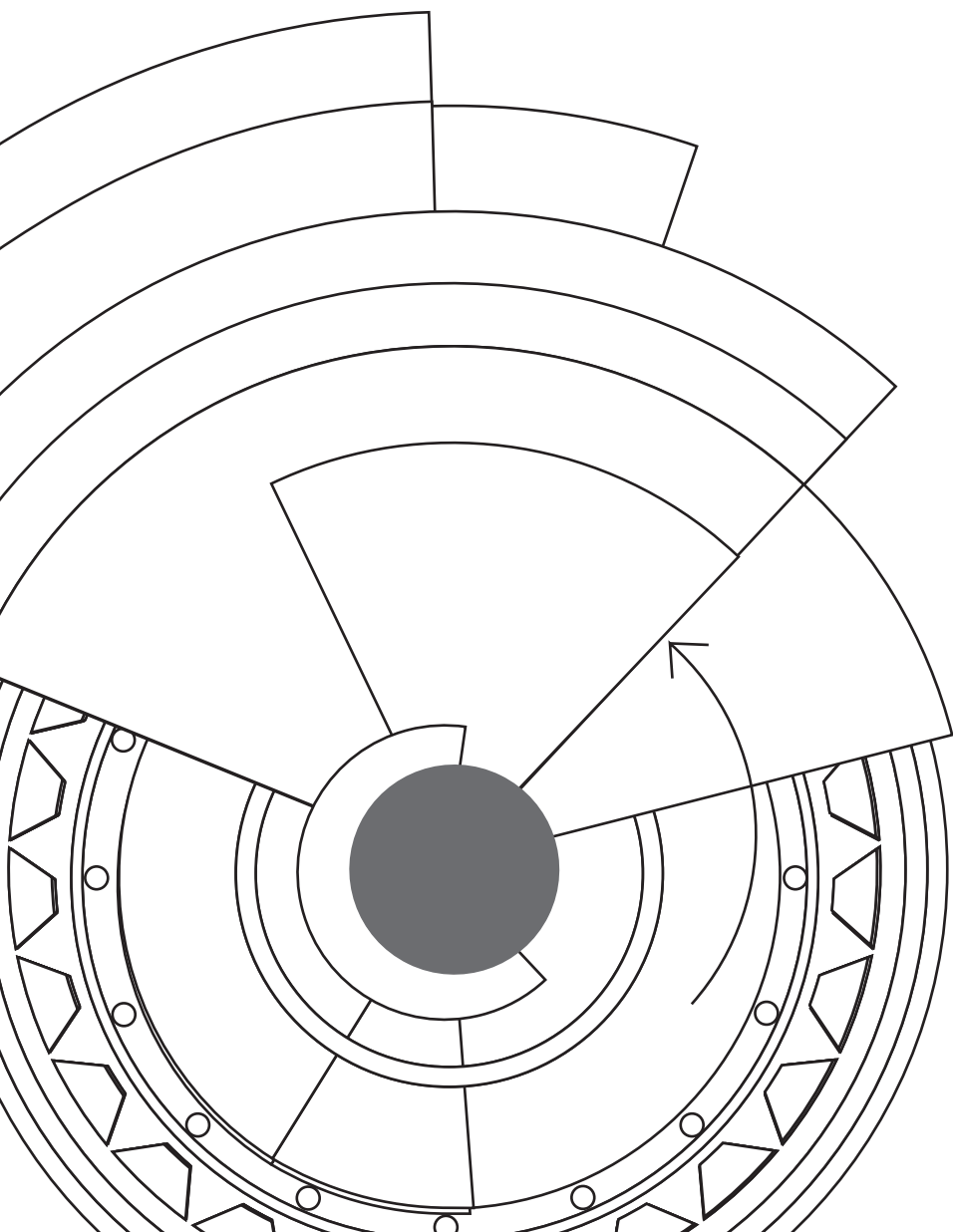


Дмитрий Чернов

## Глава 3

# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В КАЖДОЙ ФАЗЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА



Теперь, когда понятно, какие тренды определяют развитие политики и экономики России и отраслей, можно перейти к рассмотрению фаз жизненного цикла организаций на уровне отдельной компании, как производящей продукты, так и оказывающей услуги.

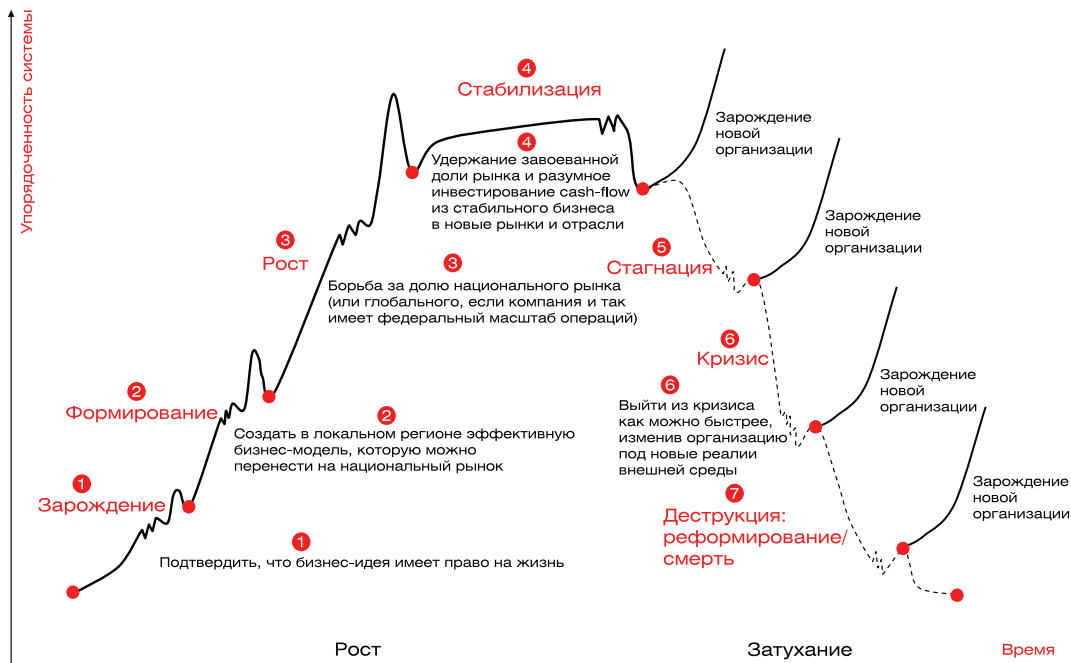


Рис. 3—1. Изменение характера задач компании в зависимости от фазы ее жизненного цикла

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ

(в целом для российского бизнеса — с 1992 г. по 1998 г.)

**Главная задача:** выжить и подтвердить, что бизнес-идея жизнеспособна.

**Горизонт планирования:** от 1 месяца до 1 года. Обычно 3 месяца.

**Хеджирование рисков:** происходит за счет создания или вхождения в несколько разнообразных бизнесов, конкретная организация является одним из активов в пуле. Наличие только одного бизнеса увеличивает как риск потери бизнеса в хаотично регулируемой внешней среде (слабость власти, криминал и институциональная слабость экономики и судебной системы), так и опасность ошибки выбора сферы приложения усилий (возможно, есть еще более эффективные отрасли, в которые можно «войти»).

**Знание отрасли и внешней среды:** около 15—20% от фазы стабилизации.

**Понимание внутреннего устройства организации:** очень слабое, 10—15% от уровня стабилизации.

**Инвестиции в развитие:** отсутствуют до того момента, когда станут понятны перспективы развития бизнеса в приемлемом для собственника горизонте времени. Часто показатели бизнеса просто сравниваются друг с другом, чтобы выбрать впоследствии единственный и самый прибыльный, высокооборотчиваемый и перспективный актив. Кризис российской экономики в 1998 г. показал, что система хозяйствования и экономическая политика государства и ФПГ оказались неадекватными для нормального

функционирования экономики. И все ФПГ вынуждены были выбрать какую-то одну основную специализацию, распродав непрофильные активы. Именно в нее пошли впоследствии основные инвестиции. Но до кризиса экономический уклад позволял сохранять модель «многоотраслевого» владения активами без значительного инвестирования в их развитие.

**Кто управляет бизнесом:** лично собственник и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнеры. Недоверие к посторонним — не только результат опасений, что бизнес будет выведен из рук собственника наемным менеджментом, но и необходимости собственника получать информацию, не искаженную заинтересованностью наемного работника в сохранении своего рабочего места. В фазе зарождения в организации отсутствует профессиональный менеджмент, доверенные люди на ключевых постах исследуют внутреннюю и внешнюю среду организации, чтобы сделать вывод о перспективности каждой бизнес-функции и бизнеса в целом.

**Маркетинговые коммуникации:** хаотичные. Клиенты оценивают компанию по цене продукции. Компания часто даже не имеет торговой марки. Она просто продает продукт (услуги), не слишком задумываясь об активной коммуникации, на которую часто просто не хватает ресурсов, тем более что перспективы бизнеса не очевидны. Коммуникацию с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес, осуществляет непосредственно собственник. Наиболее полно используются личные связи собственника с органами власти. Такие коммуникации, помноженные на возможности покупки в СМИ заказных публикаций, сформировали в России рынок услуг «черного PR», обслуживавших ФПГ и связанных с ними чиновников в процессе передела государственной собственности. Потребности в классических формах public и investor relations возникнут после 1998 г., когда передел собственности будет практически завершен и собственники начнут создавать корпоративные истории и повышать капитализацию с целью получения средств внешних инвесторов.

**Продолжительность фазы:** зависит от срока оборачиваемости по продуктам компании и от уровня конкурентного напряжения в отрасли. Чем короче сроки и выше напряжение, тем быстрее компания проходит эту фазу, и наоборот. В России для таких отраслей, как телекоммуникации, пищевая промышленность, розничная торговля, фаза продолжалась 3—4 года. В нефтяной промышленности она длилась от 5 до 7 лет, а в авиастроении — более 10 лет.

Например, бизнес ОАО «ВымпелКом» был основан в 1991 г. В июне 1992 г. в Москве началась работа первой в России экспериментальной сети сотовой связи стандарта AMPS с емкостью 200 абонентов. В 1994 г. в эксплуатацию введена сеть на 10 000 абонентов. Официальное начало коммерческой деятельности под торговой маркой «Билайн» пришлось на 1995 г. Кризис организации назрел к 1996 г., когда собственники поняли успешность бизнес-идеи, но столкнулись с ограничениями стандарта AMPS. Для перехода на более перспективный стандарт GSM требовались крупные инвестиции. АФК «Система», которая в до 1995 г. проводила типичную политику хеджирования рисков, скупая разнообразные телекоммуникационные активы, весной



1996 г. вышла из акционеров компании: «Системе», в полном соответствии с нашей моделью, пришлось сосредоточиться на развитии ключевого телекоммуникационного актива (МТС), «вытянуть» инвестиционные потребности двух бизнесов холдинг не мог. В 1996 г. «ВымпелКом» для получения необходимых инвестиционных ресурсов вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу, проведя первое в России IPO\*. Началась новая фаза развития компании.

**Закономерный финал фазы зарождения и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла:** невозможность «тянуть» несколько ключевых (и зачастую разноотраслевых) активов и одновременно осуществлять инвестирование и профессиональный менеджмент в разные предприятия подвигает собственника выбрать один актив и сфокусироваться на его развитии. Пусковым механизмом неизбежного кризиса, который очищает экономику от неадекватных и неэффективных собственников, становится внешний фактор — кризис ликвидности в августе 1998 г.

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ

(в среднем для российского бизнеса с 1999 г. по 2003–2005 гг.)

**Главная задача:** сфокусироваться на развитии наиболее перспективного бизнес-направления и сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного рынка (например, на уровне региона). Первыми из российских компаний вышли в эту фазу в 1996—2001 гг. операторы мобильной связи. Они сосредоточились на масштабном строительстве сетей в Москве и в Подмосковье. Параллельно компании получали лицензии на предоставление услуг связи в других регионах, следуя логике развития бизнеса в следующие несколько лет. Но для эффективного всероссийского охвата им нужно было сформировать и апробировать эффективную бизнес-модель в отдельно взятом регионе. Для других компаний, например вертикально-интегрированных, эта фаза характеризуется активным достраиванием отраслевых цепочек, позволяющим снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при волатильности цен на их продукцию: в нефтегазовой отрасли от добычи до продажи потребителю ГСМ, в алюминиевой отрасли от бокситов до алюминиевых пивных банок, в металлургии от угля и ГОКов до трубопрокатных станов.

**Горизонт планирования:** от 1 до 3 лет. Впервые у компании появляются стратегия и планы на 2—3 года как следствие лучшего понимания отрасли и как ответ на потребность в более эффективном распределении ограниченных ресурсов.

**Хеджирование рисков:** собственники продают непрофильные бизнесы и реинвестируют вырученные средства в ключевой актив с потенциально наибольшей рентабельностью и кратчайшей оборачиваемостью денежных средств. Поскольку у собственника остается только главный актив, его риск не состояться как предприниматель значительно возрастает. Поэтому собственник активно привлекает профессиональных менеджеров на функциональные направления и пытается построить отлаженную систему работы, чтобы снизить вероятность разрушения бизнеса изнутри. Одновременно компания пытается занять уверенную позицию на своем традиционном рынке, построить бизнес-модель и протестировать ее на предмет понимания, правильно ли собственник определил тренд развития отрасли и экономики в целом.

**Знание отрасли и внешней среды:** в среднем 30% от фазы стабилизации, но собственникам нужно производить огромное количество экспериментов, чтобы получать эмпирические знания о специфике работы на рынке.

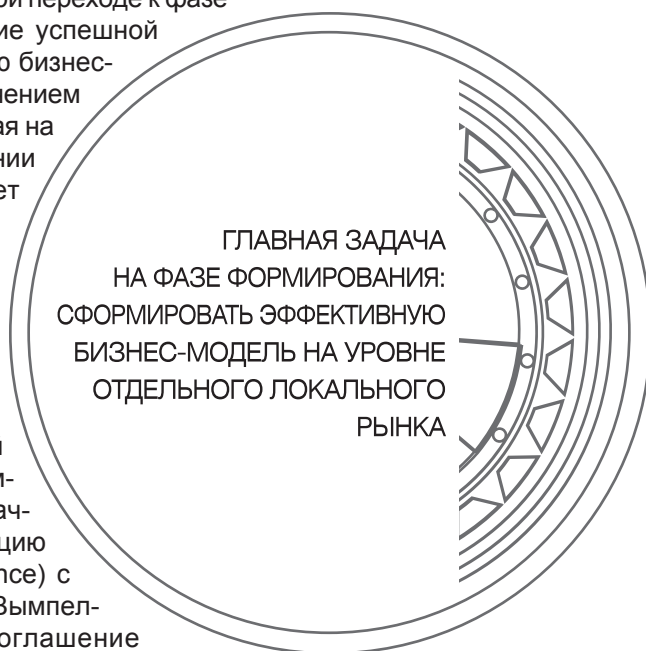
**Главная задача на фазе формирования:** сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного локального рынка

**Понимание внутреннего устройства организации:** 20% от уровня стабилизации в самом начале фазы формирования, когда у собственников больше знания внешней среды, чем внутренних процессов, и более 40% при переходе к фазе роста, когда компания получила подтверждение успешной работы на рынке и сформировала эффективную бизнес-модель. В этой фазе все менеджеры заняты изучением функциональных процессов, ведь несущественная на локальном рынке проблема при масштабировании бизнес-модели на национальный уровень может вырасти в системное препятствие.

**Инвестиции в развитие:** значительные. Средства от продажи непрофильных активов инвестируются в стратегический актив. Но объем вложений несопоставим с теми ресурсами, которые нужны компании на этапе роста, поэтому в фазе формирования компании готовятся к будущей активной работе с инвесторами. Постепенно компании становятся все более финансово-прозрачными и начинают внедрение норм и кодификацию корпоративного управления (corporate governance) с целью привлечь внешних инвесторов. Тот же «ВымпелКом» в 1998 г. подписал инвестиционное соглашение с норвежским телекоммуникационным концерном Telenor:

за \$162 млн Telenor приобрел 25% плюс одну голосующую акцию компании, став ее крупным акционером и стратегическим партнером. В мае 2001 г. в число акционеров компании входит «Альфа Эко Телеком Лимитед». В 2002 г. Telenor, «Альфа-Групп» и «ВымпелКом» подписывают соглашение, по которому в региональное развитие компании вкладывается \$175 млн. Компания была в целом сформирована и готова к экспоненциальному росту бизнеса: через два года число абонентов компании выросло в десять раз, а к концу фазы роста (в 2006 г.) — в 25 раз, достигнув 55,1 млн абонентов (в том числе 4,6 млн за пределами России)\*. Еще один пример — прошедшая аналогичный путь компания ТНК, 50%-ную долю в которой в 2003 г. собственники продали одному из мировых лидеров — компании BP.

**Кто управляет бизнесом:** собственник и профессиональный менеджмент в равной степени. В этой фазе собственник в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент — на внутренних процессах. Эти метаморфозы тоже хорошо прослеживаются на примере «ВымпелКома». В конце фазы зарождения в 2001 г. основатель бизнеса Дмитрий Зимин уходит от управления и становится почетным президентом компании. На пост генерального директора приходит представитель стратегического акционера — концерна Telenor — Джо Лундер. Затем в фазе роста, чтобы избежать конфликта между акционерами (Telenor и «Альфа-Групп»), в октябре 2003 г. управление компанией будет поручено человеку, не связанному ни с одним из собственников, но обладающему прекрасными профессиональными данными — бывшему управляющему «Mars Inc.» по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии Александру Изосимову, который умеет работать на растущих рынках.



\* Информация компании: Fourth Quarter and Annual 2006 Financial And Operating Results Management Presentation (<http://www.vimpelcom.com/investor/presentations.wbp>)

**Структура управленческой деятельности:** компания уже определила направление движения, цели на определенный период, и начинает формировать вертикальное операционное управление (вертикальные функциональные бизнес-процессы). С каждым днем понимание внешней среды растет. Компания реализует проекты реструктуризации бизнеса и приобретения активов.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** начинает преобладать более системный подход к подбору людей, внедряются единые стандарты работы, должностные инструкции. Становятся актуальными программы стимулирования работы наемного персонала. Персонал, который работал в организации с самого начала, как правило, не принимает новой иерархической модели, не может встроиться в формирующиеся системные процессы. На позиции руководителей функциональных подразделений приходят авторитарные лидеры, способные эффективно выстраивать бизнес-процесс по своей вертикальной цепочке, но обратной стороной этой способности является их слабость во взаимодействии с другим подразделениями. Развивается скрытая конкуренция между подразделениями за контроль и влияние на стратегические решения. Риски дисбаланса между функциями, гиперразмерами одних и неразвитостью других подразделений определяются умением топ-менеджмента оценивать функциональных руководителей не по лояльности и результату работы, а по месту и требуемому вкладу конкретного подразделения в общую бизнес-модель компании.

**Маркетинговые коммуникации:** начинается формирование торговой марки. Инвестирование в продвижение продукта становится таким же важным, как и в модернизацию производственных линий или построение сети точек обслуживания. Клиенты начинают обращать внимание на продукцию компании не только с точки зрения цены, но и качества продуктов и услуг. Компания начинает осваивать разнообразные коммуникационные инструменты (от PR и личных продаж до рекламы на телевидении) и тестирует их на своем первичном рынке. К концу фазы все эффективные коммуникационные решения для конкретного бизнеса становятся известными, и компания задумывается о систематизации единой коммуникационной политики.

**Продолжительность фазы:** фаза формирования является переходной к фазе масштабного роста рынка, поэтому ее продолжительность зависит от действий конкурентов, у которых происходит тот же процесс, и качества менеджерского персонала, создающего работоспособную бизнес-модель.

**Закономерный финал фазы формирования и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла:** собственники часто не удерживают ситуацию внутри бизнеса, а также неверно оценивают тенденции внешней среды. В компании формируется патология, которая ставит бизнес под угрозу разрушения. Характерным примером последнего были собственники НК «ЮКОС», которые, с одной стороны, построили одну из самых эффективных российских компаний, которая претендовала в ближайшие 7—10 лет на статус международного лидера, а с другой — не учли невозможность политической ангажированности. Тот, кто оказался прозорливее, быстро устранил такую патологию, как желание компании влиять на политические процессы, и адаптировался к новым условиям работы. Тем самым их бизнес приобрел динамическое равновесие с обществом, которое в большинстве случаев предпочитает государственный патернализм и настороженно относится к частному бизнесу\*.

\* Гуриев С. Непонятный Медведев // Forbes. — 2008. — Апрель



## ФАЗА РОСТА

(в среднем для российского бизнеса  
с 2003-2005 гг. по настоящий момент)

**Главная задача:** борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем в фазе стабилизации появление конкурентов маловероятно. Ведь затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто возьмет значительную долю рынка в фазе роста, в фазе стабилизации получит главные конкурентные преимущества — лояльность миллионов потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для завоевания новых рынков необходима экспансия: компания переносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на первичном рынке. Таким образом, компания сначала создает единую модель, а уже потом начинает адаптировать ее к специфике новых рынков.

**Горизонт планирования:** 3—5 лет для компаний с высокооборотным капиталом, причем чем дольше срок оборачиваемости, тем дальше и горизонт планирования. Также на скорость движения в новые рынки и соответственно на горизонты планирования влияют развитость инфраструктуры и характер спроса на продукцию или услуги компании на этих рынках (например, уровень платежеспособности населения того или иного региона).

**Хеджирование рисков:** в этой фазе организация начинает расти беспрецедентными ранее темпами. В компании реализуются масштабные интегрированные проекты развития, которые затрагивают практически все подразделения не только в федеральной штаб-квартире, но и в региональных представительствах. Возникает риск того, что топ-менеджмент просто не успеет принять решение либо не справится с растущим объемом информации и сделает ошибочные выводы. Инструментом против этого риска становится построение горизонтальных связей между подразделениями и делегирование части полномочий по принятию решений на более низкие уровни — горизонтальное процессно-ориентированное управление (или система кросс-функционального управления). Именно система кросс-функционального управления не дала развалиться бизнесу НК «ЮКОС», когда его руководство оказалось в тюрьме или за рубежом. Еще полтора года спустя после утраты генерального руководства региональные подразделения компании добывали нефть на докризисном уровне, перерабатывали и реализовывали ГСМ, компания выплачивала налоговую задолженность.\* Но при этом у нее не было топ-менеджмента! Стабильность работы поддерживали внедренные горизонтальные бизнес-процессы. Для функционирования региональных предприятий не нужно было согласовывать решения с вышестоящим менеджментом. Затем эти же подразделения продолжили свою работу в абсолютно другой компании, с другим качеством внутрифирменного управления и успешно стали наращивать добычу нефти (в 2006 г. «Роснефть-Юганскнефтегаз» показал один из лучших результатов по темпу роста добычи сырой нефти в России — 9,4%)\*\*. Спросите себя, сколько вы знаете в России организаций, которые без менеджерского контроля в течение полутора лет не развалились бы? Вот что обеспечивает эта технология управления и вот что она дает с точки зрения устойчивости бизнеса.

**Знание отрасли и внешней среды:** в среднем 60—70% от фазы стабилизации в начале масштабного роста и 90% по окончании фазы при переходе к стабилизации.

\* Почему остановился рост нефтедобычи в России? Доклад института энергетической политики, Москва, июнь 2005 г.

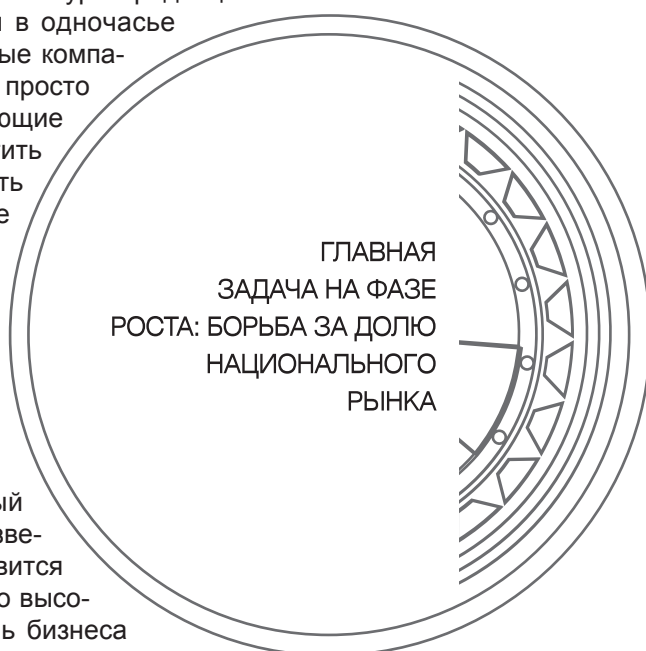
\*\* Информация компании ([http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western\\_siberia/yuganskneftegaz/](http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western_siberia/yuganskneftegaz/))

**Понимание внутреннего устройства организации:** высокое (50% от уровня фазы стабилизации). Профессиональные менеджеры понимают, как функционирует организация в конкретном регионе и как она начнет меняться в связи с масштабным ростом. Поэтому пытаются отладить до возможного совершенства начальную бизнес-модель, четко прописав регулирующие ее процедуры, затем при переносе на региональный уровень четко определить принципы, которые являются незыблемыми, и в остальном делегировать региональным управленцам самостоятельность для адаптации компании к специфическим условиям нового рынка.

**Инвестиции в развитие:** самые масштабные за весь жизненный цикл организации по отношению к объему выручки. Компания финансируется из различных внешних источников, зачастую балансируя на грани нормы рентабельности или даже убыточности. Но инвесторы и менеджмент сознательно идут на этот риск: ведь через несколько лет компания планирует стать одним из крупных игроков рынка, доля которого будет обеспечивать генерацию большого денежного потока и высокую капитализацию бизнеса. В фазе роста резко вырос объем средств, привлеченных российскими компаниями с помощью публичных размещений. Если за 1996—2004 гг. российские компании с помощью этого инструмента привлекли с международного фондового рынка около \$1,37 млрд, то в 2005 г. объем размещений составил \$4,54 млрд, в 2006 г. он достиг \$16,45 млрд, в 2007 г. — \$23,12 млрд. Такая же динамика наблюдалась и на рынке долговых инструментов: в начале 2003 г. корпоративный долг российских компаний не превышал \$48 млрд, а по итогам 2007 г. он достиг \$413 млрд. После мирового банковского кризиса, спровоцированного крахом американской ипотечной системы, рост российских корпоративных заимствований за рубежом прекратился, компании попробовали перейти на внутренний рынок капитала, но и там не нашли ресурсов для рефинансирования. От мирового кризиса ликвидности пострадали в первую очередь те российские отрасли, которые находились в фазе активного роста. Так, очень активно росла розничная торговля (30—50% роста в год при практически нулевой прибыльности). Собственники ставили на завоевание национального рынка в надежде, что через несколько лет либо придут иностранные сети и купят уже отстроенный бизнес, либо что бизнес в фазе стабилизации сможет приносить поток денег, достаточный для погашения ранее взятых кредитов. Такая же ситуация и в строительстве. Эта отрасль была более рентабельна, но рентабельность в миг исчезла при падении цен на недвижимость и избавлении рынка от «диктатуры продавца».

Из-за изменения экономической конъюнктуры в одночасье оказались «на грани» также банки и финансовые компании. Но торговые и финансовые сети — это не просто розничные услуги, это одновременно и образующие социальной инфраструктуры. Чтобы не допустить ее краха, государство вынуждено было принимать меры экстренной финансовой поддержки. В итоге адекватно растущий бизнес замедлил свой рост, скорректировал свои бизнес-модели под новые реалии, успешно пережил пик кризиса и начал подготовку к росту на более сбалансированных принципах. При этом неадекватный бизнес умирает, и его остатки распродаются новым игрокам на рынке или адекватным «старожилам».

**Кто управляет бизнесом:** профессиональный менеджмент становится системообразующим звеном в управлении. Сложность процессов становится такой, что управлять организацией могут только высококвалифицированные менеджеры. Основатель бизнеса





к моменту начала роста уже разделил единоличное владение компанией с другими стратегическими инвесторами, которые вместе со своими финансовыми ресурсами принесли и свои взгляды на стратегию развития бизнеса. Нормы и процедуры корпоративного управления становятся главным регулятором отношений между собственниками, инвесторами и профессиональным наемным менеджментом. К 2007 г. превращение Дмитрия Зимины из руководителя и владельца в почетного президента и, в общем, в рядового акционера ОАО «ВымпелКом» перестало быть уникальным прецедентом. Многие собственники-основатели отошли от тактического управления, передав его профессиональным менеджерам. До кризиса Олег Дерипаска, оставшись Председателем Совета директоров «Базового элемента», передал кресло генерального директора Александру Булыгину, но потом в связи с трудностями компании вернулся. Собственники компании «Вимм-Билль-Данн» передали управление Тони Майеру (бывшему региональному управляющему Coca Cola Hellenic Bottling Company). Собственники «Норильского никеля» и ТНК-ВР, столкнувшись не только с возросшей сложностью управления, но и с конфликтами между акционерами, также попытались вручить бразды правления компаниями независимым наемным менеджерам, что позволило бы не допустить развала хорошо функционирующего бизнеса. И так в сотнях российских компаний.

**Структура управленческой деятельности:** В данной фазе доминирует управление проектами, связанное с масштабными программами (проектами) экспансии. Абсолютная величина объема оперативного «управленческого труда» в фазе роста остается примерно такой же, что и в фазе формирования, но доля его снижается. Операционное управление, не изменившееся между двумя фазами, позволяет тиражировать на всю сеть растущего единую систему бизнес-процессов. Кросс-функциональное взаимодействие и горизонтальные бизнес-процессы приходят в организацию вместе с проектами, когда ради общего результата нужно задействовать все подразделения. Но постепенно часть проектных процессов становится регулярными и циклическими (т.е. такими, которые нужно выполнять с определенной периодичностью). Например, когда компания реализовала проект открытия регионального представительства, в этот проект были включены как штаб-квартира, так и проектный офис в регионе. Между ними было налаженное взаимодействие для достижения цели проекта. Но это же взаимодействие будет существовать и дальше, только его проектный характер станет операционным, обеспечивая повседневную эксплуатацию завоеванного рынка. Поэтому ближе к фазе стабилизации проектное управление становится операционным и компания переходит к классической «матричной» структуре.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** повышенное внимание уделяется умению сотрудников работать в командах и принимать коллегиальные решения. Межфункциональные и межкультурные конфликты при масштабной региональной экспансии являются одними из главных рисков развала организации, в виду искажения и падения скорости передачи информации между подразделениями. Инициатива и «пионерский задор» желательны, но еще необходимы и единые принципы работы.

**Маркетинговые коммуникации:** Это время брендов. Если при зарождении и формировании компания ориентировалась на 1—2 приоритетные группы потребителей, то при выходе на новые рынки коммерческое предложение компании неизбежно меняется: логика экспансии заставляет расширяться не только географически, но и за счет ассортимента. Теперь число приоритетных потребительских групп возрастет до 5—6. Они сильнее различаются по потребительским предпочтениям, уровню достатка, возрасту и т.п. Поэтому компания вынуждена создавать универсальный бренд, который доносил бы послания компании на единой идеологической и визуальной платформе. Цена для потребителей по-прежнему важна, но с ростом благосостояния и по мере выравнивания соотношения цены и качества между конкурентами, потребительский

выбор все больше определяют нематериальные критерии. Компании используют в основном проактивные коммуникационные инструменты широкого охвата (например, телевизионную рекламу). Двусторонние и персонализированные инструменты используются мало. В 2005—2006 гг. во многих потребительских секторах состоялись крупные проекты, направленные на формирование полноценных брендов. В финансовом секторе реформировали свои бренды «Альфа-Банк» и ФК «Уралсиб» (ранее ФК «НИКОЙЛ»). «Внешторгбанк» представил сначала дочернюю марку «ВТБ24», затем модифицировал и собственное наименование. Банки ДИБ и «МЕНАТЕП СПб» объединились под брендом «ТРАСТ». В секторе телекоммуникаций через процедуры ребрендинга прошли марки «Билайн», «МТС» (и прочих компаний холдинга «Система Телеком»), компании холдинга «Ренова-медиа» перешли на марку «АКАДО». Изменили марки авиакомпании «Сибирь» (на «S7»), «Тюменьавиатранс» (на «UTAir»), «AirUnion», еще ранее провел ребрендинг «Аэрофлот». И многие другие компании. В кризисный период, когда затраты на коммуникацию резко снизились и все ресурсы были направлены на повышение эффективности основного бизнес-процесса, известные и уважаемые бренды позволили компаниям сохранять лояльность потребителей и дали возможность пережить кризис без высокой коммуникационной активности. Тем более можно было не опасаться действий конкурентов — у них тоже не было ресурсов для вывода новых брендов.

**Продолжительность фазы:** от 2 до 5 лет при благоприятной внешней конъюнктуре и от 4 до 10 лет при возможных внешних кризисах, влияющих на экономику страны. Продолжительность фазы также зависит от скорости финансового оборота (она дольше для инфраструктурных отраслей с продолжительными сроками окупаемости), от активности и развитости конкурентов и от реальных темпов роста, которые организация может поддерживать без риска снижения качества продукции или услуг при их масштабном тиражировании.

**Закономерный финал фазы роста и переход адекватных предприятий в новую фазу жизненного цикла:** бизнес в фазе роста начинает расти такими фантастическими темпами, что иногда система управления оказывается к этому не готова. Типичный исход в таком случае получил в теории жизненного цикла название «головокружение от успехов» или «смерть от несварения». Если компания имеет, например, конкурентное преимущество в виде административного ресурса, она редко умеет умерять свои аппетиты. Отсюда недалеко до пренебрежения нормативами кредитного риска и, следовательно, до банкротства компании. Один из таких случаев в России — компания «Роснефть». В 2007 г. ее долг достиг \$36 млрд. Испугавшиеся кредиторы добились права требовать его досрочного погашения. Компания оказалась в техническом дефолте. Банки согласились изменить условия кредитных соглашений, но за это «Роснефть» должна была урегулировать налоговые обязательства «Юганскнефтегаза» и разобраться с неоплаченными гарантиями компании по долгам «ЮКОСа». Компания умерла бы естественной смертью, если бы распоряжением правительства РФ (от 15 мая 2007 г.) не была включена в список стратегических предприятий, благодаря чему ее поручителем по долгам стало государство. К 2008 г. компания снизила свой долг до \$22 млрд, но к этому времени цены на нефть упали в 3 раза от достигнутого в июле 2008\* г. пика. Компания с большой вероятностью оказалась бы банкротом, но помогла помощь Правительства РФ в получении 20-летнего кредита на \$25 млрд (\$15 млрд — для «Роснефти», \$10 млрд — для «Транснефти») от китайского правительства через China Development Bank (CDB) в счет будущих многолетних поставок нефти\*\*.

В случае «Газпрома» расфокусированность стратегии и разнообразные непрофильные приобретения в 2007 г. привели к падению производственных показателей компании

\* <http://txt.newsru.com/finance/18may2007/rosneft.html>

\*\* Малкова И. Придется подождать // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)

и к снижению доказанных запасов. Концерн предлагал бороться с дефицитом газа в докризисные годы путем замены газа на экологически грязный уголь, а добываемый газ перебросить на зарубежный рынок. При этом других возможных добытчиков газа («ЛУКОЙЛ» имеет месторождения на Гыданском полуострове и на Ямале, ТНК-ВР принадлежит Ковыктинское месторождение и т.д.), которые были готовы начать производство и осуществлять широкомасштабные инвестиции в добычу, просто не допустили к газотранспортной системе. Наоборот, монополия не стала создавать в России условия для роста производства, а ринулась в Среднюю Азию и своими руками взвинтила цены на газ Туркмении и Узбекистана. Такие перекосы в стратегии потенциально ослабляют всю экономику. Единственное, что позволяет «Газпрому» безболезненно не инвестировать в добычу, так это как раз мировой экономический кризис, который на несколько лет снизил потребление газа и электроэнергии как в российской экономике, так и на европейском рынке.

Есть подобные примеры «несварения» и в частном бизнесе. Самое большое падение экономической силы во время кризиса продемонстрировал некогда лидер многих рейтингов группа компаний «Базовый элемент», которая многие годы не могла остановиться в своем безудержном развитии во многих секторах. Заложенные контрольные пакеты акций в условиях кризиса собственник частично вынужден отдать кредиторам.

Опасное соотношение долга к выручке, которое сформировалось в ответ на потребность удерживать лидерскую позицию на рынке, вынудило Евгения Чичваркина отдать финансовым посредникам весь бизнес «Евросети». К началу кризиса у игрока, занимавшего вторую позицию на рынке, было гораздо меньше долгов, чем у «Евросети»: при разнице торговых оборотов (т.е. без учета комиссионного дохода от приема платежей) в 2,1 раза на конец 2007 г. у «Связного» был чистый долг в \$190 млн, а у «Евросети» — около \$840 млн. Начиная со второй половины 2007 г. ликвидность начала «сжиматься» и банки стали хуже кредитовать подобные компании\*. «Евросеть» работала относительно неплохо, но была перегружена огромным долгом. Когда у нее стали эти деньги постепенно забирать, владельцам не оставалось фактически другого выхода, кроме как продать компанию.

Металлургическая «Макси-Групп» под влиянием неадекватной долговой стратегии в итоге оказалась перед дефолтом и в результате уступила контроль над бизнесом конкурентам. Под угрозой дефолта живут и банки, развивавшие потребительское кредитование: их подстерегает проблема невозврата кредитов на фоне мирового финансового кризиса и повышенного внимания государства к сомнительным манипуляциям с кредитными ставками (доходившими в реальности до 90% годовых). Проблемы несбалансированного роста видны и в девелопменте, который испытывает огромную долговую нагрузку на фоне падения цен на рынке. Еще в марте 2008 г. девелоперская компания MIRAX заявляла претензии на «мировой охват» операций и проектов, а ее владелец публично признавал достойными людьми исключительно миллиардеров. Уже через полгода компания и владелец взмолились о государственной помощи терпящему крушение «закредитованному» бизнесу, не имеющему перспектив окупаемости при падающей цене на недвижимость.

«Представьте: самолет резко набирал высоту, и бензин перестал поступать в двигатель», — говорил в 2009 г. президент «Дикой орхидеи» Александр Федоров. Самолет — это его компания, а бензин — средства кредиторов, на которые построена фабрика и сеть магазинов. С долгами в \$100 млн, которые нечем гасить, Федоров должен был быть асом, чтобы избежать банкротства. В 1993 г., когда магазины «Дикая орхидея» лишь появились, спрос на «предметы роскоши первой необходимости» был велик,

\* Дзядко Т. «Быть в противоходе для нас хорошо», — Максим Ноготков, основатель и владелец компании «Связной» // Ведомости. — 2009. — 24 март. — №51 (2321)

и с каждым годом он только рос. В своем сегменте рынка белья Федоров был первооткрывателем и на волне этого роста к 2006 г. запустил около сотни магазинов в Москве и нескольких крупных российских городах. До конца 2009 г. он собирался открыть втрое больше магазинов, чем за предыдущие 13 лет: 300 по всей России и несколько в Европе. Конкуренты не могли угнаться за «Дикой орхидеей»\*. Но когда наступил кризис, компания оказалась в бедственном положении, несмотря на то что она имела уникальную бизнес-модель в виде собственной фабрики, которая могла эффективно бороться с подорожавшим импортом.

Все это классические примеры патологий, которые возникают в организации из-за безудержной погони за лидерским положением на рынке и уникальным конкурентным преимуществом, которые в итоге нарушают динамическое равновесие. Собственникам и менеджменту надо очень внимательно относиться к «перегревам» компаний и отраслей и дисбалансам роста, чтобы удержать компанию от кризиса.

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ

(российский бизнес в целом не подошел к этой фазе, лишь несколько компаний достигли этой фазы в 2007—2008 гг.)

После того как компания смогла адекватно пройти искушение головокружения от успехов, пережить кризис роста и неожиданный кризис ликвидности, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит вместе с ограниченным числом конкурентов к фазе стабилизации как рынка, так и своей деятельности.

**Главная задача:** удержание доли на завоеванном рынке и снижение издержек как ответ на требования жесткой конкурентной борьбы. Как разумное инвестирование средств от стабильного денежного потока рассматривается возможность инвестиций за рубежом, либо инвестиций в диверсификацию бизнеса компании, в новые технологические решения, или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить еще большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. В этой же фазе рассматривается вопрос продажи бизнеса международным корпорациям как путь выхода собственников из бизнеса «в деньги» или как новый шаг в международной экспансии.

К настоящему времени российские компании в целом даже не приблизились к этой фазе развития. Пожалуй, единственными отечественными компаниями, которые переходят в фазу стабилизации, пока является «большая тройка» сотовых операторов. Чтобы разумно инвестировать огромный доход с российского рынка, эти компании двинулись на рынок СНГ. Так, МТС, купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана, «ВымпелКом» — в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Украину, «МегаФон» — в Таджикистан. Altimio и АФК «Система», инвестирующие в телекоммуникационные активы, рассматривали в благополучные годы азиатские рынки (Индия, Вьетнам, Индонезия, Камбоджа) как следующий этап своей международной экспансии. Поэтому компаниям, переходящим на эту фазу, предстоит просто сосредоточиться на эффективной работе на уже стабилизированном рынке России и близких к насыщению рынках стран СНГ. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «ВымпелКом», купивший в декабре 2007 г. Golden Telecom (GT), выйдя на растущий рынок фиксированной телефонии и формирующий рынок широкополосного доступа. Передача данных — основной источник поддержания динамики выручки сотовой компании, которая сталкивается со стабилизацией спроса на свои традиционные услуги. Этот сегмент связи находится

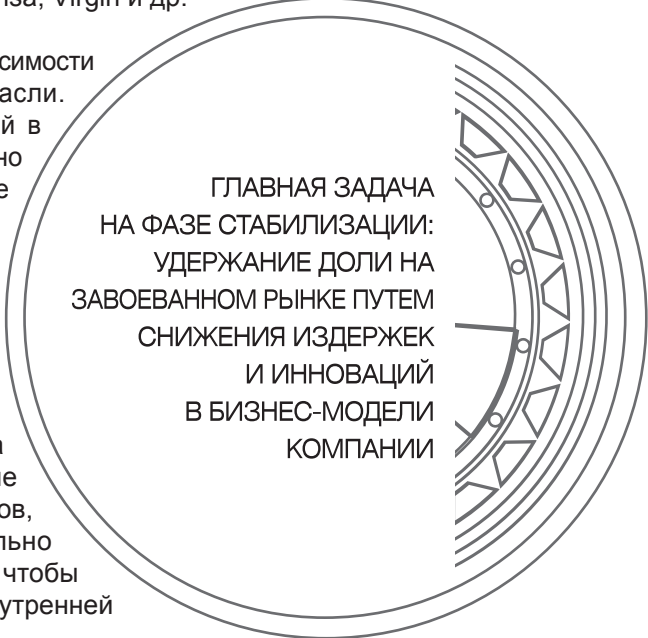
\* Куликов П. «Да, я сделал ошибку» // Секрет фирмы. — 2009. — 2 март.

только в стадии формирования, поэтому демонстрирует устойчивый спрос даже при неблагоприятной конъюнктуре рынка. Потом, чтобы усилить всю цепочку предоставления услуги, «ВымпелКом» купил «Евросеть» — розничную сеть из 5000 точек продаж в России и странах СНГ. В итоге стратегия компании и ее бизнес на долгий срок приобрели сбалансированность и устойчивость в конкурентной борьбе на всем рынке по всей цепочке добавленной стоимости (правда, на компанию в этом случае начал давить самый большой среди других конкурентов валютный долг, для обслуживания которого были повышены тарифы). По такому же пути горизонтальной интеграции пошли и конкуренты «ВымпелКома»: МТС — «КОМСТАР-ОТС» — монобрендовые салоны, «МегаФон» — попытка купить «Синтерру» — собственные салоны и долгосрочные соглашения с мобильной розницей.

Диверсификация в новые рынки — частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании начинают активную международную экспансию. И теперь весь мир знает о McDonald's, Coca Cola, Ford, Wal-Mart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, Virgin и др.

**Горизонт планирования:** от 7 лет до 20 лет в зависимости от скорости технологических инноваций в отрасли. Высокая скорость технологических обновлений в продукции отрасли заставляет компанию постоянно и многовариантно прогнозировать будущее. В то же время для инфраструктурных отраслей, таких, как строительство, энергетика, образование, транспорт и др. продолжительность фазы стабилизации измеряется десятками лет.

**Хеджирование рисков:** главный риск — это ослабление контроля над качеством выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг, а также отсутствие локальных инноваций, которые бы постоянно поддерживали лояльность клиентов, персонала и инвесторов. Компания окончательно переходит к матричной структуре управления, чтобы гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.



ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА  
НА ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ:  
УДЕРЖАНИЕ ДОЛИ НА  
ЗАВОЕВАННОМ РЫНКЕ ПУТЕМ  
СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК  
И ИННОВАЦИЙ  
В БИЗНЕС-МОДЕЛИ  
КОМПАНИИ

**Знание отрасли и внешней среды:** компания знает все о своих потребителях, персонале, конкурентах, регуляторах и даже сама формирует тренды развития отрасли и может предсказать с большой точностью мировые тенденции развития отрасли.

**Понимание внутреннего устройства организации:** очень высокое. Компания может задавать ключевые показатели эффективности (KPI, Key Performance Indicators) не только подразделению или отделу, а каждому конкретному сотруднику не только в штаб-квартире, но в региональном подразделении, затем контролировать и реально оценивать достижение KPI.

**Инвестиции в развитие:** свободный денежный поток тратится на оплату долгов, образовавшихся в фазе роста, на исследования и инновации, которые обеспечат сохранение конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе, и на приобретение новых активов как фактора как минимум — сохранения полученного дохода и как максимум — эффективного приумножения средств. Как показало время, наименее пострадавшими от кризиса, наступившего в 2008 г., стали именно мобильные операторы, которые вышли на стадию стабилизации своей деятельности.



В благополучные годы они полностью построили все сети и инфраструктуру, обеспечили почти полный охват населения своими услугами. Из-за напряженной конкуренции они демонстрировали на протяжении последних лет высокую операционную эффективность. А главное — их услуга такова, что абоненты даже в кризис не откажутся от нее полностью. Оставшаяся после фазы роста задолженность мобильных операторов будет планомерно, хотя и позднее, погашена за счет постоянных денежных потоков. Им также не стоит бояться прихода новых игроков на рынок — цена входа на него при мировом кризисе ликвидности будет астрономической.

**Кто управляет бизнесом:** профессиональный менеджмент. Основатели бизнеса, как правило, владеют миноритарным пакетом, который защищен жесткими правилами корпоративного управления и раскрытия информации. Собственники, как правило, уже получили значительный доход в виде доли от продажи активов на публичном рынке или стратегическим инвесторам, стоимость их пакета растет вместе с капитализацией компании. Российская компания на стадии стабилизации начинает походить на своих западных коллег, поэтому часто при переходе к этой фазе стоит задача смены топ-менеджмента, который мог бы сфокусироваться на росте операционной эффективности, а не на росте бизнеса, задаче актуальной еще несколько лет назад. Следуя этой логике, примеры уже можно найти в «ВымпелКоме». На смену Александру Изосимову, который умел работать на растущих рынках, приходит Борис Немшич, бывший гендиректор Telekom Austria, который смог повысить эффективность компании, предоставляющей фиксированную и мобильную связь на стабильном мультистрановом рынке Европы\*.

**Структура управленческой деятельности:** У компании отлаженные подразделения и операционные процессы, она эффективно обслуживает клиентов, планомерно совершенствует продукцию и проводит рекламные кампании. Стабильность системы обеспечивают как вертикальные, так и горизонтальные бизнес-процессы. Факторов неизвестности у менеджеров крайне мало, антикризисный процесс реагирования на наступление различного рода рисков детально регламентирован. Проектное управление позволяет компании, с одной стороны, постоянно реализовывать инновационные проекты по поддержанию конкурентоспособности, а с другой — искать новые инвестиционные идеи.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** человеческий фактор становится решающим. Большинство работников в фазе стабилизации начинают тяготеть к рутинному труду в рамках должностных компетенций. Бесперебойный процесс инноваций и технологических решений, которые бы не давали персоналу снизить тонус своей работы, зависит от лидерских качеств руководителей. Прогресс и конкурентоспособность в этой фазе невозможны без мотивированного и инициативного персонала. Самыми важными становятся программы мотивации сотрудников. Однако компании делают акцент не на отдельных личностях (сильная личность является источником дисбаланса), а на создании климата, способствующего раскрытию творческого потенциала и инициативы рядовых сотрудников. Надо также отметить, что фаза стабилизации характеризуется резким сокращением персонала. Несмотря на то, что работы в компании становится все больше, она регламентирована и может быть с большей выгодой для компании поручена по этим регламентам специализированным подрядным организациям. Это эра аутсорсинга, вывода из компании целых подразделений, в том числе часто даже производственных.

**Маркетинговые коммуникации:** конкуренция уже не происходит вокруг цены на продукцию — позиционирование осуществляется исключительно за счет точного определения места компании по отношению к конкурентам. Бренды и торговые марки уже много лет

\* Дзячко Т., Голицына А. Австрийский специалист по эффективности // Ведомости. — 2009. — 5 март. — №39 (2309)

известны потребителям, качество продукции у всех конкурирующих компаний на одинаковом уровне, цены у всех — на пороге рентабельности (с разницей в 1—5%), и все коммерческие предложения похожи. В отличие от предыдущей стадии, где доминирует проактивное воздействие на потребителя, в фазе стабилизации компании стараются вступить с потребителем в двусторонние отношения. Становясь субъектом таких отношений, компания принимает на себя социальную роль, формирует систему социальной ответственности, позиционируется как «корпоративный гражданин» общества. Реклама не столько продвигает товар, сколько развлекает аудиторию. В последнее десятилетие бурный рост переживают технологии «персональных коммуникаций», базой для которых стали возможности индивидуализации информационного обмена через Интернет. Конкуренция осуществляется на уровне идеологий и миссий. Вот почему нефтяной мейджер BP позиционируется как активный защитник окружающей среды, Google — как революционные бесплатные технологии для Интернета, IKEA — как возможность самостоятельно формировать свое жизненное пространство и т.д. Акцент на общественной роли компании приносит в ее работу репутационные риски, связанные с соблюдением не только деловой этики, но и норм общественной морали. В странах с развитым гражданским обществом потребители достаточно чувствительны к нарушению компанией подобных норм, голосуя «против» снижением спроса на продукцию. Например, компания Nike потеряла заметную долю рынка в США и Европе, когда достоянием общественности стали детали ее производственной политики в странах Юго-Восточной Азии (на фабрике в Индонезии использовался детский труд, на фабрике во Вьетнаме все 35 тысяч рабочих зарабатывали за год столько же, сколько рекламный герой компании Майкл Джордан, на фабрике в Китае выделение вредных веществ превышало норму в 177 раз и 78% рабочих переболели респираторными заболеваниями, причем на 10 тыс. рабочих приходился всего один доктор и две медсестры, и т.д.)\*. Репутацию компании не спасло даже то, что формально все эти фабрики не входили в ее структуру — они производили товар на условиях аутсорсинга. С репутационными рисками, вызванными пренебрежением к общественному мнению, столкнулись в последнее десятилетие многие сотни компаний. Для десятков из них эти риски превратились в кризисы международных масштабов. По всему миру прокатились истории McDonald's, Shell, ChevronTexaco, Coca Cola, Enron, HP и др. В новой экономической парадигме «государственного» или «социально-ответственного» капитализма список моральных ценностей, которые необходимо поддерживать социально-ответственной компании, расширится. В число важнейших войдут не только вопросы экологии и «эксплуатации» наемного труда, но и такие, как сдерживание прибыли, предоставление всем слоям населения адекватных цен, отказ от инвестирования в «конкурентные» экономики и государства, сохранение рабочих мест в материнских для компании странах и т.п.

**Продолжительность фазы:** зависит от способности менеджмента генерировать инновации и разумно инвестировать в новые решения или рынки. Компания может находиться в этой фазе очень продолжительное время при условии, что ее продукт остается актуальным для потребителя и не происходит резкого изменения внешней среды, что нарушило бы стабильное развитие компании. Пример «вечного» продукта — Coca Cola. Противоположный пример — компания Polaroid, не сумевшая вовремя отреагировать на появление цифровых технологий фотографии и исчезнувшая как бизнес (позднее бренд был выкуплен новыми владельцами).

В ситуации, когда рентабельность держится на уровне 3—5%, у компании всегда существует соблазн инвестировать в рискованные проекты. Ведь при зарождении и росте бизнес приносит несколько десятков и сотен процентов годовых. Переоценка перспектив подобных проектов (вспомним кризис «доткомов» и 90%-ное падение NASDAQ) или их сверхмасштаб могут легко вывести компанию из стабильного состояния. Так, Джон Рид, один из основателей Citigroup, в 2008 г. в разгар мирового финансового кризиса признал, что попытка создать многопрофильный гигант, пред-

\* Amos Tuck's PostSweat Nike Spin Story. Business Research Yearbook, 1998(<http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/boje/bnike/index.html>)

принятая десять лет назад, была ошибкой. В проигрыше оказались и инвесторы, и сотрудники, и клиенты. В 1998 г. Рид вместе с Сэнфордом Уэйллом, возглавлявшим группу Travelers, руководил объединением последней с Citicorp. Их целью было создание компании, которая занималась бы и страхованием, и обслуживанием корпораций, а также включала бы инвестиционное и коммерческое банковские подразделения. То ли сама идея была неправильной, то ли она неправильно осуществлялась из-за разногласий между создателями Citigroup, но вопрос реформирования группы стал особенно актуальным в связи с ипотечным кризисом и падением биржевой стоимости банка. Ушедший в отставку Рид считает, что новому руководству будет нелегко «распутать узел ошибок», сделанных предшественниками, и признается в том, что главной проблемой группы было значительно ухудшившееся в последние годы качество управления во многих подразделениях и в бизнесе в целом\*. Такие же печальные последствия ожидали крупнейшие инвестиционные компании и банки, в которых в последнее десятилетие ухудшилось качество риск-менеджмента: Royal Bank of Scotland (RBS), Merrill Lynch, Barclays, AIG и мн. и др. Еще один подобный пример — слияние компаний Hewlett Packard и Compaq, казавшееся блестящей идеей управляющей HP Карли Фьорины, от которой акционерам пришлось впоследствии просто избавиться, чтобы восстановить в глазах рынка хотя бы проблеск надежды, что оказавшийся на грани рентабельности монстр когда-нибудь «переварит» эту сделку. Поддавшись соблазну легких прибылей от «синтетических» финансовых инструментов, свою корпоративную жизнь закончили крупнейшие инвестиционные банки США, такие, как Lehman Brothers и Bear Stearns. Многолетнее давление кабальной для американского автопрома системы пенсионных платежей в пользу сотрудников в сочетании с катастрофическим падением спроса поставило на грань банкротства General Motors, Ford и Chrysler (последний уже куплен концерном FIAT). Оказывается, достаточно всего одного года падения продаж, и лидеры уходят в историю. Ведь конкуренция такова, что даже одна небольшая организационная ошибка может привести к большим проблемам всего бизнеса из-за того, что конкуренты такую ошибку не допустили. Споткнувшись, можно упасть и... не встать.

**Закономерный финал фазы стабилизации и процесс перехода адекватных предприятий на новую фазу жизненного цикла организации:** фаза стабилизации позволяет организации выбрать два дальнейших сценария. Первый основан на инновационном потенциале организации и предполагает выбор нового пути развития, в рамках которого зарождается новая организация или абсолютно новая бизнес-модель (средства для нового бизнеса у собственников организации были на протяжении многих лет, но вопрос в том, смогли ли они эффективно их инвестировать). Второй сценарий, который принимается управленцами гораздо чаще, это выбор спокойного развития, которое, как им кажется, никогда не закончится. Все проблемы борьбы за рост остались в прошлом, «запас прочности» системы кажется максимальным. Тем не менее внешняя среда медленно накапливает изменения. Спустя несколько лет или десятилетий стабильности оказывается, что окружающий компанию мир изменился, и она больше не соответствует его требованиям. В такой ситуации любой риск может привести — и легко приводит — к тому, что у компании не находится адекватного ответа. Руководство не понимает ситуацию, все имеют разные точки зрения, начинается управленческий хаос, что приводит сначала к стагнации бизнеса, а затем к быстрому и неконтролируемому распаду.

\* Корякин К. Citigroup — большая ошибка // Ведомости. — 2008. — 4 апр.

## ФАЗА СТАГНАЦИИ

(здесь мы можем основываться только на западных примерах)

**Главная задача:** осознать, что компания находится на краю гибели, и выделить активы и перспективные направления развития, способные стать ядрами новых бизнесов. От всего, что не приносит доход и тяготит компанию, нужно избавиться, вкладывая вырученные средства в реально передовые технологии и в экспансию на новые рынки. Чем раньше будут предприняты эти меры, тем меньше шансов, что компания войдет в неконтролируемый «штопор». Даже если кризис чудом «рассосется» и прежний бизнес не умрет, компания все равно отстанет от конкурентов, и догнать их будет уже невозможно. Поэтому оперативность реагирования менеджмента является залогом выживания. Классическим примером успешной трансформации является компания IBM. Созданная в 1911 г., компания добилась большого успеха благодаря своим счетным машинам (в частности, компании принадлежит внедрение когда-то передовой технологии перфокарт). С 1920-х по 1960-е гг. компания приобрела широкую клиентуру, что стало хорошей базой для перехода к выпуску промышленных ЭВМ. Первый такой компьютер был серийно выпущен в 1953 г. Затем компания «расслабилась» и недооценила потенциал рынка персональных ЭВМ, пропустив в этом сегменте вперед Apple. Но вскоре, за счет инвестиционных ресурсов и новаторской концепции «модульного» ПК (благодаря которой сегодня компьютеры собирают из отдельных совместимых компонентов), компания быстро вернула себе лидерство и в этом сегменте: понятие «IBM-совместимость» стало индустриальным и потребительским стандартом. Именно «модульной» концепции IBM человечество вообще обязано тем, что сегодня компьютеры могут взаимодействовать друг с другом. Страшно представить, что было бы, если бы все производители шли по пути создания собственных архитектур. Однако эта концепция одновременно породила и множество конкурентов, с которыми IBM не могла состязаться в низкой цене. Главным источником ее прибыли оставались промышленные системы. В начале 1990-ых гг. спрос на корпоративные мейнфреймы резко упал, поскольку многие производственные процессы уже могли контролироваться обычными настольными ПК, достигшими значительной производительности. В результате убытков компания вынуждена была сократить почти 100 тыс. человек и сменить стратегию развития: отказавшись от выпуска ПК и ноутбуков (последнее подразделение было продано китайской Lenovo в 2004 г.), компания сфокусировалась на услугах. Сегодня в обороте компании (\$80 млрд в год) \$45 млрд приходится на продажу ПО и сервисных услуг. На продажи «железа» — всего около 20% оборота. Спектр услуг IBM Global Services весьма широк — от консультаций по проектированию корпоративных сетей до обслуживания текущих операций крупных заказчиков (например, 470 из 500 крупнейших банков мира входят в число клиентов IBM). Сейчас IBM — крупнейший интегратор и крупнейшая в мире сервисная компания в сфере информационных технологий. Так компания, пережившая кризис традиционной модели, успешно перешла на другой рынок, снова став лидером. В подтверждение данной тенденции здесь также можно сказать о завершении в июле 2008 г. сделки HP по приобретению компании EDS, что открывает перед HP новые возможности в сфере консалтинговых услуг — на эту составляющую бизнеса новое руководство HP делает основную ставку как на инструмент выхода из затянувшегося периода нестабильности, вызванного непродуманным поглощением Compaq.

Другой, но печальный пример продемонстрировал американский автопром. Попытки американских автогигантов защитить свои позиции за счет лоббизма и в ущерб технологическому развитию поставили их на грань полного коллапса. Многие нынешние проблемы американских автоконцернов «большой тройки» были вызваны ошибочной лоббистской политикой. GM, Chrysler и Ford выбрали неверную стратегию, пытаясь через Конгресс тормозить технологические новации в отрасли, а в результате американский автопром безнадежно отстал от европейских и японских конкурентов.

Пожалуй, наиболее показательной стала борьба вокруг закона об энергетической независимости и безопасности, который в 2007 г. на фоне резкого роста цен на нефть принял Конгресс. Согласно закону, к 2020 г. производимые в США автомобили должны расходовать не более одного галлона горючего на 35 миль. Японские и европейские компании посредством Альянса производителей автомобилей поддерживали новые стандарты расхода топлива, тогда как GM, Chrysler, Ford, напротив, развернули кипучую деятельность, чтобы заблокировать утверждение законопроекта.

Японские концерны в ответ на рост нефтяных цен вывели на рынок новые модели гибридных автомобилей, позволяющие снизить расходы на бензин (Toyota Prius, к примеру, потребляет один галлон на 55 миль). Американские же компании за последнее десятилетие потратили около \$150 млн на лоббизм, чтобы заблокировать процесс утверждения новых стандартов потребления горючего. Было также подано большое количество исков против правительств штатов, принявших более жесткие, чем национальные, требования к расходу горючего.

В период 2003—2008 гг. доля General Motors, Chrysler и Ford на рынке США упала с 62 до 47%. По мере подорожания топлива американцы все более явно предпочитали экономичные японские автомобили. В 2008 г. у GM число проданных машин снизилось на 23%, у Ford — на 21% (худшие показатели за последние 49 лет). Падение продаж поставило их на грань банкротства. Скверное финансовое положение этих компаний не позволило им привлечь заемные средства, оставив единственный выход — получение государственной финансовой помощи\*.

**Горизонт планирования:** определяется запасом прочности системы, обслуживающей традиционные рынки, и зависит от продолжительности программы перехода на новую бизнес-модель, а также от понимания топ-менеджментом перспектив развития отрасли и компании. Зачастую менеджеры думают, что «все само образуется», и ограничиваются «косметическими» мерами, когда на самом деле система требует кардинальных перемен.

**Хеджирование рисков:** непоследовательность, хаотичность решений и недоведение решений до результата — главный враг компании в фазе стагнации. Персонал и инвесторы перестают верить обещаниям топ-менеджмента и тем самым управление постепенно начинает распадаться. Котировки падают, люди увольняются. Попытки вернуть компанию к «светлому и безоблачному» прошлому, восстанавливая существовавшую структуру, еще более опасны — результатов это не даст, а время уйдет.

**Знание отрасли и внешней среды:** меньше, чем в фазе стабилизации. Неизвестны ни новая модель развития, ни внешняя среда новых рынков, на которые компания может перенести свою активность.

**Понимание внутреннего устройства организации:** менеджмент понимает, как управляется их компания, но не понимает, какие подразделения являются перспективными, а какие не соответствуют перспективам рынка.

**Инвестиции в развитие:** у компании сохраняется значительный доход от традиционных операций, поэтому компания тратит серьезные ресурсы на поиск нового пути развития, но подобный поиск невозможен без начальных гипотез, и если среди них нет верной, компания, потратив впустую огромные ресурсы, распадается.

\* Костяев С. Близорукый лоббизм // Эксперт. — 2009. — 16 март. — №10 (649)



**Кто управляет бизнесом:** как правило, новый топ-менеджмент, у которого не «замыленный» взгляд на положение компании в отрасли и более объективный подход к оценке перспектив ее развития.

**Структура управленческой деятельности:** операционные процессы поддерживают традиционную систему управления, но резко возрастает доля оперативного («ручного») управления в рамках поиска выхода из положения.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** хладнокровие и простая и всем понятная логика действий являются наиболее ценной чертой эффективного персонала в фазе стагнации. Крайностей в виде расслабленности и веры, что все «образуется само», и паники нужно избегать.

**Маркетинговые коммуникации:** компания коммуницирует, как и раньше, не слишком демонстрируя, что ее бизнес начал стагнировать или в компании идет подготовка к новому рывку.

**Продолжительность фазы:** зависит от действий менеджмента, который пытается не допустить вхождения компании в кризис и ищет новые перспективные рынки, а также от запаса прочности системы, которая с каждым днем становится все менее адекватной внешней среде.

**Закономерный финал фазы стагнации и процесс перехода в новую фазу цикла:** в большинстве случаев менеджмент медлил с принятием решений о продаже неэффективных подразделений, не нашел точки нового системного роста и компания входит в «турбулентность» кризиса.

**ФАЗЫ КРИЗИСА, ДЕСТРУКЦИИ И СМЕРТИ БИЗНЕСА**  
(пока ни одна российская компания до них не доходила; все «кончины» отечественных бизнесов были результатами ошибок в «восходящих» фазах развития и, таким образом, были «безвременными»; здесь же мы говорим о неизбежном)

**Главная задача:** смириться с тем, что дела настолько плохи, что организации в прежнем виде уже не будет, что надо не восстанавливать прекрасное, но неповторимое прошлое, а двигаться вперед: в новую отрасль или просто спасти активы, эффективно реализовав их, например, конкурентам и сохранив хотя бы часть активов акционеров и часть коллектива.

**Горизонт планирования:** зависит преимущественно от правил, регулирующих процедуру банкротства компаний. Чем более зарегулирована отрасль, тем дольше и болезненнее пребывание компании в этой фазе. Так, процедура банкротства одного из крупнейших инвестиционных банков США Bear Stearns, жертвы ипотечного кризиса (и дальнейшей продажи его JP Morgan), была проведена Федеральной резервной системой и Министерством финансов США всего за несколько недель. Моментальная санация приостановила панику и новую волну банкротств и сохранила большинство рабочих мест в банке. Авиакомпания Alitalia начала, как и многие другие авиакомпании, испытывать проблемы после терактов 11 сентября 2001 г. Но менеджмент Alitalia был столь медлителен и по-итальянски нерасторопен, что за 4 года не принял никаких реальных мер и накопил долги в размере €1 млрд. В 2004 г. начались, наконец, переговоры о приобретении компании другими авиаперевозчиками. В отличие от США, законодательство Италии, напротив, удерживает подобные компании от банкротства

и предоставляет профсоюзам и персоналу право участвовать в их судьбе. Персонал не шел на болезненные, но необходимые меры оздоровления бизнеса. В результате убытки понесло государство: в январе 2009 г. итальянское правительство всего за €323 млн уступило свой пакет (25%) акций Alitalia, ежедневно приносящей убытки на €1 млн альянсу AirFrance-KLM, который обещает за три года сэкономить издержки Alitalia на €720 млн и вернуть компанию к рентабельности\*.

**Хеджирование рисков:** главный риск в этой фазе — панические настроения среди топ-менеджмента, коллектива, акционеров и потребителей. Тут у адекватного управляющего нет другого выхода, кроме как формировать у ключевых аудиторий представление о моделях будущего, преодолевая суженное «кризисное» восприятие ситуации. Персонал не должен бросить свои обязанности. Потребители не станут помогать компании выйти из положения, они потеряют лояльность и уйдут к конкурентам. Но хуже всего, если инвесторы оценят компанию как бесперспективную. Тогда даже ликвидные активы не удастся реализовать по справедливой цене, не говоря уже о привлечении ресурсов для реструктуризации.

**Знание отрасли и внешней среды:** резко падает, поскольку прошлые связи разрушаются.

**Понимание внутреннего устройства организации:** проблематичное. Антикризисные менеджеры зачастую не определяют конкретные причины неадекватности компании, а обвиняют в недееспособности существующую в компании систему управления как таковую. На самом же деле в ней есть не только пробелы, но и прекрасно работающие составляющие. Реструктуризация такого типа только «добивает» бизнес.

**Инвестиции в развитие:** идет массированная распродажа активов, средства от которой уходят на приведение компании к динамическому равновесию с внешней средой — исполнение долговых обязательств, выплату заработной платы сотрудникам (они, возможно, уже бросили по-настоящему работать, и компания не приносит прибыль, но трудовые контракты по-прежнему в силе), оплату поставленного сырья, обеспечение выпуска и доставки предоплаченной продукции и т.д.

**Кто управляет бизнесом:** как правило, новый топ-менеджмент, который специально нанимается для вывода компании из кризиса или для проведения процедуры банкротства компании с максимальным сбережением ее активов.

**Структура управленческой деятельности:** Компания разочаровалась в эффективности и адекватности своей системы управления. Менеджмент хаотичными решениями разрушает даже эффективно работающие подразделения, и это еще больше подрывает организацию. Кризис идей. Нет проектов развития. Компания готовится к «похоронам» или к приходу новых собственников, обладающих представлениями о том, куда ее переориентировать.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** уныние и депрессия — главный враг персонала и менеджмента компании. Топ-менеджер, который, несмотря на панику и хаос в оценках ситуации, сможет сохранять хладнокровие и объективно смотреть на бизнес и его будущее, сможет завоевать уважение и лояльность коллег. Весьма вероятно, что именно он получит карт-бланш на антикризисное управление.

\* Котов А. Новая Alitalia с налетом прошлого // РБК daily. — 2009. — 14 янв.

**Маркетинговые коммуникации:** личные коммуникации и антикризисный PR являются характерными признаками этой фазы. Компания убеждает ключевые аудитории, влияющие на ее бизнес, в хороших перспективах своего бизнеса после прохождения кризиса и возрождения в новом качестве.

**Продолжительность фазы:** как уже было сказано ранее, все зависит от размера бизнеса и правил, регулирующих банкротство компании.

**Закономерный конец жизненного цикла организации:** в результате разрушения бизнеса его активы продаются другим игрокам отрасли. Они реорганизуют бизнес, интегрируя отдельные блоки организации и часть персонала в собственные системы. Другая часть ищет новую работу самостоятельно. Возможно, что компания попадет в руки не конкурентов, а собственника, желающего начать работать в этой отрасли «с нуля», который заново отстроит бизнес по новой модели и заново пройдет путь от зарождения до стабилизации. Но в таком случае компания уже никогда не вернет долю рынка, которая у нее была в «прошлой жизни». И сожаления здесь неуместны.