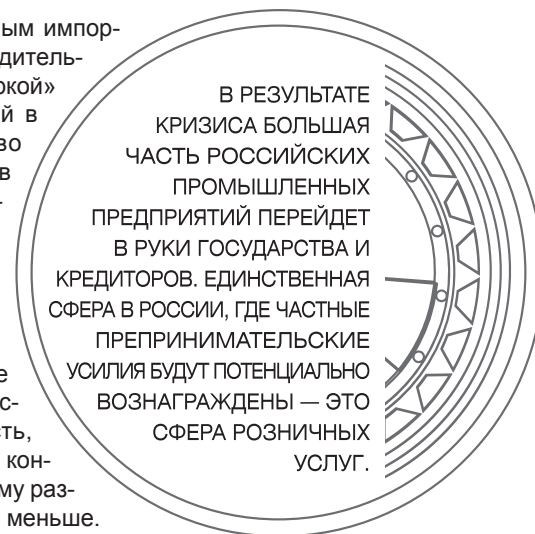
Однако в ситуации мирового экономического кризиса наличие обширных природных ресурсов и отсутствие конкуренции с развивающимися странами в производстве продукции оказываются преимуществами России. Монопольная позиция по многим ресурсам, недоразвитая инфраструктура и ненасыщенные рынки дают стране шанс правильно использовать ситуацию, чтобы запустить новый процесс роста ВВП за счет модернизации национальной инфраструктуры, значительных госрасходов и удовлетворения спроса на еще не насыщенных региональных рынках.

В результате кризиса большая часть российских экспортноориентированных предприятий и промышленный сектор перейдут в руки государства и кредиторов (как российских, так иностранных). Крупный частный бизнес из кризиса выйдет ослабевшим, и у него не хватит сил и ресурсов самостоятельно совершить технологический рывок в конкурентном инновационном производстве. Производство для частных потребителей будет замещено

очень дешевым и качественным импортом, несмотря на любые заградительные пошлины, или «промсборкой» иностранных производителей в России. Сельское хозяйство в России, как всегда, будет в тяжелом состоянии. Профессиональные услуги для бизнеса будут уже не так востребованы государственными корпорациями и оставшимися частными компаниями, поскольку таким компаниям не нужно показывать свою инвестиционную привлекательность, а значит, юристы, аудиторы и консультанты по организационному развитию им нужны существенно меньше.

Единственная сфера, где частные предпринимательские усилия будут потенциально вознаграждены — это сфера розничных услуг. Высокая скорость оборота денежных средств, низкие капитальные вложения (по сравнению с производством) и приемлемая норма прибыли делают этот сектор, наряду с энергетическим сектором, одной из точек будущего роста ВВП страны.

В этом секторе успех бизнеса не зависит ни от органов власти (они влияют на компании сектора услуг для населения только в самом начале развития бизнеса, на этапе получения лицензий, частот, санитарных сертификатов и т.п.), ни от инвесторов (в большинстве случаев стоимость входа в служебный бизнес относительно невелика). В первую очередь успех компаний В2С-услуг зависит от персонала, потому что услуги — это в первую очередь взаимодействие между человеком-продавцом и человеком-потребителем.



* <http://www.kremlin.ru/transcripts/5979>

Миллионы российских потребителей еще многие годы будут готовы повышать свой уровень жизни, если им будет сделано предложение по приемлемым ценам и с хорошим качеством обслуживания. Роль услуг как генератора экономического роста подтверждается тем фактом, что в условиях кризиса розничные услуги последними из всех российских отраслей показали отрицательные показатели. Например, в розничной торговле товарооборот впервые снизился только спустя полгода после начала кризиса (по продовольственным товарам на 2,1% по сравнению с предыдущим годом, по непродовольственным — на 3%)*. Отдельные сектора телекоммуникаций даже продемонстрировали рост на фоне всеобщего падения промышленного производства, которое «съехало в минус» на 10—15%, а в некоторых отраслях — на 30% и более. И услуги первыми продемонстрировали восстановление спроса после падения в начале 2009 г. Ведь услуги реагируют на экономическую ситуацию автоматическим изменением цены предложения. Иными словами, оплата часа работы репетитора, продавца в магазине, стоматолога и автослесаря может варьироваться на сотни процентов в зависимости от экономической ситуации в стране и платежеспособного спроса клиента. Такая гибкость и адаптивность невозможны, если мы производим автомобили или минеральные удобрения, поскольку цена промышленного продукта зависит от издержек на сырье, которые связаны с обменным курсом и мировой конъюнктурой.

Несмотря на снижение платежеспособного спроса в период кризиса, для розничных служебных компаний сохраняются огромные возможности по удовлетворению не только «приобретенных», но даже и базовых потребностей потребителя. Например:

- Огромный потенциал развития современных форм розничной торговли. На тысячу жителей РФ приходится 45 супермаркетов и 2 гипермаркета, тогда как в Европе этот показатель составляет 182 и 14 соответственно*. В конце 2007 г., на 12 российских городов приходилось 41% от общего оборота розничной торговли

в стране¹, а проживало в этих городах лишь 18% населения России.

- В России на начало 2007 г. насчитывалось всего 30 тыс. предприятий общественного питания. Для сравнения, лишь в Нью-Йорке в тот же период их было почти 20 тыс., а в Лос-Анджелесе — 25 тыс.²
- Доля финансовых операций 2008 г. в ВВП составила 4,7%. Активы банков лишь 67,3% ВВП, кредитный портфель — 47,9%, частные вклады — 14,2%. В Европе эти показатели больше: активы банков — 262% ВВП, кредитный портфель — 128%, частные вклады — 58,3% (для финансовых организаций)³. Да, кризис подсказывает, что финансовый сектор Европы можно считать «раздутым», но ведь не в четыре же раза по сравнению с Россией! На 1 млн россиян в 2007 г. приходилось 38 банковских отделений. Для сравнения: в Польше этот показатель составлял — 82, в Чехии — 111, в Венгрии — 282⁴. 90% операций с пластиковыми картами — это снятие наличных в банкоматах⁵.
- Доля туризма в валовом внутреннем продукте России ничтожно мала — около 1,5%, и не дотягивает, к примеру, до Австрии, где она составляет 6%. Занятость населения в этом секторе составляет все те же 1,5%, а в развитых европейских странах — 5—7%.⁶ Более 50% россиян в настоящее время куда-то не выезжают и, таким образом, потенциально являются новыми туристами⁷. При этом около 50% выезжающих из России — это челноки из приграничных регионов, ввозящие в страну товар из Польши, Китая и Финляндии без таможенного оформления, и для них существует дополнительная ниша специальных услуг.

¹ <http://www.rb.ru/biz/markets/show/70/>

² www.rb.ru/biz/markets/show/63/

³ Сафронов Б. Цитата недели // Ведомости. — 2009. — 7 апр. — №61 (2331)

⁴ www.cash4all.ru/bank/kak-kupit-bank

⁵ Кудинов В. Вещь недели: Пластиковая карта // Ведомости. — 2009. — 27 март. — №54 (2324)

⁶ www.rb.ru/biz/markets/show/84/

⁷ Travelnn.ru, Strategy Partners 13.03.2008,

* <http://www.retailer.ru/print/id/540/>

- В США объем ипотечных кредитов равен 70% ВВП, в Великобритании — 45%, в среднем в Европе — 40%, в России — 2,5%*. А ведь, по данным соцопросов (2006 г.), жилищная проблема стоит перед 61% российских семей.
- Несмотря на очевидный рост доходов, россияне редко вкладывают деньги в здоровье, как свое собственное, так и близких людей. Только 7% россиян имеют полис добровольного медицинского страхования и лишь 4% оплачивают его лично**. Более 85% жителей США, согласно опросам американской Ассоциации производителей спортивных товаров, регулярно занимаются спортом. А в России 55% населения вообще не занимаются спортом. В 2007 г. среднестатистический житель США тратил на спортивное снаряжение в 20 раз больше россиянина***.
- Средний возраст автомобиля в России — 12 лет. Каждый второй старше 10 лет, машин моложе пяти лет — 26%****. В России сейчас 199 легковых автомобилей на 1000 человек. В других восточноевропейских странах — 220, в Германии и Великобритании — 550, а в США — 700. Есть большой потенциал стимуляции спроса за счет кредитных программ, ведь пока за наличные в России продается больше машин, чем на других крупных рынках*****. Вы скажете, что машины — это не услуги, а товары. Но помимо того, что эти машины нужно произвести, их также нужно продать, а потом качественно обслуживать в любой точке нашей необъятной страны. Сегодня вне официальных сервисов обслуживается 60—70% российского автопарка. При этом цена услуг у официальных дилеров выше в 3—4 раза, чем в независимом сервисе.

* www.credit.ru/publication/4450

** www.rb.ru/biz/markets/facts/61

*** <http://www.smoney.ru/article.shtml?2007/04/02/2609>

**** Романова Т., Воронина А. Плохой сервис // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)

***** Брэкенбери Найджел, управляющий директор и президент Ford в России // Ведомости. — 2008. — 27 февр.

Россия находится в уникальной ситуации, когда она имеет уже «размеченное», но не освоенное пространство для развития: сырьевой сектор, который обеспечивает приток денег в страну, неразвитая национальная инфраструктура, ненасыщенные региональные рынки и активно растущий сектор розничных услуг. Активная работа по их освоению гарантирует новый виток экономического роста.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ И ФАЗЫ ИХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

После того как мы рассмотрели фазы жизненного цикла экономики, полезно посмотреть с точки зрения этой теории на общие тенденции развития целых отраслей российской экономики по состоянию на 2008—2012 гг. В качестве «классификатора» отраслей предлагается использовать отраслевую структуру, принятую рейтинговым агентством «Эксперт» для ежегодных обзоров «Эксперт 400» и «Эксперт 200». Начиная с 1994 г. в этих обзорах проводится подробный анализ состояния соответствующего числа крупнейших отечественных компаний. Хотя рейтинг «Эксперта» ранжируется по объему реализации продукции (производства, услуг) в определенном году, в него входят компании практически всех сфер экономики. При этом отраслевая структура рейтинга более компактна, чем, например, классификаторы ОКОНХ. Попробуем проанализировать, какие отрасли являются самыми эффективными с точки зрения управления, достижения целей бизнеса и умения работать на высококонкурентном рынке, максимизируя прибыль.

Анализ темпов роста выручки и доходов по отрасли для этого недостаточен. Например, розничная торговля до кризиса 2008 г. росла очень быстро, но прибыль сетей минимальна, поскольку

велики инвестиции в экспансию торговых сетей. Напротив, нефтегазовая отрасль — лидер по прибыли, но ее рост основан не на качественном управлении и прогрессивных технологиях, а на внешней конъюнктуре при снижающихся темпах добычи. Как только упала цена на нефть и газ, некогда гордившиеся своим богатством компании («Газпром», «ЛУКОЙЛ» и др.) сразу же подали заявки на господдержку через льготное кредитование, объясняя свои действия тем, что им не хватит средств расплатиться с кредитами и одновременно проводить инвестиции в добычу нефти и газа. Так, может быть, лучше пересмотреть структуру своих активов, продать непрофильные (от СМИ до энергетики), перестать выводить средства из России на международные проекты (от Средней Азии и Африки до Латинской Америки и Аляски) и наконец-то заняться внутренней оптимизацией и снижением расходов? Ведь если проанализировать презентации топ-менеджмента этих компаний, то окажется, что себестоимость добычи нефти у того же «ЛУКОЙЛа» в 2006—2007 гг. была \$2,7/бар.*, а «Газпром» добывал 1 тыс. м³ товарного газа с учетом его переработки по себестоимости всего 119,2 руб., при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. м³ газа по территории России составляла 381,2 руб.**. В строительстве на результаты влияет зависимость от городских чиновников, а будь рынок прозрачным и равнодоступным для всех участников, в том числе иностранных, картина отрасли была бы совсем другой...

Вот почему только по прибыльности нельзя судить об общей эффективности бизнеса, проверяемого кризисом на прочность. При оценке эффективности отраслей разумней выбрать интегрированные критерии, которые бы определили реальные успехи менеджмента в сложной конкурентной борьбе, без влияния выгодной рыночной конъюнктуры или господдержки.

Поэтому были введены 18 критериев и экспертно оценена каждая отрасль по каждому из них в баллах от 1 до 10 (см. таблицу 2-1):

- темпы роста выручки за 10 лет;
- масштабные инвестиции в основные фонды или в инфраструктуру услуг;
- прибыльность за 10 лет;
- напряжение конкурентных сил в отрасли;
- качество внутрифирменного управления (качество стратегии, профессионализм менеджмента, воплощение стратегии);
- роль коррупции в отрасли (как на уровне регуляторов отрасли, так во взаимодействии предприятий отрасли с поставщиками и клиентами);
- роль государственного протекционизма в отрасли;
- удовлетворенность клиентов качеством продукции/услуг или соотношение цены и качества товаров или услуг;
- прозрачность бизнеса, корпоративное управление и акционерные отношения;
- всероссийский охват предложением продукта/услуги;
- борьба с импортом, в т.ч. национальный капитал контролирует отрасль или иностранный;
- международная экспансия бизнеса;
- уровень дифференциации (выпуск продукции вторичного передела для промышленности или новые нестандартные решения для сферы услуг);
- использование всех возможностей рынка;
- уровень инноваций и технологических решений;
- качество маркетинговых коммуникаций с клиентами и партнерами;
- роль выгодной внешней конъюнктуры;
- сопротивляемость кризису.

* Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее», Москва, 20.07.2006

** Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада, 27.06.2003. (<http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>)

	Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутри-фирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный патернализм**	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная инфраструктура*	Соответваемость спросу
1	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ (МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ)	Стабилизация	услуги	B2C	144	10	10	10	10	8	4	3	8	9	10	6	7	7	8	7	8	9	10
2	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец роста	продукты	B2C	125	9	7	7	10	6	6	7	7	8	10	4	3	6	7	7	8	4	9
3	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ БЫТОВЫХ ТОВАРОВ (FMCG)*	Конец роста	продукты	B2C	119	10	4	10	9	7	8	9	4	9	10	2	1	0	9	4	9	7	7
4	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	Рост	услуги	B2C	113	10	8	2	9	7	7	9	6	6	6	3	2	7	6	6	6	6	7
5	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ (ОСТАЛЬНЫЕ ТИПЫ)	Рост	услуги	B2C и B2B	109	7	8	6	9	6	5	6	6	7	7	5	3	6	5	6	4	5	8
6	БАНКИ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ	Рост	услуги	B2C и B2B	107	10	3	8	9	7	7	3	6	7	6	6	3	5	6	5	6	7	3
7	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	Рост	услуги	B2B	107	7	6	8	7	7	3	8	6	6	5	4	3	4	8	7	6	8	4
8	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	Рост	продукты	B2B	103	8	5	10	4	5	7	7	5	5	5	8	9	4	7	4	5	2	3
9	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	Рост	продукты	B2B	102	10	6	10	6	5	4	5	5	6	8	9	6	4	4	4	4	3	3
10	ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ	Рост	услуги	B2B	99	10	5	3	8	6	5	9	6	6	4	4	2	3	7	5	5	7	4
11	ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ	Рост	услуги	B2C	98	4	6	5	8	5	7	8	5	3	4	6	2	4	5	4	6	9	7
12	РАЗВЛЕЧЕНИЯ	Рост	услуги	B2C	92	10	4	9	8	4	3	7	4	2	3	7	4	3	7	3	4	7	3
13	СТРАХОВАНИЕ	Рост	услуги	B2C	90	9	6	2	9	4	7	8	4	3	6	3	1	3	4	3	6	7	5
14	НЕФТЯНАЯ И НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2B	89	10	9	10	4	5	0	0	2	4	5	8	6	4	4	5	6	1	6
15	ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2B	89	9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7	6
16	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	Рост	продукты	B2C и B2B	84	5	7	2	1	7	5	1	2	8	7	5	3	4	5	8	6	8	7
17	ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2C	83	3	2	2	10	4	9	9	6	3	6	2	1	2	5	5	4	7	3
18	СМИ И РЕКЛАМНАЯ ИНДУСТРИЯ*	Рост	услуги	B2C и B2B	81	8	2	6	8	4	7	3	4	6	8	2	3	2	5	3	4	5	1
19	УПАКОВКА	Рост	продукты	B2B	76	8	5	0	5	4	7	9	5	2	3	2	1	2	4	4	3	6	6
20	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ И АЛМАЗОВ	Рост	продукты	B2B	69	8	5	9	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	2	4
21	ЛЕСНАЯ/ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Рост	продукты	B2B	67	7	4	7	5	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	3	5	0	2
22	ЛЕГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2C	63	3	3	2	8	3	9	7	3	1	2	0	1	2	2	3	4	8	2
23	УГОЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2B	62	6	3	7	2	3	3	3	2	3	3	6	4	1	4	2	2	4	4
24	ПОЛИГРАФИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2B	60	3	2	3	7	2	8	8	3	3	2	2	1	1	2	4	3	4	2
25	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	Конец формирования	продукты	B2B	61	6	3	3	2	3	6	3	3	5	2	2	3	4	3	2	3	4	4
26	ЛИЗИНГ	Конец формирования	услуги	B2B	58	8	3	2	4	2	7	3	3	2	3	3	1	2	3	4	3	4	1
27	СТРОИТЕЛЬСТВО	Конец формирования	продукты	B2C и B2B	57	10	7	10	2	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	0	2
28	ТРАНСПОРТ	Конец формирования	услуги	B2C и B2B	55	5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	3	3	6
29	СЕРВИСНЫЕ КОМПАНИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	Формирование	услуги	B2B	46	3	2	2	7	2	2	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	4	2
30	ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ	Формирование	услуги	B2B	45	10	1	10	3	2	0	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	2	1
31	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	Формирование	продукты	B2B	44	6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
32	ОБРАЗОВАНИЕ*	Формирование	услуги	B2C	43	5	1	5	7	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1	5
33	АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС	Формирование	продукты	B2B	41	2	3	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3	4
34	МАШИНОСТРОЕНИЕ	Формирование	продукты	B2B	39	1	3	2	8	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4	0
35	ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	22	2	2	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	2	5
36	ЗДРАВООХРАНЕНИЕ*	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	16	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0

* - отрасли/ не представленные в рейтинге "Эксперт-400"

** Обратная зависимость баллов: 10 за минимальную выраженность признака

Таблица 2—1. Интегральная оценка эффективности российских отраслей в 2008—2012 гг.



Рис. 2—4. Уровень эффективности управления в российских отраслях и распределение отраслей по фазам развития рыночной экономики в 2008—2012 гг.

Затем баллы были суммированы, а отрасли ранжированы по убыванию итогового балла. В десятку самых эффективных отраслей не вошли традиционные лидеры по прибыли, такие, как нефть и газ, а также отрасли, добывающие полезные ископаемые. Самыми эффективными в основном оказались отрасли услуг и отрасли, производящие продукты для конечных потребителей. Эти отрасли за десять—пятнадцать лет «с нуля» смогли построить абсолютно новые бизнесы без приватизационной истории и эффективно аккумулировать деньги населения, обеспечив рост внутреннего потребления. Распределение отраслей по фазам жизненного цикла показано на рис. 2—4.

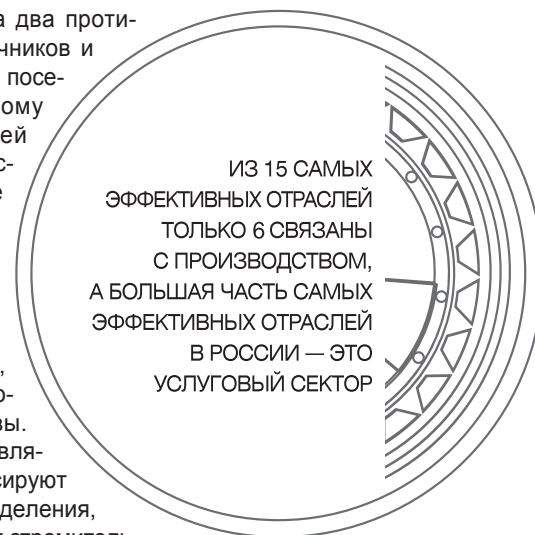
ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНЦИИ И МОНОПОЛИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ

Удивительно, но факт, что из 15 самых эффективных отраслей только 6 связаны с производством, а костяк и большая часть самых эффективных отраслей в России — это сектор услуг. Отрасли, входящие в первую пятерку, похожи сочетанием двух факторов — в этих отраслях самая сильная конкуренция и очень высокая скорость оборота денежных средств. Легкость вхождения игроков на эти рынки, помноженная на высокую скорость оборачиваемости, приводит к росту эффективности производства товаров и предоставления услуг за счет быстроты изменений, которые вносят компании в свою деятельность. Эти отрасли быстрее других доводят свои рынки до насыщения, переходя в фазу стабилизации бизнеса на национальном уровне. Конкурентное напряжение начинает спадать, а оборот денежных средств — замедляться (сроки окупаемости возрастают) с каждым «шагом вниз» по нашему рейтингу. В 10 первых отраслях вы не найдете ни одной монополии. Это, наверное, ответ на вопрос, какая экономика эффективнее: основанная на чистой конкуренции или на

государственном регулировании, пусть даже осуществляемом рыночными методами через крупные государственные концерны.

Наши экономисты делятся на два противоборствующих лагеря: рыночников и государственников. Но истина посередине. Согласно нормальному распределению вероятностей (распределению Гаусса), в системе всегда присутствуют две области стандартного отклонения. То же самое можно сказать об обществах, экономиках и организациях. Чистая конкуренция без контроля государства — такая же утопия, как и государственное планирование без частной инициативы. Наиболее жизнеспособными являются системы, которые балансируют в области нормального распределения, не допуская ошибок ни слишком стремительного роста, ни пассивности.

Поэтому для России ответ очевиден: ориентированные на конечных потребителей отрасли с высокой скоростью оборота денежных средств (это, как правило, розничные услуги и товары) нужно отдать в частные руки и выстроить регулирование так, чтобы в этих секторах не прекращалась конкурентная война, но сохранялись прозрачные для иностранцев правила работы. Это обеспечит рост качества услуг и продуктов и удовлетворенность клиентов, и повысит качество жизни в стране до передового уровня.



Отрасли, имеющие продолжительные сроки оборачиваемости денежных средств и связанные с национальной безопасностью (национальной инфраструктурой) должны контролироваться государством. Но и в этих секторах нельзя создавать монополии. В каждом должны быть 2—3 крупные госкомпании со схожей структурой активов, конкурирующие между собой и оцениваемые по одинаковым показателям. Если управленцы не обеспечивают надлежащую эффективность и прозрачность, они будут «съедены» по законам выживания другими управленцами. Не можете найти эффективных управленцев — берите из бизнеса. Элемент конкуренции повышает эффективность решений при любом государственном строе. В СССР одним из немногих экспортных товаров, завоевавших превосходную репутацию, были вооружения. И произошло это благодаря конкуренции между конструкторскими бюро, параллельно решавшими одинаковые задачи («МиГ» и «Сухой», КБ Ильюшина и КБ Туполева, КБ Миля и КБ Камова и т.д.).

Также стоит отметить, что услуговый сектор, занимающий первые места в рейтинге, и быстрооборачиваемое розничное производство менее всего пострадали от кризиса, потому что за годы конкурентных войн они привели все свои процессы к оптимальному состоянию и вытеснили неэффективные компании, а также завершили насыщение своих рынков, стабилизировав свое развитие. Ценность сети в количестве ее пользователей. Кто сумел свою услугу из диковинки превратить в предмет первой необходимости, тот может себе гарантировать доход в любой экономической ситуации. Так, например, средняя разговорная активность (MOU) абонентов в федеральной тройке операторов мобильной связи уменьшилась за кризисный квартал конца 2008 г. всего на единицы минут в месяц, а активные московские абоненты в разгар кризиса стали говорить всего на 5—7% меньше*. Даже в условиях кризиса люди предпочитают сохранять свои мобильные номера, подписку на кабельное ТВ, доступ в Интернет и пользоваться удобным магазином поблизости, хотя он и

дороже рынка или гипермаркета, расположенного за несколько километров от дома.

У отраслей, которые в момент наступления кризиса ликвидности находились в фазе активного роста, инвестиционный цикл не был завершен, что и привело многие компании к убыткам и банкротству ввиду невозможности рефинансирования своих долгов. Но хуже всех после наступления кризиса обстояли дела у только что сформированных и еще не адаптировавшихся к рыночным реалиям отраслей с невысокой конкурентоспособностью и долгой оборачиваемостью средств. Огромные увольнения (до 30—50% от кадровой численности предприятий) произошли в машиностроении, угольной промышленности, промышленности строительных материалов, строительстве*. В этих отраслях повсеместно наблюдаются остановки производства и бессрочные отпуска.

* Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №55 (2325)

* Цветкова М. Безработные субъекты // Ведомости. — 2009. — 13 фев. — №26 (2296)