

**А. В. СТЕПАНИАН**

Менеджер «Эрнст энд Янг (СНГ) Б. В.», филиал в г. Москве. Область научных интересов: стратегии и управление развитием промышленных компаний.

E-mail: anushka17@mail.ru

СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

АННОТАЦИЯ

Изучение опыта функционирования промышленных компаний в сложных экономических условиях является актуальной исследовательской задачей, поскольку российским компаниям предстоит находить новые пути развития в условиях санкций и нестабильности экономического развития. В статье представлено обобщение факторов и условий, характеризующих понятие «сложные экономические условия», определено, какие возможности имеются у российских промышленных компаний и с какими угрозами они могут столкнуться; представлены стратегии, применимые компаниями в сложных экономических условиях.

Также проведен сравнительный анализ содержательных аспектов стратегий российских промышленных компаний. Чаще всего компаниями применяются стратегии сокращения, как правило, в краткосрочной перспективе. Санкции и государственная стратегия импортозамещения послужили стимулом для того, чтобы компании пересмотрели структуру портфеля активов, сократили операционные затраты и отказались от непрофильных активов. Вместе с тем сокращение затрат и активов снижает способность промышленных компаний к дальнейшему росту и развитию в условиях последующего восстановления экономики.

Анализ стратегий российских промышленных компаний позволил выявить четыре группы стратегий, применяемых в сложных экономических условиях: умеренная продуктовая диверсификация, защитная диверсификация, рационализация диверсификации, консервативная рационализация. Прямой взаимосвязи между типами стратегий в сложных экономических условиях и последующей деятельностью по восстановлению не выявлено, что указывает на различия в траектории поведения бизнеса в условиях рецессии и долю непредсказуемости получаемых результатов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: СТРАТЕГИЯ, ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ, САНКЦИИ, РЕЦЕССИЯ, ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ, КРИЗИС, АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ.

ВВЕДЕНИЕ

Почти четверть века экономика России находится в зоне турбулентности. С 1990-х годов происходила трансформация российской экономики на национальном уровне в виде перехода от командно-административной формы к рыночной. Менее чем через 10 лет, в 1998 году, разразился один из самых тяжелых экономических кризисов в России, проявившийся в девальвации национальной валюты, чему предшествовало резкое снижение мировых цен на товары топливно-энергетического комплекса (основной статьи российско-

го экспорта). Антикризисные меры, принятые после дефолта в 1998 году, способствовали недолгому относительному росту экономики в 2000-х годах. Однако уже в 2007 году кризис на американском рынке ипотечного кредитования охватил мировую экономику, включая российскую. Политический кризис на Украине в 2014 году обернулся изменением геополитической ситуации, США и странами Европейского Союза введены санкции в отношении граждан РФ и юридических лиц, включая крупнейшие промышленные предприятия. В том же 2014 году случился обвал мировых цен на нефть со 113 долл. за баррель

в июне 2014 г. до 50 долл. в январе 2015 года. Данный фактор привел к существенному ухудшению финансового положения крупных компаний. Например, российские компании, обслуживающие нефтегазовый сектор, испытывали экономические сложности ввиду высокой конкуренции со стороны иностранных компаний, обладающих более современным оборудованием и устанавливающих более низкие цены за выполнение работ.

В исследовании поставлены следующие цели:

- обобщение факторов и условий, характеризующих понятие «сложные экономические условия»;
- определение угроз и возможностей российских промышленных компаний, ведущих деятельность в сложных экономических условиях;
- определение и описание стратегий, принятых компаниями в сложных экономических условиях;
- оценка эффективности предпринимаемых компаниями стратегий, выделение стратегий, которые позволили или нет компаниям своевременно реагировать, выжить и развиваться по мере улучшения экономических условий.

Источниками для исследования послужили академические труды, посвященные вопросам реагирования компаний на рецессию и другие системные потрясения, аналитические обзоры российских компаний, мнения ведущих научных экспертов и консультантов по бизнес-стратегии и управлению. Исследований, посвященных стратегиям компаний в сложных экономических условиях, недостаточно, поэтому мы также рассматриваем исследования, посвященные стратегиям реагирования бизнеса на «системные толчки», стратегиям «выхода» в условиях снижения экономической активности.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Сложные экономические условия

Прежде всего следует отметить, что устоявшегося определения термина «сложные экономические условия» не существует, но наиболее часто в академических исследованиях сложные экономические условия определяются в контексте макроэкономической рецессии (снижающегося национального ВВП) [Ершов М. В., 2017; Хейфец Б. А., 2017; Полбин А. В., 2017; Трачук А. В., 2011а] с точки зрения потрясений среды, включая снижение активности в отдельных отраслях [Беляева Т. В., Широкова Г. В., Гаффорова Е. Б., 2017; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2015; 2016а, 2016б; Трачук А. В., Воробьев А. А., 2012; 2011; Трачук А. В., 2011б]. Данное понятие позволяет проводить различия по факторам снижения экономической активности: рецессия или прочие «потрясения среды», с одной стороны, и неудачная адаптация к конкурентному давлению в нестабильных условиях – с другой.

Как известно, рыночная экономика подвержена колебаниям – подъемам и спадам. Данные колебания, относящиеся к изменениям экономической активности с точки зрения экономического цикла или «затяжных волн» развития, образуют тренд (паттерн).

Теория регулирования объясняет, как экономические, социальные и культурные институты и нормы влияют

на стабилизацию рыночной экономики и создание условий для поддержания прибыльности бизнеса [Айрапетова А. Г., Титов К. А., Валов И. И. и др., 2002; Карлик А. Е., Кармазинова Я. Ф., Трачук А. В., 1999]. В условиях экономического кризиса государство должно содействовать восстановлению условий ведения предпринимательской деятельности путем пересмотра существующей институциональной и социальной среды, в которой ведут деятельность предприятия. Вместе с тем государство не может гарантировать, что какая-либо конкретная государственная политика и набор соответствующих инструментов выведут экономику из кризиса [Карлик А. Е., Кармазинова Я. Ф., Трачук А. В., 1999]. В период глобального финансового кризиса мировая экономика приблизилась к структурному разрыву или фазовому сдвигу, войдя в характерный период экономического развития, который имеет важные последствия для организации экономической деятельности и стратегии действующих и новых предприятий.

Рецессия трактуется как период «творческого разрушения», экономической реструктуризации, в течение которой некоторые отрасли приходят в упадок, в то время как новые идеи, технологии, продукты и отрасли становятся движущей силой экономического роста в дальнейшем [Bryson J., 1996]. Условия рецессии способствуют реструктуризации экономической среды в виде входа на рынок новых субъектов или вынужденного ухода, а также способствуют мотивации действующих субъектов к адаптации продуктов и процессов для повышения или поддержания эффективности деятельности. Следовательно, экономика адаптируется к изменениям в популяции субъектов и к изменениям в их поведении. В нашем исследовании основное внимание уделяется адаптации существующих субъектов, но также необходимо учитывать циклические последствия для образования новых субъектов и выхода других.

Рецессия влияет неравномерно на отрасли, страны, регионы и компании [Connaughton J., Madsen R., 2009] и способствует структурным экономическим изменениям, т.к. ресурсы перераспределяются между существующими и новыми отраслями. Иногда рецессия представляет определенные угрозы и возможности для конкретных субъектов экономики. Международный валютный фонд подготовил обзор экономики 21 развитой страны в условиях рецессии и последующего восстановления. Согласно обзору, спады, связанные с финансовыми кризисами, и синхронизированные межстрановые спады являются более серьезными и продолжительными, чем спады, связанные с другими потрясениями [World 2009a, ch. 3], скорость восстановления имеет тенденцию к снижению. Кредитные ограничения влияют на субъекты экономики напрямую, ограничивая доступ к инвестициям или использование оборотного капитала, и косвенно, путем ограничения покупательской способности. Таким образом, предстоит определить, какой опыт могут извлечь предприниматели и регуляторы из предыдущих рецессий.

Со временем появилось множество исследований, посвященных стратегиям компаний, реагирующих на такие факторы, как рыночная турбулентность, гиперконкурентность, индустриальный спад и бизнес-круговорот. Адаптация к изменениям среды является необходимым условием выживания как при рецессии, так и в нестабильных условиях;

неспособность адаптироваться приводит к снижению производительности и уходу с рынка. Таким образом, к сложным экономическим условиям отнесены периоды рецессии национальных экономик, экономических кризисов, рыночной турбулентности, гиперконкурентности, индустриального спада и бизнес-круговорот.

Исследования стратегий в сложных экономических условиях

Бизнес-стратегия зависит от ресурсов и возможностей, восприятия собственником/руководителем угроз и возможностей и широких организационных, рыночных, институциональных и культурных контекстов [Clark P., Mueller F., 1996; Schoenberger E., 1997; Whitley R., 2007]. Рынки капитала, труда и товаров, где действуют субъекты экономики, чувствительность субъектов экономики к экономическому спаду и широкий институциональный контекст, включая объем и качество государственной поддержки бизнеса, существенно влияют на адаптацию субъектов экономики к условиям рецессии и их последующую деятельность.

Ресурсы и возможности предприятий могут быть использованы для повышения операционной эффективности, или могут быть сформированы динамические способности для поиска новых возможностей получить доходы [Трачук А.В., 2014а]. Чтобы использовать свои возможности, фирмы применяют различные стратегии:

- портфельные стратегии (отчуждение, приобретение, заключение альянсов, разработка нового продукта);
- стратегии роста (консолидация, вывод с рынка, запуск новых продуктов, выход на новые рынки);
- корпоративные стратегии (например, ценовая направленность, дифференциация или гибрид);
- стратегию финансирования (реструктуризация задолженности, повышение капитала).

Стратегии реализуются с помощью целого ряда мероприятий, направленных на получение дохода и повышение эффективности. Показатели эффективности деятельности включают достигнутые объемы продаж, прибыли и доли рынка [Трачук А.В., Линдер Н.В., 2016д].

Рецессии порождают противоречивые тенденции, одни препятствуют достижению целей предприятия, другие – способствуют. Падение ВВП оборачивается снижением потребительских расходов и потребительской уверенности, что сказывается на производительности предприятия, снижением стоимости активов, последнее стимулирует приобретение ресурсов. Снижение совокупного спроса также, вероятно, приведет к выходу из бизнеса, прежде всего это касается новых фирм [Geroski P., Mata J., Portugal P., 2007], тем самым обеспечивая выжившим большую долю на рынке. Во время рецессии стимулирование и создание помех для выживания происходят одновременно, но неравномерно [Трачук А.В., 2017]. Следует отметить, что не наблюдается единого эффекта рецессии, следовательно, не существует и какого-либо конкретного лучшего решения для адаптации, которым могут воспользоваться все предприятия. Успешные стратегии по преодолению рецессии, скорее всего, будут учитывать контекстную специфику, меняясь в зависимости от отраслевых и географических условий.

Рынки оказывают давление на субъектов экономики, чтобы последние адаптировались к изменяющимся обстоятельствам или уходили с рынка. Сами субъекты экономики по-разному интерпретируют рыночные сигналы и выражают разные ожидания по отношению к стейкхолдерам, включая фактических и перспективных партнеров, конкурентов, клиентов, поставщиков, инвесторов и государство. Идентификация конкретных угроз и возможностей не определяет то, как субъекты экономики решают адаптироваться или каковы последствия адаптации. Предприятия всегда имеют некоторую свободу действий при выборе стратегий, хотя возможности выбора часто сильно ограничены ресурсами или обстоятельствами [Whittington R., 1989]. Например, крупные предприятия могут располагать большей свободой относительно выбора стратегии, поскольку у них больше ресурсная база и выше устойчивость к воздействию окружающей среды. Фирмы принимают стратегические решения, какие товары и услуги они предложат (и, следовательно, рынки для входа или выхода) и как производить их, как устанавливать цены и привлекать определенные группы клиентов. Это справедливо для предприятий во время рецессии и в нестабильное время. Все предприятия вовлечены в сеть взаимоотношений со стейкхолдерами, что влияет на бизнес-стратегию и производительность.

Существуют разные подходы к объяснению того, как предприятия адаптируются в условиях рецессии. Считается, например, что действующие предприятия страдают от организационной инерции, что мешает им адаптироваться к новым, враждебным условиям среды. Теория «пит-стопа» (pit-stop – дословно «остановка в месте ремонта») предполагает, что в условиях рецессии фирмы более склонны к инновациям, поскольку альтернативные издержки бездействия ниже, чем в более стабильные времена [Geroski P.A., Gregg P., 1997]. В периоды падения продаж предприятия с большей вероятностью будут сталкиваться с недостаточной емкостью рынка, поскольку запасы ресурсов будут превышать текущее потребление. В таких обстоятельствах предприятие может решиться запустить инвестиционные и инновационные планы для использования излишков ресурсов и тем самым получают преимущество.

Исследователи, как правило, не дают определения, что такое «выживающая фирма». Восприятие ситуации и действия выживших фирм остаются нераскрытыми потому как неясно, как они отличаются и отличаются ли от тех, кто не выживает. В отличие от стратегий сокращения, рецессии воспринимаются как возможность сделать инвестиции, внедрить инновации и выйти на новые рынки с целью достигнуть или увеличить свое конкурентное преимущество во время рецессии и за ее пределами.

Предприятия приспосабливаются к условиям рецессии, внедряя стратегии, ориентированные на инвестиции, инновации и диверсификацию рынков, и такие стратегии приводят к более высокой эффективности деятельности. Средствами приспособления считаются:

- разработка новых продуктов и ориентация на новые рыночные ниши [Clifford D., 1977, Hayter R., 1985];
- увеличение расходов на маркетинг [Goodell P., Martin C., 1992, Pearce J. II, Michael S., 1997; 2006; Roberts K., 2003; Srinivasan R., Rangaswamy A., Lilien G., 2005];

- стратегии ценообразования (богатые ресурсами предприятия подчеркивают качество и бренд), а не низкие цены для привлечения клиентов, или, наоборот, выбирают стратегии «хищного ценообразования» для поддержания низких цен на рынках, чувствительных к цене [Chou T.-J., Chen F.-T., 2002]. В литературе есть примеры американских компаний, реализующих антициклические стратегии управления человеческими ресурсами, капитальными затратами, приобретением и использованием макроэкономического риска [Navarro P., 2005].

Выделяют стратегии сокращения, инвестиционные и двойственные (амбивалентные) стратегии.

Стратегии сокращения предполагают сокращение операционных расходов и непрофильных активов. В периоды спада бизнес-горизонты часто сокращаются, собственники/руководство стремятся к выживанию компании в данный момент, игнорируя долгосрочные цели. Полагая, что легче сократить расходы, чем генерировать дополнительный доход, многие предприятия предпочитают сокращать расходы. Эксперты приводят в пример сокращение рабочего времени и занятости, сокращение расходов на широкий набор мероприятий, включая исследования и разработки (R & D), маркетинг и обучение сотрудников [Rones P., 1981; Shama A., 1993; Geroski P.A., Gregg P., 1997; Michael S., Robbins D., 1998; Dedee J., Vorhies D., 1998].

В исследовании «стратегии выхода» в семи отраслях промышленности США во время спада в конце 1970-х годов основное внимание уделено тому, как предприятия справляются с проекцией снижения будущего спроса относительно текущего спроса и, следовательно, возможным снижением стоимости перепродажи бизнес-активов, вероятно, уменьшится в перспективе [Harrigan K., 1980]. Определен диапазон стратегий, различающихся по величине доли рынка и степени reinvestиций, необходимых для поддержания определенной стратегической позиции. Стратегии включают:

- увеличение инвестиций с целью достижения лидерства на рынке;
- удержание уровня инвестиций для продолжения использования стратегии, используемой ранее;
- выборочное сокращение активов для репозиционирования бизнеса;
- немедленный выход из инвестиционных проектов для возмещения стоимости активов.

Стратегии выхода связаны с различными характеристиками рынка, структурными характеристиками отрасли, потребностями фирмы, внутренними способностями предприятий по сравнению с отраслевыми конкурентами. Выживание в бизнесе и успех возможны только в том случае, если руководство предприятия соотнесет выбранную стратегию с условиями среды. Вопросы ценообразования, маржинальности получают разную интерпретацию в зависимости от отраслей, то же самое касается изменений клиентской базы, маркетинга, технологий и конкуренции. Стратегии в условиях рецессии и стратегии выхода в отраслях, в которых наблюдается спад, могут накладываться друг на друга до тех пор, пока рецессия не вытолкнет всех участников в условия выхода. В противном случае субъекты экономики могут воспринимать рецессию как временное прерывание

существующего тренда спроса и продолжать вести свою деятельность с фокусом на использование возможностей уже после рецессии.

В литературе по «бизнес-круговороту» показано, как остановить снижение производительности, а затем улучшить ее [Hofer, C., 1980; Slatter S., 1984; Pearce J. II, Robbins K., 1993; Winn J., 1996; Barker III V., Duhaime I., 1997]. В основном в литературе не связываются стратегия и действия предприятия, с одной стороны, и рецессия – с другой, хотя в периоды рецессии такие попытки часто возникают. Рецессия отнесена к пятому, наиболее показательному триггеру снижения, всего их 18 [Rumelt R.P., 1984]. Условия «круговорота» меняются в зависимости от характера и масштабов снижения деятельности и контрольных показателей, по которым измеряется снижение, например по историческому стандарту конкретной фирмы или отраслевому, национальному ориентирам. Аналитики по-разному определяют и условия круговорота: например определяют увеличение производительности по сравнению с историческим, промышленным или другим эталоном в определенный период. Обычно исследования определяют стратегии сокращения и/или инвестиционные стратегии для обеспечения выживания и повышения производительности [Robbins D., Pearce, J. II, 1992; Denis D., Kruse T., 2000], хотя такие попытки могут потерпеть неудачу [Slatter S., 1984]. Сокращение является ключом к успешному круговороту, самостоятельным подходом либо предшественником стратегии восстановления [Pearce J. II, Robbins K., 1993; Barker III V., Duhaime I., 1997]. Полагаем, что в условиях рецессии и в условиях нестабильности предприятия, скорее всего, будут адаптироваться по-разному, поскольку угрозы и возможности воспринимаются неодинаково. В условиях нестабильности может быть применен более широкий набор стратегий, нежели в условиях рецессии, когда селекция рынка намного жестче.

Инвестиционные стратегии. В более поздних исследованиях подчеркивается необходимость воспринимать рецессию как возможность, а не угрозу [Rumelt R. 2009, Williamson P.J., Zeng M., 2009]. Мировой финансовый кризис был глобальным и сопровождался риском потери доли рынка, т.к. на развивающихся рынках компании оказались более проворными, чем западные компании, которые были вынуждены адаптироваться к кризису. Для того чтобы избежать этого, западные предприятия могут сконцентрироваться на развитии того, в чем преуспели развивающиеся рынки, – предложить соотношение цены и качества. Компаниям стоит инвестировать в исследования, направленные на инновации продуктов или услуг, которые предлагают те же функциональные возможности, но стоят дешевле [Williamson P.J., Zeng M., 2009].

Таким образом, данные о субъектах экономики, выбирающих инвестиционные стратегии для управления в условиях рецессии, неоднородны. Сами стратегии являются рискованными, и многие предприятия могут быть слишком обзавочены краткосрочной выживаемостью, чтобы думать об инновациях и росте. Инвестиционные стратегии требуют ресурсов: финансовых, управленческих навыков, технической экспертизы, и предприятиям с ограниченными ресурсами проблематично реализовать такие стратегии. Тем не менее исторический опыт показывает, что предприятия могут обе-

спечить конкурентное преимущество во время спадов посредством инноваций, которые коснутся продуктов, услуг и бизнес-моделей, а также путем выхода на новые рынки. В литературе мало попыток объяснить, почему конкретные фирмы принимают инвестиционную стратегию, или определить условия, которые делают такие стратегии возможными и потенциальные риски при попытках реализации таких стратегий. Следовательно, предприятия, принимающие инвестиционные стратегии, скорее всего, успешны. Процесс реализации инвестиционных стратегий и достижения успешных результатов, вероятно, будет гораздо сложнее, чем это предполагается. Более того, в литературе нивелируется вопрос об экстерналиях: если бы все фирмы приняли инвестиционные стратегии, все ли бы преуспели? В условиях рецессии, когда многие стремятся приобрести продукты дешевле, рыночные условия могут не способствовать инновациям или диверсификации фирм.

Двойственные (амбивалентные) стратегии. Двойственные стратегии предполагают постепенное изменение с прерывистыми изменениями, использование существующих ресурсов для повышения эффективности, изучение новых источников конкурентного преимущества и инновации [Tushman M.L., O'Reilly C.A., 1996; Wong L., 2009; Raisch S., Birkinshaw J., 2008], объединения стратегии сокращения и инвестирования. Действительно, вполне вероятно, что в условиях рецессии большинство предприятий предпочтут снижение затрат/активов и выборочные инвестиции в инновационные продукты и развития рынка. По мнению экспертов, подобная стратегия применима для предприятий в периоды и подъема, и рецессии. Вероятно, компании будут вынуждены совмещать повышение эффективности и увеличение инноваций, для того чтобы иметь возможность для дальнейшего роста. Самостоятельное сокращение затрат может привести к тому, что предприятия не смогут воспользоваться последующими улучшениями в среде и ее стабилизацией. Во время рецессии, когда селекция рынка является существенной, дополнительное значение приобретают определение соответствующих инвестиций, которые необходимо осуществить, и затрат, подлежащих сокращению. В исследовании восьми крупных британских предприятий по производству оборудования и офисной мебели показано, что предприятия могут осуществлять стратегический выбор даже в периоды рецессии [Whittington R., 1989]. Предприятия, в особенности крупные, обладают ресурсами для формирования собственной среды и выбора стратегии, которая может принести успех в этой среде. Рецессия не диктует единую логику сокращения затрат или активов на предприятиях. Исследованные компании ответили на рецессию, сочетая сокращение затрат, распределение, расширение мощностей и диверсификацию рынков, достигнув различных уровней эффективности.

Исследование 172 турецких компаний показало, что предприятия, ориентирующие исследования и разработки (R & D) на продукцию для захвата нишевых рынков, на технологии и методы производства, оптимизирующие затраты, наиболее успешны во время рецессии [Köksal M., Özgül E., 2007]. Обзор 64 крупных американских корпораций в восьми отраслях промышленности, пребывавших в сложных экономических условиях в конце 1970-х годов, установил, что высокой эф-

фективности бизнеса, скорее всего, сумеют достичь компании, способные обеспечить либо самую низкую стоимость продуктов, либо максимальную дифференциацию с точки зрения позиционирования. Возможно, выживут те компании, которые сокращают внедрение активов в ниши и значительно диверсифицированы [Hall W., 1980].

Предыдущие маркетинговые стратегии 118 американских производителей в начале 1990-х годов повлияли на степень экономического влияния на бизнес и вероятность своевременного и полного восстановления [Pearce J. II, Michael S., 2006]. Предложено поддерживать маркетинговую деятельность в основном виде деятельности и в пиковые периоды расширять ее с осторожностью с фокусом на эффективность. Планирование рецессии может быть лучшим способом адаптации к ней, как только она появится, облегчить выживание и обеспечить возможный рост.

Таким образом, двойственные стратегии предлагают как оперативные действия для выживания здесь и сейчас, так и долгосрочное обеспечение конкурентного преимущества. Собственно, ни стратегия сокращения, ни инвестиционная стратегия не могут рассматриваться как универсальные панацеи в условиях рецессии. При рецессии важной стратегией представляется разумное сочетание эксплуатации (повышение эффективности) с исследованием (поиск новых источников конкурентного преимущества).

Проведенный обзор литературы позволяет сделать следующие гипотезы о характере стратегий, используемых российскими промышленными компаниями для адаптации в сложных экономических условиях:

- Высокий уровень инновационной активности и все виды инноваций (продуктовые, процессные, маркетинговые) положительно влияют на стратегию компаний к адаптации в сложных экономических условиях. В литературе показана необходимость внедрения инноваций в бизнес-модели компаний [Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А., 2014].
- Модель открытых инноваций способствует большей свободе в обмене знаниями и разнообразию связей [Курытников А. Б., Линдер Н. В., 2015].
- Существенным препятствием для инноваций является отсутствие или недостаточность ликвидности [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017].

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для анализа в работе использованы статьи о промышленных компаниях, успешно работающих на российском рынке. В перечень вошли компании, информация о деятельности которых доступна в деловой экономической литературе. Прежде всего, использована подборка кейсов в журнале «Эксперт». Рассмотрены примеры компаний, достигших успеха благодаря внедрению новых технологий, разработке уникальных по тем или иным характеристикам продуктов, правильному выбору целевых сегментов и стратегии продвижения на рынок, – иными словами, все эти компании нашли способ более эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Объектом исследования стала нерепрезентативная (стихийная) выборка 10 промышленных компаний. Исследование предпринято с целью ввести в научный оборот ин-

Таблица 1
Источники данных о российских компаниях

Компания	Сайт	Деловая периодическая литература
ООО «Натура Сиберика»	http://www.naturasiberika.ru	Проснуться экспортером (2015)
ПАО НПГ «Сады Придонья»	http://www.pridonie.ru	Проснуться экспортером (2015)
ЗАО «Диаконт»	http://www.diakont.ru	Проснуться экспортером (2015)
ЗАО «Медицинские технологии Лтд»	http://www.mtl.ru	Юданов А., Рубан О., Гурова Т. и др. (2011)
ООО «Технониколь»	http://www.tn.ru	Проснуться экспортером (2015)
ПАО «ГМК «Норильский никель»	https://www.nornickel.com/	Потапов М. (2016)
АО «Русал»	https://rusal.ru/investors/info/	Джумайло А. (2014)
ПАО «НЛМК»	http://www.evraz.com/ru/	Перечнева И., Заякин С. (2017)
ПАО «Луюкойл»	http://nlmk.com/ru/	Старинская Г. (2015)
ПАО «Мечел»	http://www.mechel.ru/	Громковский В. (2014)

формацию о стратегиях адаптации российских компаний к сложным экономическим условиям и представляет собой качественное обобщение, проведенное на основе деловой периодики, в первую очередь интервью с руководством компаний, позволяющих лучше оценить их стратегические намерения, и сайтов фирм; сравнительного анализа стратегических параметров деятельности компаний.

В качестве переменных для проведения сравнительного анализа компаний использовались показатели:

- динамика чистой прибыли (убытка) на российском рынке (% прироста прибыли к 2014 году – год введения санкций);
- конкурентные преимущества на внутреннем рынке;
- конкурентные преимущества на внешнем рынке;
- виды стратегий (тип поведения на внутреннем и внешнем рынках, география охвата внешних рынков, степень риска, по содержанию стратегии, типы разработки и развития продуктов рынков, конфигурация деловых операций);
- размер компании (малое, среднее, крупное предприятие).

В табл. 1 перечислены материалы деловой периодики и сайтов компаний, которые использовались для оценки и характеристики деятельности предприятий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Компании, попавшие в выборку, работают в секторе потребительских товаров, секторе производства машин и оборудования, секторе строительных материалов, секторе горно-металлургической промышленности, нефтегазовом секторе (табл. 1). Мы рассмотрели как средние, так и крупные промышленные предприятия.

Во время рецессии большинство российских промышленных предприятий адаптировались путем переориентации бизнеса, контроля затрат, в частности увольнения рабочих и сворачивания бизнеса. Расширение или сокращение продуктовых линеек наблюдалось гораздо реже. Это можно объяснить тем, что во время спада у предприятий есть дополнительный стимул к сокращению затрат, в отличие от циклических подъемов, когда доходы растут и подобных стимулов меньше. Предварительно можно утверждать,

что большинство российских компаний использовали стратегию «Остановка и выжидание» (pit-stop) во время рецессии.

Наибольшее влияние рецессия оказала на крупные и средние предприятия. Показатели эффективности ведения бизнеса (динамика прибыли) варьируют в течение всего экономического цикла. Показатели прибыли до рецессии неравнозначны показателям в течение кризиса или после кризиса [Geroski P.A., Gregg P., 1997]. Ранее прибыльные предприятия могут испытывать определенный шок в отношении затрат или спроса во время спада, способствующий снижению прибыли. И наоборот, предприятия, испытывающие финансовые трудности до рецессии, могут адаптироваться к ней, улучшив показатели своей деятельности.

Инновационная деятельность в течение рецессии, как правило, сокращалась. Более тщательный анализ показал, что инновационная деятельность варьирует в течение всего бизнес-цикла. Так, например, в крупных компаниях расходы на исследования и разработки (НИОКР) снижались вслед за ВВП в 2015–2016 годах. В таких условиях можно ожидать, что инновации будут ориентированы на оптимизацию затрат, а не на повышение качества. Большинство компаний следовали за общепринятым трендом в 2015–2016 гг. путем сокращения расходов, отсрочки запланированных инвестиций и концентрации на основных рынках. Но целесообразность этих действий сомнительна, так как по результатам 2017 года (год после рецессии) лучших результатов достигли компании, которые экспериментировали с внедрением новых бизнес-моделей, приобретали стратегически важные активы, развивали новые рынки, в том числе нишевые. Так, например, экспорт ООО «Натура Сиберика», первой сертифицированной российской марки органической косметики, дает около 10% общей выручки компании. Три международных награды, полученные за несколько последних лет, свидетельствуют о признании ее продукции за рубежом. В настоящее время компания осуществляет прямой и косвенный экспорт.

Таким образом, в условиях рецессии российские промышленные компании прибегают преимущественно к стратегиям сокращения, особенно в краткосрочной перспективе. Введенные санкции, стратегия импортозамещения, проводимая государством, послужили стимулом для того, чтобы промышленные компании пересмотрели портфели активов

Таблица 2									
Стратегические характеристики российских компаний, адаптирующихся к сложным экономическим условиям									
Крупные предприятия						Средние предприятия			
Потребительские товары		Горно-металлургическая промышленность		Металлургическая и горнодобывающая промышленность		Нефтегазовый сектор	Строительные материалы	Производство машин и оборудования	
ООО «Натура Сиберика»	ПАО НПП «Сады Придонья»	ПАО «ГМК «Норильский никель»	АО «Русал»	ПАО «НЛМК»	ПАО «Мечел»	ПАО «Лукойл»	ООО «Технониколь»	АО «Медицинские технологии Лтд»	ЗАО «Диаконт»
Сфера деятельности									
Производство натуральной косметики	Производство соков и детского питания	Производство драгоценных и цветных металлов: никеля, меди, кобальта, платины, палладия и др.	Производство алюминия и алюминиевых сплавов, переработка алюминия и производство полуфабрикатов	Добыча и переработка сырья для металлургического производства	Производство угля, железной руды, стали, проката, ферросплавов, тепловой и электрической энергии	Добыча нефти	Производство наплавляемого кровельного материала	Производство медицинской рентгеновской техники	Производство медицинской рентгеновской техники
Выход на внешний рынок									
Экспорт	Экспорт	Экспорт, ДП	Экспорт, ДП	Экспорт, ДП	Экспорт, ДП	Экспорт, ДП	Экспорт, СП	Экспорт	Экспорт, ДП
Присутствие на мировых рынках									
Присутствие в 31 стране	Присутствие в 8 странах (Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Китай, Туркмения, Таджикистан, Молдавия, Украина)	Финляндия, ЮАР	Австралия, Ямайка, Европа, страны СНГ	Активы в России, США, Европе	Производственные предприятия в 11 регионах России, а также в Литве и Украине	Страны Европы, Азии, Африки; Мексика, США	Присутствие в 11 странах	Страны Европы	Присутствие в 10 странах (Болгария, Китай, США, Тайвань, Украина, Финляндия, Франция, Швеция, Южная Корея, Япония)
Конкурентные преимущества на внутреннем рынке									
Соответствие европейским стандартам качества органической косметики, доступность, товарная дифференциация, уникальный, экологически безопасный состав продукции	Единая технологическая цепочка: сельскохозяйственное производство, переработка, производство и реализация продукции	Собственная сбытовая сеть, топливно-энергетические и транспортные активы, комплекс исследовательских и проектных подразделений, уникальный арктический транспортный флот	Собственная инженерно-технологическая база	Максимальное использование стратегических преимуществ географического расположения активов	Более 80 подразделений, в том числе 18 сервисных центров	Полный контроль производственной цепочки – от добычи нефти и газа до сбыта нефтепродуктов, высокая финансовая устойчивость, соблюдение финансовой дисциплины, консервативный подход к планированию	Обучение строителей инновационным технологиям и особенно – применению новых материалов в собственных учебных центрах	Локализации инновационных технологий, доступ к высокотехнологичному монтажу; современным методам диагностики	Более 60 современных обрабатывающих центров; автоматизированная линия электрического монтажа; современная интегрированная система управления
Конкурентные преимущества на внешнем рынке									
Собственная сырьевая база, широкий ассортимент продукции, признание продукции за рубежом	Опережающее развитие собственной сырьевой базы; высокий технологический уровень производства, постоянное обновление технологий	Сотрудничество, обмен с МНО передовым опытом в производственной, экологической, социальной и других сферах деятельности	Основные производственные мощности расположены в Сибири, что дает доступ к возобновляемой и экологически чистой гидроэнергии и близость к потребителю	Использование стальной заготовки, поставляемой с основной производственной площадки, близость к клиентам, гибкая реакция на потребности покупателей	Единая производственная цепочка: от добычи сырья до продукции с высокой добавленной стоимостью; три торговых порта, основные транспортные маршруты, сбытовые и сервисные сети	Современные технологии, поиск оптимальных технических решений, контроль над расходами, создание и использование синергии, вертикально интегрированная производственная цепочка; географическая диверсификация	Постоянное расширение номенклатуры продукции; выгодное географическое местоположение завода компании по сравнению с аналогами от поставщиков из других стран	Уникальный высокоинтеллектуальный продукт в области цифровой диагностики	Производство эксклюзивного оборудования, эффективные инновационные технологии

ДП – дочерние предприятия; СП – совместные предприятия, МНО – международные неправительственные организации

Таблица 3			
Стратегии российских компаний в сложных экономических условиях			
Компания	Стратегия адаптации к условиям рецессии	Предпринятые действия в рамках стратегии по адаптации к санкциям	Стратегия
ПАО НПП «Сады Придонья»	Экспорт ограничивался рынками стран СНГ, только недавно поставки продукции в КНР. Стратегия направлена на опережающее развитие собственной сырьевой базы и постоянное технологическое обновление. Компания стремится создать систему I-plant – полностью автоматизированное производство, которым может управлять один человек в режиме онлайн	Изменение позиционирования на внутреннем рынке, учитывая изменившееся положение других участников	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• регионоцентрическая/полицентрическая ориентация;• освоение двух регионов;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• инновации и брендинг;• локальная разработка;• инкрементальная интернационализация;• сетевое предприятие
ООО «Натура Сиберика»	Компания осуществляет прямой и косвенный экспорт, открывла магазины в Токио, Йокогаме и Гонконге. Компания заключила договор с крупнейшей европейской розничной сетью DM, специализирующейся на парфюмерно-косметической продукции	Изменение позиционирования на внутреннем рынке, учитывая изменившееся положение других участников	Репликационная: <ul style="list-style-type: none">• этноцентрическая ориентация;• глобальная стратегия;• «расширение горизонтов» на «старом» рынке;• сфокусированный портфель;• локальная разработка;• «прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие
ООО «Технониколь»	Быстрая и агрессивная экспансия на внешних рынках. Приобретение зарубежных компаний	Изменение позиционирования на внутреннем рынке, учитывая изменившееся положение других участников	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• полицентрическая ориентация;• освоение двух регионов;• «расширение горизонтов» на «старом» рынке;• сфокусированный портфель;• многонациональная разработка;• «прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие
АО «Медицинские технологии Лтд»	На начальном этапе преимущественно концентрация на приобретении импортных комплектующих, приоритет – внутренний рынок. Поставки готовой продукции в Европу подтверждает высокий уровень ее конкурентоспособности	Изменение позиционирования на внутреннем рынке, учитывая изменившееся положение других участников	Репликационная: <ul style="list-style-type: none">• этноцентрическая ориентация;• регион базирования;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• сфокусированный портфель;• локальная разработка;• инкрементальная интернационализация;• предприятие, мало ориентированное на интернационализацию
АО «Диаконт»	Ориентация на зарубежных заказчиков – мировых лидеров ядерной энергетики, вложения в инновации для выпуска качественного конкурентоспособного товара	Изменение позиционирования на внутреннем рынке, учитывая изменившееся положение других участников	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• полицентрическая ориентация;• глобальная;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• инновации и брендинг;• локальная разработка;• «Прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие.
ПАО «ГМК «Норильский никель»	Приобретение прокатных мощностей на растущих и стабильных рынках; изучение регионов, в том числе США, где приобретения создают синергию с существующими активами, где у компании есть рыночная экспертиза	Изменения в составе высшего руководства компании	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• полицентрическая ориентация;• глобальная;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• инновации и брендинг;• локальная разработка;• «Прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие
АО «Русал»	Неденежные списания и затраты на реструктуризацию производств (прекращение выпуска алюминия на пяти неэффективных заводах в России); рефинансирование кредиторской задолженности	Изменения в составе высшего руководства компании	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• полицентрическая ориентация;• глобальная;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• инновации и брендинг;• локальная разработка; «Прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие
ПАО «НЛМК»	Реализация программ операционной эффективности; недавно завершены инвестиционные проекты	Приостановка проекта по расширению мощностей NLMK Pennsylvania из-за невозможного введения ограничительных мер на поставки металлопродукции в США	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• полицентрическая ориентация;• глобальная;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• инновации и брендинг;• локальная разработка; «Прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие
ПАО «Лукойл»	Соблюдение строгой финансовой дисциплины, консервативный подход к планированию и эффективное управление рисками; соблюдение оптимального баланса между эффективным реинвестированием и выплатами акционерам; приоритетность дивидендных выплат при распределении денежных потоков при условии обеспечения финансовой устойчивости; стремление к ежегодному увеличению дивидендов на одну акцию не менее чем на уровень инфляции в рублях	Снижение инвестиций в связи с пакетом мер, направленных на ограничение доступа российских компаний к технологиям и рынкам капитала (сентябрь 2014 года)	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• полицентрическая ориентация;• глобальная;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• инновации и брендинг;• локальная разработка; «Прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие
ПАО «Мечел»	Принятие антикризисного плана; рефинансирование кредиторской задолженности; вхождение кредиторов в капитал в обмен на списание части долгов	Изменение позиционирования на внутреннем рынке, учитывая изменившееся положение других участников	Мультилокальная: <ul style="list-style-type: none">• полицентрическая ориентация;• глобальная;• «расширение горизонтов» на новом рынке;• инновации и брендинг;• локальная разработка; «Прирожденный глобалист»;• сетевое предприятие

Таблица 4. Динамика чистой прибыли (убытка), тыс. руб., %

Компания	Прибыль, тыс. руб.				Убыток, %		
	2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017
ООО «НатураСиберика»	519 720	528 726 000	429 488	н/д	2	–19	—
ОАО «СадыПридонья»	393 089	270979 000	533 457	1 098 035	–31	97	106
АО «Диаконт»	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	—	—	—
АО «Медицинские технологии Лтд»	35 798	28325 000	64 420	Нет данных	–21	127	—
ООО «Технониколь»	68 619	47135 000	20 879	Нет данных	–31	–56	—
ПАО «ГМК «Норильский никель»	34056 538	146212 750	122770 29	130038 748	329	–16	6
АО «Русал»	3 794311	25549 659	13847 978	Нет данных	573	–46	—
ПАО «НЛМК»	19933 311	49928 501	36419 484	109466 251	150	–27	201
ПАО «Лукойл»	371881 105	302294 681	182566 224	204363 706	–19	–40	12
ПАО «Мечел»	(23 086)	(31911 489)	(7872 869)	(15204 269)	1381	–75	93

и сконцентрировались на основных активах, сократили операционные затраты и реализовали непрофильные активы. Вместе с тем сокращение затрат и активов снижает способность промышленных компаний к дальнейшему росту и развитию, когда улучшатся условия ведения бизнеса.

Эффективный ответ на рецессию зависит от того, как фирмы адаптируются к конкретным обстоятельствам. Не все опции доступны для всех предприятий, успешные стратегии не так легко заимствовать и применить [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2014].

В сложных экономических условиях российские промышленные компании применяют стратегии, которые можно разделить на несколько групп:

- Умеренная продуктовая диверсификация. ПАО «ГМК «Норильский никель» и ПАО «Лукойл» (сохранение ресурсной базы во время рецессии; обеспечение социальной стабильности в коллективах предприятий и регионах присутствия; модернизация производства, сокращение себестоимости и увеличение добычи одновременно с улучшением экологических показателей; закрытие устаревшего производства).
 - Защитная диверсификация. ПАО «НЛМК», АО «Диаконт», ПАО НПП «Сады Придонья», ООО «Технониколь» (ориентация на совершенствование инновационных процессов, внедрение новых продуктов, улучшение существующих продуктов и увеличение экспорта; максимальная реализация резервов повышения эффективности производства за счет инвестиционных программ).
 - Рациональная диверсификация. АО «Русал» (сокращение оборотных средств и рабочей силы, улучшение существующих продуктов; увеличение поставок на внутренний рынок; повышение эффективности работы производственного оборудования, в том числе по сокращению времени плановых и внеплановых простоев; совершенствование системы корпоративного управления).
 - Консервативные рационализаторы. ПАО «Мечел», АО «Медицинские технологии Лтд» (сокращение капитальных вложений, повышение акционерной стоимости компании, снижение долговой нагрузки; увеличение доли на рынках высокомаржинальной продукции).
- Следует отметить, что не выявлено четких существен-

ных взаимосвязей между типами стратегий в условиях рецессии и дальнейшей деятельностью по восстановлению, что подчеркивает разнообразие бизнес-реакций в условиях рецессии и неопределенность последующих результатов.

Стратегии инвестирования предполагают расходы на инновации и рыночную диверсификацию. Рецессия рассматривается как возможность реализации стратегических изменений, которые иначе бы не произошли. Однако доказательства того, что инвестиционные стратегии управлением во время рецессии являются успешными, неоднозначны. Такие стратегии являются рискованными, и многие предприятия, вероятно, будут больше сфокусированы на краткосрочной выживаемости или будут испытывать нехватку ресурсов для эффективного осуществления таких стратегий.

Вместе с тем опыт предыдущих рецессий позволил получить лишь указатели на возможную реакцию бизнеса, но, учитывая опыт и специфику глобального финансового кризиса, можно сделать вывод о том, что прогнозировать тенденции или предписывать план действий с высокой степенью вероятности в их успехе достаточно трудно.

От размера компании может зависеть влияние рецессии на предприятие и стратегия интернационализации. Более ограниченная ресурсная база малых предприятий по сравнению с более крупными предприятиями, особенно с точки зрения финансов и возможностей управления, может влиять на их способность определять, анализировать и реагировать на основные изменения среды. Напротив, небольшие предприятия часто обладают гибкостью для корректировки ресурсов, процессов, цен и продуктов в ответ на потрясения среды. Стратегическая гибкость, способность быстро реагировать на меняющиеся конкурентные условия оказывают положительное влияние на деятельность после рецессии. При этом существует предположение, что отсутствует прямой «чистый» эффект рецессии, зависящий от размера предприятия.

Инновации в широком понимании рассматриваются как позитивный путь к успешному развитию предприятия [Трачук А. В., 2012; 2013]. Однако в период рецессии расходы на инновации часто сокращаются, поскольку предприятия переориентируются на основные виды деятельности [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016б].

ВЫВОДЫ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Сложные экономические условия представляют одновременно новые возможности и угрозы для промышленных компаний [Sull D., 2009a, b; Rhodes D., Slater D., 2009; Deans G., Kansal C., Mehlretter S., 2009; Трачук А. В., 2017]. В период роста предприятия выполняют существующие программы, только при сокращении продаж рассматривают новые способы ведения бизнеса [Jacobides M., 2009; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016а]. Как показало наше исследование, в сложных экономических условиях большинство российских промышленных компаний используют стратегию сокращения, что в дальнейшем негативно влияет на ее способность к развитию при улучшении экономических условий. Стратегии диверсификации и инвестирования принесли бы промышленным компаниям большую выгоду для дальнейшего развития. Это подтверждают исследования стратегий российских компаний [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017а; Линдер Н. В., 2014]. Существует мнение, что предприятия должны сохранять расходы на текущую деятельность в прежнем объеме как для использования рыночных возможностей во время рецессии, так и для обеспечения сильных позиций в период восстановления. Так, в работах [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017а; Quelch J., Jocz K., 2009] обоснована целесообразность следующих действий:

- инвестиции в маркетинг для изучения изменения поведения потребителей во время рецессии, завоевания новых клиентов [Burgers W., 2009] и поддержания бренда [Jan-Benedict E., Steenkamp M., Dekimpe M., 2009];
- инвестиции в разработку новых продуктов [Трачук А. В., Корнилов Г. В., 2013; Frey C., Callahan R., 2008; Makioka H., Biragnet J.-P., Booker M., 2009] в ИТ в целях улучшения бизнес-процессов [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017б; Dhar V., Sundararajan A., 2009];
- адаптация цепей поставок для обеспечения ценности для клиентов [Sodhi M, Tang C., 2009; Линдер Н. В., Арсенова Е. В., 2016];
- инвестиции в человеческие ресурсы и систему вознаграждения работников [Трачук А. В., Саяпин А. В., 2014; Gratton L., 2009; Brenner B., 2009];
- инвестиции во взаимоотношения с инвесторами и сотрудниками для своевременного и надлежащего исполнения обязательств [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016в; Argenti P., 2009].

Недавние исследования глобального финансового кризиса подчеркнули необходимость применения двойственных стратегий для адаптации к сложным экономическим условиям. Предприятия должны быть гибкими, выявлять и использовать изменения на рынке, быть способными поглощать, выдерживать рыночные сдвиги, сохраняя при этом структурные характеристики при изменениях среды [Sull D., 2009а; Трачук А. В., 2014б]. Гибкость и быстрое реагирование на меняющиеся условия считаются ключевыми целями в периоды неопределенности [Трачук А. В., 2014а; Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В., 2017; Hartman N., 2009].

Высокий уровень инновационной активности и все виды инноваций (продуктовые, процессные, маркетинговые) по-

ложительно влияют на стратегию компаний к адаптации в сложных экономических условиях. В литературе показана необходимость внедрения инноваций в бизнес-модели компаний [Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А., 2014]. На наш взгляд, модель открытых инноваций способствует большей свободе для обмена знаниями и разнообразия связей [Курятников А. Б., Линдер Н. В., 2015].

Таким образом, для успешной адаптации российским промышленным компаниям необходимо экспериментировать с различными бизнес-моделями и набором товаров и услуг, которые они предлагают. Существенным препятствием для инноваций является отсутствие или недостаточность ликвидности [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017г]. Финансирование инноваций и новых технологий может отчасти взять на себя государство, которому принадлежит доля в капитале ряда банков. На наш взгляд, финансирование следует рассматривать как драйвер генерирования новых идей, бизнес-моделей или видов деятельности, а не как субсидию на продолжение в прежнем порядке.

Также для успешной адаптации к сложным экономическим условиям необходимо сочетание оптимизации затрат и стратегии инноваций. Снижение затрат должно сопровождаться значительной инновационной и исследовательской деятельностью, тогда удастся воспользоваться возможностями, которые существуют даже в период рецессии.

Исследование подтвердило необходимость проведения маркетинговых, продуктовых, технологических и организационных инноваций и инвестирование в НИОКР и обучение. Успешность процесса адаптации существенно различается в зависимости от доступа компаний к ресурсам. Те ресурсы, которыми обладают крупные промышленные компании, могут быть недоступны для средних компаний, и то, чего могут достичь компании, работающие на международных рынках, может быть невозможным в ситуации, когда компания ограничена локальным рынком. Именно эти различия оказывают непосредственное влияние на адаптацию в сложных экономических условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Айранетова А. Г., Тумов К. А., Валов И. И. и др. (2002) Государственное регулирование деятельности предприятий: Учеб. пос. СПб.: СПбГУЭФ.
2. Беляева Т. В., Широкова Г. В., Гаффорова Е. Б. (2017) Результаты деятельности фирмы в период экономического кризиса: роль стратегических ориентаций и финансового капитала // Российский журнал менеджмента. Т. 15, № 2. С. 131–162.
3. Громковский В. (2014) «Мечел» – банкрот? // Эксперт-online. URL: <http://expert.ru/2014/07/18/mechel---bankrot/>.
4. Джумайло А. (2014) «Русал» вспомнил кризис // Коммерсант. 31 марта.
5. Еришов М. В. (2017) Россия и мир: насколько устойчив экономический рост? Риски и препятствия // Вопросы экономики. № 12. С. 63–80.
6. Карлик А. Е., Кармазинова Я. Ф., Трачук А. В. (1999) Региональное регулирование деятельности предприятий субъектов естественных монополий. СПб.: СПбГУЭФ.
7. Курятников А. Б., Линдер Н. В. (2015). Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование // Стратегии бизнеса. № 7 (14). С. 44–51.

8. Линдер Н.В. (2014) Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Эффективное Антикризисное Управление. №1. С. 90–99.
9. Линдер Н.В., Арсенова Е.В. (2016) Инструменты стимулирования инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 198. С. 266–274.
10. Перечнева И., Заякин С. (2017) Как дорожала сталь // Эксперт-online. URL: <http://expert.ru/ural/2017/50/kak-dorozhala-stal/>.
11. Полбин А.В. (2017) Оценка влияния шоков нефтяных цен на российскую экономику в векторной модели коррекции ошибок // Вопросы экономики. 2017. № 10. С. 27–49.
12. Потапов М. (2016) Норильский пример // Эксперт. № 7.
13. Проснуться экспортером (2015) // Эксперт. № 13.
14. Старинская Г. (2015) В 2015 году «Лукойл» сократил инвестиции в 1,7 раза, как и в кризис 2008 года // Ведомости. 2015. 18 дек.
15. Трачук А.В. (2017) Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. № 1. С. 61–64.
16. Трачук А.В. (2014 б) Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки в современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.
17. Трачук А.В. (2012) Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Эффективное Антикризисное Управление. № 6 (75). С. 66–71.
18. Трачук А.В. (2011 а) Комплексный подход к обеспечению непрерывности деятельности компании // Эффективное Антикризисное Управление. № 6. С. 18–21.
19. Трачук А.В. (2014 а). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. № 4 (67). С. 39–48.
20. Трачук А.В. (2011 б) Реформирование естественных монополий: цели, результаты и направления развития. М.: Экономика.
21. Трачук А.В. (2013). Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. № 3. С. 16–25.
22. Трачук А.В., Воробьев А.А. (2011) Управление кризисом современной организации с позиции стратегического и проектного менеджмента // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. Т. 4. С. 26–37.
23. Трачук А.В., Воробьев А.А. (2012) Обеспечение непрерывности бизнеса как важная часть антикризисного управления промышленным предприятием // Экономические науки. № 87 С. 229–234.
24. Трачук А.В., Корнилов Г.В. (2013). Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. № 9. С. 3–9.
25. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016а) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 6 (1). С. 61–73.
26. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016 в) Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. № 1. С. 109–123.
27. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016 б) Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное Антикризисное Управление. №1. С. 80–89.
28. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2017а). Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации. № 4 (222). С. 53–65.
29. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2017 г) Инновации и производительность: эмпирическое исследование факторов, препятствующих росту методом продольного анализа // Управленческие науки. 2017. Т. 7, № 3. С. 43–58.
30. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016 д) Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198. С. 298–308.
31. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2017 б) Распространение инструментов электронного бизнеса в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2017. Т 15, № 1. С. 27–50.
32. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2014) Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Матер. Пятнадцатого всерос. симпозиума/Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 181–183.
33. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2015) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. № 2. С. 58–71.
34. Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. (2014) Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное Антикризисное Управление. № 5. С. 60–69.
35. Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. (2017). Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. № 4 (68). С. 61–74.
36. Трачук А.В., Саяпин А.В. (2014). Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников // Эффективное Антикризисное Управление. № 1. С. 64–73.
37. Хейфец Б.А. (2017) Новая волна глобального долгового кризиса: риски возрастают // Вопросы экономики. № 12. С. 81–95.
38. Юданов А., Рубан О., Гурова Т. и др. (2011) Создатели будущего – газели с мозгом обезьяны // Эксперт. № 10. URL: <http://expert.ru/expert/2011/10/sozdateli-buduschego-gazeli-s-mozgom-obezyani>.
39. Argenti P. (2009) 'How to talk your way through a downturn // Financial Times. Managing in a Downturn Series. Jan. 29. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
40. Barker III V., Duhaime I. (1997) Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence // Strategic Management Journal. Vol. 18, № 1. P. 13–38.
41. Bourgeois III L. J. (1981) On the Measurement of Organisational Slack // Academy of Management Review. Vol. 6, № 1. P. 29–40.
42. Brenner B. (2009) The Value of Increasing Investment in Employee Benefits during an Economic Downturn // Journal of Financial Service Professionals. Vol. 63, № 1. P. 29–31.
43. Bryson J. (1996) Small Business Service Firms in the 1990s Recession in the United Kingdom: Implications for Local economic Development // Local Economy. Vol. 11, № 3. P. 221–236.
44. Burgers W. (2009) Marketing during economic downturns // Financial Times. Managing in a Downturn Series. Febr. 5. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
45. Chou T.-J., Chen F.-T. (2004) Retail Pricing Strategies in Recession Economies: The Case of Taiwan // Journal of International Marketing. Vol. 12, № 1. P. 82–102.
46. Clark P., Mueller F. (1996) Organisations and Nations: from Universalism to Institutionalism? // British Journal of Management. Vol. 7, № 2. P. 125–139.
47. Clifford, D. (1977) Thriving in a Recession // Harvard Business Review. Vol. 55, № 4. P. 57–65.
48. Connaughton J., Madsen R. (2009) Regional Implications of the 2001 Recession // Annals of Regional Science. Vol. 43, № 2. P. 491–507.
49. Deans G., Kansal C., Mehlretter S. (2009) 'Making a Key Decision in a Downturn: Go on the Offensive or be Defensive? // Ivey Business Journal Online. Jan./Feb. URL: <https://iveybusinessjournal.com/archives/>.
50. Dedee J., Vorhies D. (1998) Retrenchment Activities of Small Firms During Economic Downturn: An Empirical Investigation // Journal of Small Business Management. Vol. 36, № 3. P. 46–61.
51. Denis D., Kruse T. (2000) Managerial Discipline and Corporate Restructuring Following Performance Declines // Journal of Financial Economics. Vol. 55, № 3. P. 391–424.
52. Dhar V., Sundararajan A. (2009) Plugging in to transformation // Financial Times. Managing in a Downturn Series. Febr. 5. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
53. Frey C., Callahan R. (2008) Innovation Strategies for the Global Recession., URL: <http://www.innovationtools.com/Reports/PW95X7/innovation-strategies-forrecession.pdf>.
54. Geroski P., Mata J., Portugal, P. (2007) Founding Conditions and the Survival of New Firms. Druid Working Paper. № 07–11.
55. Geroski P.A., Gregg P. (1997) Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity. Cambridge: Cambridge University Press.
56. Goodell P., Martin C. (1992) Marketing Strategies for Recession Survival // Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 7, № 4. P. 5–16.
57. Gratton L. (2009) The time is ripe for fresh ideas // Financial Times. Managing in a Downturn Series. Febr. 5. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
58. Hall W. (1980) Survival Strategies in a Hostile Environment // Harvard Business Review. Vol. 58, № 5. P. 75–85.
59. Harrigan K. (1980) Strategies for Declining Businesses. Lexington, Mass: Lexington Books.
60. Hartman N. (2009) Sure ways to tackle uncertainty in tough times // Financial Times. Managing in a Downturn Series. Febr. 5. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
61. Hayter R. (1985) The Restructuring of Traditional Industries in a Time of Recession // Tijdschrift voor Eco. En Soc. Geografie. Vol. 76, № 2. P. 106–120.
62. Hofer C. (1980) Turnaround strategies // Journal of Business Strategy. Vol. 1, № 1. P. 19–31.
63. Jacobides M. (2009) New thinking on how to do business // Financial Times, Managing in a Downturn Series. Febr. 12. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
64. Jan-Benedict E., Steenkamp M., Dekimpe M. (2009) 'Marketing strategies for fastmoving consumer goods // Financial Times, Managing in a Downturn Series. Febr. 5. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
65. Köksal M., Özgül E. (2007) The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis // Marketing Intelligence and Planning. Vol. 25, № 4. P. 326–342.
66. Makioka H., Biragnet J.-P., Booker M. (2009) Learning from Recession, the Japanese Way // Business Week Online. 16 April. P. 18.
67. Michael S., Robbins D. (1998) Retrenchment among Small Manufacturing Firms during Recession // Journal of Small Business Management. Vol. 36, № 3. P. 35–45.
68. Navarro P. (2005) The Well-Timed Strategy: Managing the Business Cycle // California Management Review. Vol. 48, № 1. P. 71–91.
69. Pearce J. II, Michael S. (1997) Marketing Strategies That Make Entrepreneurial Firms Recession-Resistant // Journal of Business Venturing. Vol. 12, № 4. P. 301–314.
70. Pearce J. II, Michael S. (2006) Strategies to Prevent Economic Recessions From Causing Business Failure // Business Horizons. Vol. 49, № 3. P. 201–209.
71. Pearce J. II, Robbins K. (1993) Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround // Journal of Management. Vol. 19, № 3. P. 613–636.
72. Quelch J., Jocz K. (2009) How to Market in a Downturn // Harvard Business Review. Vol. 87, № 4. P. 52–62.
73. Raisch S., Birkinshaw J. (2008) Organisational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators // Journal of Management. Vol. 34, № 3. P. 375–409.
74. Rhodes D., Slater D. (2009) Seize Advantage in a Downturn // Harvard Business Review. Vol. 87, № 2. P. 50–58.
75. Robbins D., Pearce J. II (1992) Turnaround: Retrenchment and Recovery // Strategic Management Journal. Vol. 13, № 4. P. 287–309.
76. Roberts K. (2003) What Strategic Investments Should you Make During a Recession to Gain Competitive Advantage in the recovery? // Strategy & Leadership. Vol. 31, № 4. P. 31–39.
77. Rones P. (1981) Response to Recession: Reduce Hours or Jobs? // Monthly Labor Review. October. P. 3–11.
78. Rumelt R. (2009) Strategy in a «Structural Break» // McKinsey Quarterly. № 1. P. 35–42.
79. Rumelt R. P. (1984) Towards a Strategic Theory of the Firm // Competitive Strategic Management/Ed.R. Lamb. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. P. 556–570.
80. Schoenberger E. (1997) The Cultural Crisis of the Firm. Oxford: Blackwell.
81. Shama A. (1993) Marketing Strategies During Recession: A Comparison of Small and Large Firms // Journal of Small Business Management. Vol. 31, № 3. P. 62–72.
82. Slater S. (1984) Corporate Recovery. Harmondsworth: Penguin.
83. Sodhi M., Tang C. (2009) Rethinking links in the global supply chain // Financial Times. Managing in a Downturn Series. Jan. 29. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
84. Srinivasan R., Rangaswamy A., Lilien G. (2005) Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During a Recession Pay Off? // International Journal of Research in Marketing. Vol. 22, № 2. P. 109–125.
85. Sull D. (2009a) How to thrive in turbulent markets // Harvard Business Review. Vol. 87, № 2. P. 79–88.
86. Sull D. (2009b) Seizing the upside of a downturn // Financial Times, Managing in a Downturn Series. Jan. 22. URL: <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>.
87. Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1996) Ambidextrous Organisations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change // California Management Review. Vol. 38, № 4. P. 8–30.
88. Whitley R. (2007) Business Systems and Organisational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press.
89. Whittington R. (1989) Corporate Strategies in Recession and Recovery: Social Structure and Strategic Choice. London: Unwin Hyman.
90. Whittington R. (1991) Recession Strategies and Top Management Change // Journal of General Management. Vol. 16, № 3. P. 11–28.
91. Williamson P.J., Zeng M. (2009) Value-for-money Strategies for Recessionary Times // Harvard Business Review. Vol. 87, № 3. P. 66–74.
92. Winn J. (1996) Strategic Turnaround // International Encyclopedia of Business and Management/Ed.M. Warner. London; NY: International Thompson Press; Routledge.
93. Wong L. (2009) The Crisis: A Return to Political Economy? // Critical Perspectives on International Business. Vol. 5, № 1/2. P. 56–77.
94. World Economic Outlook. April 2009: Crisis and Recovery (2009a) // International Monetary Fund. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>.
95. World Economic Outlook Update. January (2009b) // International Monetary Fund. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/01/index.html>.