



А. В. СТЕПАНЯН

Менеджер «Эрнст энд Янг (СНГ) Б. В.», филиал в Москве.

Область научных интересов: стратегии и управленческие развитие промышленных компаний

E-mail:
anushka17@mail.ru

РЕАКЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ НА КРИЗИС: ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

АННОТАЦИЯ

В настоящее время на условия ведения бизнеса в России существенно влияют изменения в геополитической ситуации. В статье исследуются особенности развития российских промышленных компаний и дочерних предприятий иностранных компаний, ведущих деятельность в России, в сложных экономических условиях. Также изучены современные последствия глобального финансового кризиса 2008 года в отношении промышленного сектора экономики. Проведено эмпирическое исследование вопроса о том, повлияло ли на устойчивое выживание компаний в 2014–2016 гг. изменение бизнес-модели и были ли данные изменения вызваны опытом предыдущего кризиса. Также рассмотрены различия в поведении российских компаний и компаний с участием иностранного капитала, определены стратегии, сокращающие риск дефолта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ, СЛОЖНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ, САНКЦИИ, КРИЗИС, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на условия ведения бизнеса в России существенно влияют изменения в геополитической ситуации. На фоне подобных явлений наблюдается снижение уровня рыночной капитализации и оценочной стоимости активов компаний, колебание цен на электроэнергию и сырье на макроуровне. Учитывая, что компании, ведущие деятельность в России, постоянно сталкиваются с различными рыночными и конъюнктурными изменениями, в т.ч. негативного характера, необходимо изучить влияние предыдущего кризисного опыта на реорганизацию компаний в сложных экономических условиях с точки зрения изменений бизнес-модели. Кроме того, важно определить, смогут ли произошедшие кризисные изменения помочь

компаниям выжить в период следующего экономического спада.

Целью исследования является выявление взаимосвязей между процессом восстановления иностранных и российских компаний в сложных экономических условиях, изменениями в бизнес-модели и извлеченным компаниями опытом. Необходимо отметить ряд имеющихся ограничений проведенного исследования. Во-первых, некоторые изменения в характеристиках бизнес-модели являются взаимодополняющими и не могут рассматриваться изолированно. Во-вторых, применяемые характеристики, используемые для анализа изменений бизнес-модели, являются только ориентировочными. В-третьих, изменения бизнес-модели являются лишь одной из мер инноваций в глобальном стратегическом подходе компании.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПОСТАНОВКА ГИПОТЕЗ

Экономические спады представляют собой циклические события в мировой экономике и существенно влияют на конкурентный ландшафт (Srinivasan R., Lilien G. L., Sridhar S., 2011; Трачук А. В., 2011). Поскольку экономические спады вызывают постоянные изменения в динамике отрасли, для того чтобы выжить, компаниям следует адаптировать свою деятельность посредством существенной реконфигурации бизнес-модели (Kuratko D. F., Audretsch D. B., 2013; Basu S., Wadhwa A., 2013; Chindooroy et al., 2007).

Компании, как правило, сталкиваются с несколькими кризисами в течение своей деятельности. Поэтому необходимо исследовать последствия предыдущих негативных явлений, чтобы лучше справляться с последующими потрясениями.

В литературе основной характеристикой бизнес-модели, которая позволяет компании выжить в сложных экономических условиях, названы динамические способности, т.е. способности компаний изменять бизнес-модели с учетом окружающей среды [George G., Bock A. J., 2011; Трачук А. В., 2014а], а в другой работе подчеркивается, что результаты исследований динамичности бизнес-модели могут потенциально представлять собой особенно ценный источник информации о том, как взаимосвязаны корпоративные характеристики и стратегии компании в целях адаптации к изменениям внешней среды [Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., 2010]. Исследование бизнес-моделей и особенно взаимодействия их элементов является одним из наиболее перспективных направлений для объяснения источников конкурентоспособности компании [Zott C., Amit R., 2007; 2008; Teece D. J., 2010]. На основе эмпирических данных описаны характеристики динамических бизнес-моделей, позволяющих компаниям не только выжить в сложных экономических условиях, но и быть лидерами: предпринимательская ориентация, непрерывный процесс поиска средств достижения лояльности клиентов, организационное обучение, непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним, широкий спектр способов продвижения, быстрое реагирование на спрос потребителей, непрерывный процесс развития электронных услуг, оптимизация и автоматизация процессов, развитие мобильного приложения, инновационная активность или инновации в бизнес-модели [Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В., 2017]. При этом инновации в бизнес-модели определены как действия по изменению системы деятельности компании, направленные на использование новых возможностей [Cucculelli M., Bettinelli C., 2015; Трачук, Линдер, 2016а], создание новой ценности [Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005; Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А., 2014] и поиска предпринимательских возможностей (George G., Bock A. J., 2011; Schneider S., Spieth P., 2013; Cucculelli M., Bettinelli C., 2016; Трачук А. В., 2014б).

Изменение бизнес-модели положительно влияет на выживание после кризиса [George G., Bock A. J., 2011; Grewal R., Tansuhaj P., 2001; Трачук А. В., 2012]. В данной статье показано, что трансформация бизнес-модели определяется как процесс изменения существующей бизнес-модели, связанный с внедрением инноваций, и направленный на обеспечение долгосрочной деятельности. Как отмечалось ранее, изменения бизнес-модели могут оказаться результатом предыдущего кризиса, в связи с этим применен метод двухступенчатого анализа для исследования вопроса о том, повлияло ли на посткризисное выживание фирм изменение бизнес-модели компаний и были ли изменения бизнес-модели вызваны предыдущими негативными результатами, то есть путем обучения.

РЕАКЦИЯ НА КРИЗИС: ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Среди академических исследований того, как компании реагируют на кризис, преобладают работы, оценивающие влияние различных моделей управления на эффективность компании в течение экономического спада [Leung S., Horwitz B., 2010; Liu C., Uchida K., Yang Y., 2012; Трачук А. В., Воробьев А. А., 2011]. Реакция компаний на кризис с позиции анализа трансформации бизнес-моделей и предпринимательских возможностей становится предметом исследования достаточно редко [Smith D., Elliott D., 2007; Latham S., 2009; Marsen, 2014; Беляева Т. В., Широкова Г. В., Гаффорова Е. Б., 2017; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2015а].

Еще одним направлением исследований является формирование инновационных стратегий компаниями в условиях кризиса. Так, например, предложены две противоположные гипотезы о взаимосвязи между инновациями и бизнес-циклами [Archibugi D., Filippetti A., Frenz M., 2013]. Согласно гипотезе о цикличности, инвестиции компаний в инновации увеличиваются в периоды подъема и снижаются во время экономических кризисов из-за низкой нормы прибыли и общего пессимистического настроения в периоды спадов [Freeman C., Clark J., Soete L., 1982].¹ В соответствии с гипотезой о контрцикличности инновации (нововведения), как правило, контрцикличны, так как большинство предприятий склонны «играть безопасно» в периоды экономической экспансии, используя существующие возможности, и вынуждены вводить новшества только тогда, когда таких возможностей становится меньше (как во время экономических спадов) [Mensch G., 1979]. Далеко не все российские промышленные компании готовы инвестировать в исследования и разработки в условиях ограничения ликвидности, однако у тех компаний, которые все же осуществляют инвестиционную деятельность, «объем инвестиций не зависит от доступа к ликвидности. Это объясняется тем, что при принятии компаниями решения об инвестировании в исследования и разработки важнее наличие собственных фондов, чем воз-

¹ Эта точка зрения также подтверждается теоретическими исследованиями влияния спроса на инновации [Geroski P. A., Walters C. F., 1995]: растущий спрос во время экономических бумов обеспечивает более плодородную почву для поглощения продукта, чем во время спадов. Более того, поскольку фирмы имеют ограниченные периоды преимуществ перед конкурентами [Schumpeter J. A., 1939], в ходе которых они получают доход от инвестиций, для них безопаснее проводить такие мероприятия, когда экономика растет.

возможность кредитования» [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016б]. Также отмечается «эффект наличия больших свободных средств у крупных компаний, что облегчает финансирование исследований и разработок, а также и инноваций».

Следовательно, способность компании обновлять и изменять свой конкурентный профиль может служить преимуществом в сложных экономических условиях, поскольку, вероятно, возникнет необходимость в избавлении от нерентабельных продуктов (этот процесс определен как «очищающий эффект рецессии») [Caballero R.J., Hammouq M.L., 1996]. С другой стороны, подобное обновление может быть ограничено стратегическим временным эффектом, который заставляет компании вводить новые продукты только тогда, когда рынок восстанавливается [Stiglitz J.E., 1993; Barlevy G., 2004].

Автором же рассмотрена трансформация бизнес-модели компаний в условиях кризиса и в сложных экономических условиях. Данный процесс вынуждает руководство компании предпринимать новые действия с целью достигнуть конкурентных позиций на рынке. Существует два возможных ориентира, которые следует учитывать, когда происходит изменение бизнес-модели: насколько изменилось состояние фирмы по сравнению с предыдущим и в какой степени осуществлена трансформация в соответствии с отраслевыми стандартами [Kuratko D.F., Audretsch D.V., 2013]. Даже если конкретные изменения бизнес-модели не являются новаторскими для отрасли, они могут быть новыми для самого бизнеса, связанного с одновременным поиском возможностей [Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., 2003].

Бизнес-модели могут как способствовать, так и ограничивать выживаемость и рост компании [Amit R., Zott C., 2001; Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2015б]. Изменения в бизнес-модели позволяют добиваться успеха, когда они готовы к инновациям: «Инновации в построении бизнес-моделей являются ключом к производительности фирмы» [Zott C., Amit R., Massa L., 2011: 1033; Трачук А. В., Линдер Н. В., 2017]. Однако руководители компаний не всегда могут распознать скрытые возможности для изменений бизнес-модели [Bouchikhi H., Kimberly J.R., 2003; Chesbrough H., 2010]. Эмпирически показано, что бизнес-модели тесно взаимосвязаны со стратегиями производительности и конкурентоспособности компании, а также сами по себе являются источником долгосрочной стратегической устойчивости компании [Acs Z.J., Amogys J.E., 2008; Zott C., Amit R., 2008]. Изменения бизнес-модели увеличивают выживаемость новых компаний, работающих в капиталоемких и высокотехнологичных отраслях, но не являются значимыми для компаний, работающих в более стабильных низкотехнологичных отраслях промышленности [Andries P., Debackere K., 2007]. Эта тенденция характерна и для российских компаний [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2018].

Изменения бизнес-модели также рассматриваются как способ использования новых возможностей и адаптации к изменениям жизненного цикла компании [Franke N., Gruber M., Harhoff D. et al., 2008; George G., Bock A.J., 2011; Markides C.C., 2013]. В этом смысле инновации в бизнес-модели можно рассматривать как способ значимого обновления [Demil B., Lecocq X., 2010; Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., 2003; Johnson M.W., Christensen C.M.,

Kagermann H., 2008; Sosna M., Treviño-Rodríguez R.N., Velamuri S.R., 2010], введения новшеств и обеспечения стратегической устойчивости [Perlow L.A., Okhuysen G.A., Reppenning N.P., 2002; Thoma G., 2009], а также как способ получения результатов в долгосрочной перспективе [George G., Bock A.J., 2011; Grewal R., Tansuhaj P., 2001], особенно в условиях высокой конкуренции, риска и неопределенности, как во времена экономических спадов.

Учитывая приведенные выше теоретические основы, а также принимая во внимание сложившуюся ситуацию в российской экономике, подверженную негативному влиянию введения санкций, можно сформулировать следующие гипотезы исследования:

- *Гипотеза 1.* С изменениями в объеме и структуре потребления, а также в связи со снижением покупательной способности иностранные компании, менее связанные с российской экономикой, вероятнее всего, уйдут с рынка, в то время как отечественные компании останутся и попытаются завоевать освободившуюся нишу.
- *Гипотеза 2.* На выживаемость компаний в условиях санкций (сложных экономических условий) повлияла трансформация бизнес-модели компаний, произошедшая во время экономического кризиса 2008 года. Те компании, которые оптимизировали свои бизнес-модели, более успешно приспособились к ведению бизнеса в условиях санкций.
- *Гипотеза 3.* Принятие руководством компаний стратегий по снижению риска дефолта зависит от предыдущего кризисного опыта, при этом получение опыта (обучение) в ходе кризиса зависит от различных корпоративных характеристик.

ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА И В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

После экономического кризиса 2008 года появилось много исследований о том, как предыдущие кризисы влияют на выживаемость компаний в новых кризисных условиях. Влияют ли знания, опыт работы и выживания в предыдущие кризисы на выживаемость компании, если случится очередной экономический спад? Например, показано, как публичные сообщения о бизнес-неудачах влияют на организационное обучение компаний с точки зрения нового опыта неудач [Desai V.M., 2014]. Новые информационные источники (сети и форумы малого и среднего предпринимательства) могут оказаться значимыми в формировании процесса обучения [Herbane V., 2014]. Изучено, как организационное обучение и характеристика руководителя влияют на реакцию фирмы на экономический спад [Cucculelli M., Bettinelli C., 2016]. В целом, эмпирические исследования указывают на то, что прежние негативные события влияют на компании, управленческие действия и процесс принятия решений. Следовательно, фирмы, переживающие экономические потрясения, с большей вероятностью применяют стратегии реагирования во время очередного кризиса.

Способность делать выводы по опыту предыдущего кризиса также может зависеть от конкретных характеристик компаний, в частности от формы собственности и отраслевого рынка. Например, в работе показано, что фирмы, расположенные в промышленных районах, где много микро- и малых предприятий, конкурентоспособность которых определяется в том числе межфирменными отношениями, более склонны к адаптации в условиях изменения рыночной конъюнктуры [Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G. et al., 2007]. Это происходит вследствие их схожести, общности поведения, оптимального обмена необходимой информацией [Baffigi A., 2000]. В промышленных районах неявные знания и ценности накапливаются в течение длительного времени и распространяются в более широком сообществе, поскольку это способствует координации, эффективности и регулированию конкуренции. Аналогично во время экономических спадов фирмы, работающие в промышленных районах, могут быть более склонны к выживанию и обучению в условиях кризиса благодаря способности подражать более эффективным компаниям [Menzel M.P., Fornahl D., 2009].

Цель нашего анализа – эмпирически доказать, что опыт предыдущего кризиса (2008 года) влияет на реорганизацию компании в сложных экономических условиях (с 2014 года) с точки зрения изменений бизнес-модели; определить, насколько трансформация бизнес-модели позволила компаниям выжить в период экономического спада (после 2014 года), какие стратегии применяют компании для сокращения риска дефолта.

Эмпирический двухэтапный анализ

Эмпирический анализ проведен по выборке из 31 промышленной компании, ведущей деятельность в различных отраслях и регионах России. Начальная выборка представляет 100% популяции (табл. 1). Для более детального сравнительного анализа поведения иностранных и российских компаний автором отобраны из начальной выборки 18 предприятий нефтегазовой и фармацевтической промышленности (табл. 2). Данные отрасли промышленности представляют значительный исследовательский интерес в связи с тем, что компании нефтегазового сектора подверглись негативным последствиям введения санкций в большей степени в связи с ограничением доступа к иностранным технологиям, а также существенным снижением цены на нефть (со 113 долл. за июнь 2014 года до 50 долл. за январь 2015 года). Данные факторы привели к ухудшению финансового положения компаний, занятых в нефтедобывающей и нефтесервисной отраслях. Кроме того, развитие данной отрасли осложнилось финансово-экономическим кризисом 2008–2009 годов, когда нефтяные компании резко сократили объемы работ, в результате чего снизились цены на продукцию нефтесервисных компаний. Из-за снижения цен российские компании вынуждены уходить с рынка, на смену им приходят подрядчики с меньшей квалификацией и опытом. Согласно опросу, проведенному в ноябре 2015 года компанией «Эрнт энд Янг», большинство участников опроса, не ожидая восстановления нефтяного рынка, планировали некоторое сокращение инвестиционной активности (что соответствовало общемировому

тренду) и пересмотр условий работы с нефтесервисными компаниями.

В условиях введения санкций компании фармацевтической промышленности рассматривали возможность адаптации своих возможностей в рамках государственных программ по импортозамещению. При этом ряд иностранных компаний осуществляли локализацию производства в России еще до введения санкций, что позволило занять более стабильные позиции в новых сложных экономических условиях.

ООО «Везерфорд» (Weatherford Worldwide Holdings GmbH, Швейцария²). В августе 2007 года компания приобрела долю (менее 30%) в российской группе «Борец» (производство и обслуживание нефтедобывающего оборудования), имеет филиалы в России (Москва, Санкт-Петербург, Астрахань, Ижевск, Ноябрьск, Усинск, Самара, Оренбург, Нижневартовск, Луховицы, Южно-Сахалинск, Нефтеюганск, Бузулук, Красноярск, Иркутск, Нягань, Пыть-Ях, Бугульма, Уфа). На фоне охлаждения отношений между Россией и Западом в августе 2014 года ПАО «Роснефть» выкупило российские и венесуэльские активы Weatherford International, Inc в области бурения и ремонта скважин. Компания заключила контракт с ПАО «Роснефть» на технологическое сопровождение наклонно-направленного бурения. Weatherford International, Inc. является одной из пяти крупнейших нефтесервисных компаний в мире, годовой доход превышает 2 млрд долл. [Weatherford, [б.г.]].

ООО «Технологическая компания «Шлюмберже» (Schlumberger B.V., Нидерланды). Компания работает во всех нефтедобывающих регионах России, в Азербайджане, Казахстане, Узбекистане и Туркменистане более 25 лет. Компания предлагает комплекс услуг и качественный и своевременный сервис. Корпоративные стандарты управления компании Schlumberger B.V. адаптируются с учетом региональной специфики. Стратегия развития основана, прежде всего, на инвестировании в местный персонал, инфраструктуру и технологии для создания оптимальных предложений для рынка [«Шлюмберже», [б.г.]; Балюк Л., 2017].

ООО «Степ Ойлтулз» (STEP Oiltools B.V., Нидерланды). Являясь независимой компанией, имеющей большой опыт работ как на морских проектах, так и в наземном бурении, компания постоянно разрабатывает и совершенствует линейку продуктов, работает в 14 странах и планирует активный рост в дальнейшем. В 2018 году компания заключила контракт с ПАО «Башнефть» на работы по цементированию скважин.

ООО «БУРСЕРВИС» (Halliburton Company, США). В России и Каспийском регионе работает около 2500 специалистов, 95% из них прошли обучение на производственных базах компании, в учебных центрах в США, Великобритании, на Ближнем Востоке и на территории России. Компания продолжает инвестировать в новое оборудование, мощности и инфраструктуру для предоставления услуг мирового класса. В ноябре 2009 года специализированное подразделение Sperry Drilling открыло новый цех для ремонта и технического обслуживания в Нижневартовске. Там располага-

² В скобках указывается головная компания.

ется самая крупная база компании в России, благодаря ей компания улучшила обслуживание клиентов. Размещение ремонтных баз в максимальной близости от мест ведения работ позволяет Spegu более оперативно и эффективно осуществлять поставку оборудования и предоставлять услуги. Среди заказчиков все крупные российские и мировые компании нефтяной и газовой промышленности: ОАО «Газпром», ОАО НК «Газпром нефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО НК «Роснефть», Exxon Mobil, Shell, Total и др. Компания активно сотрудничает с малыми и средними нефтегазодобывающими предприятиями [Halliburton в России, [б.г.]].

АО «Бейкер Хьюз» (Baker Hughes Inc., США). Одна из крупнейших нефтегазовых компаний мира проводит масштабные работы по выявлению залежей нефти и газа, разрабатывает новейшие технологии по их добыче. Общая численность персонала составляет порядка 30 тыс. чел., работающих по всему миру. Дочерние подразделения поставляют оборудование для разработки и бурения скважин не только материнской компании, но и партнерам более чем в 120 странах. Офисы компании находятся в Тюмени, Оренбурге, Москве, Ноябрьске, Нижневартовске [Baker Hughes, [s.a.]].

АО «Сибирская сервисная компания» (ЗАО «НСГ», Россия). Основными видами деятельности являются: поисково-разведочное и эксплуатационное бурение нефтяных и газовых скважин, наклонно-направленное бурение, текущий и капитальный ремонт скважин, подбор рецептур, разработка и сопровождение буровых растворов, услуги по технологическому сопровождению наклонно-направленного бурения. Сочетание применения высокотехнологичного оборудования, новейших технологий и опытного персонала является конкурентным преимуществом компании. Бригады и специалисты – многократные призеры конкурсов профессионального мастерства различного уровня, обладатели отраслевых и государственных наград.³

ЗАО СП «МЕКАМИНЕФТЬ» (ОАО «СН-МНГ», Россия). Среди сервисных компаний Западно-Сибирского региона России, предоставляющих услуги нефтедобывающим комплексам в сфере повышения нефтеотдачи пластов, одно из ведущих мест занимает ЗАО СП «МеКаМинефть». Мощная производственно-техническая база, высококвалифицированный персонал, современные методы, технологии, оборудование, соответствующие мировому уровню, позволяют осуществлять широкий спектр работ по вторичному воздействию на пласт с целью повышения его продуктивности [МеКаМинефть [б.г.]].

ООО «НПП БУРИНТЕХ». Высокотехнологичная нефтесервисная компания работает в 28 субъектах Российской Федерации. Продукция поставляется в страны СНГ, Ближний Восток, Северную Африку, Европу и Северную Америку. Основные направления деятельности: разработка, производство, сервис и поставка высококачественного инструмента, реагентов для бурения и капитального ремонта скважин. Компания имеет мощное высокотехнологичное оборудование, собственную научно-исследовательскую базу [БУРИНТЕХ, [б.г.]].

ОАО «РУ-Энерджи Групп». В 2010–2011 гг. ОАО «РУ-Энерджи Групп» приобрело нефтесервисные активы ПАО «Газпром нефть» на заемные средства. Ранее 4 из 6 во-

длежащих в холдинг компаний принадлежали ООО «ГПН-Нефтесервис» и стали 100% дочерними предприятиями ОАО «РУ-Энерджи Групп» с 18 июля 2011 по 18 января 2012 года. По данным веб-сайта компании, крупнейшими клиентами холдинга являлись ОАО «Газпром», ОАО «Газпром нефть», Baker Hughes, Schlumberger, Halliburton, ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Лукойл» [Зубова Е., Абакумова М., 2016]. Руководитель холдинга ОАО «РУ-Энерджи Групп» впоследствии признан несостоятельным (банкротом).

АО «АК «Корвет». Предприятие выпускает оборудование для обустройства нефтяных и газовых месторождений, а также трубопроводную запорно-регулирующую арматуру. Качество изделий гарантируется интегрированной системой менеджмента ISO, соответствие российским и международным стандартам подтверждается действующими сертификатами. В течение последних десяти лет проводится полная реконструкция предприятия и его техническое переоснащение. [АК «Корвет», [б.г.]].

АО «Байер» (Bayer AG, Германия). Инновационная компания занимает ключевые позиции в сфере здравоохранения и сельского хозяйства во всем мире. Офисы компании расположены в 35 городах России. Дивизион «Фармасьютикалс» специализируется на препаратах, применяемых в онкологии, гематологии, кардиологии, женском здоровье, офтальмологии и радиологии. Предлагается широкий ассортимент препаратов безрецептурного отпуска. Bayer уделяет особое внимание научно-исследовательской деятельности, инновации являются ключевым фактором роста компании [Имена, [б.г.]].

ООО «Лилли Фарма» (Eli Lilly and Company, США). Компания проводит клинические исследования в 55 странах мира, имеет научно-исследовательские лаборатории в 8 странах, производственные предприятия в 13 странах. Продукция корпорации продается в 120 странах. В России международная инновационная фармацевтическая компания предлагает более 20 препаратов для лечения сахарного диабета, рака, остеопороза и психических расстройств. Компания направляет инвестиции в исследования и научные разработки, образовательные программы медицинских специалистов и пациентов, передачу производственных технологий. [Основные сведения [б.г.]].

ООО «Новартис Фарма» (Novartis AG, Швейцария). Группа компаний «Новартис» в России предлагает решения в здравоохранении, отвечающие новым потребностям общества и пациентов. Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке в области производства инновационных препаратов, высококачественных дженериков и безрецептурных лекарственных средств, хирургического оборудования и препаратов для охраны зрения. В декабре 2010 года группа компаний «Новартис» объявила о стратегической инвестиционной программе объемом 500 млн долл., для того чтобы обеспечить организацию местного производства, сотрудничество в научно-исследовательской сфере [Наша стратегия [б.г.]].

АО «СИА Интернейшл ЛТД». Компания является национальным дистрибьютором фармацевтической продукции. В 2007 году в рамках деятельности компании создан холдинг «Фарм-Центр», в состав которого входят три

крупных отечественных завода-производителя лекарственных средств – ОАО «Биохимик» (Саранск), ОАО «Синтез» (Курган), ЗАО «Биоком» (Ставрополь). Компания активно осваивает новые пути для развития, опираясь на огромный накопленный опыт. Урегулированы отношения более чем с 60 поставщиками, завершена реструктуризация долгов банкам-кредиторам, сокращена дебиторская задолженность компании, возобновлены платежи со стороны клиентов-плательщиков. Получено финансирование банка ВТБ в размере 5,4 млрд руб. [О компании [б.г.]].

АО «Р-ФАРМ» – вертикально интегрированная фармацевтическая компания. Основные направления деятельности: исследования, разработки и производство препаратов различных терапевтических групп. 1 октября 2014 года компания «Р-Фарм» приобрела крупный производственно-технологический центр (Иллертиссен, Германия). Компания выступает одним из учредителей современного фармацевтического комплекса «Хайят Фарм» (Азербайджан) [История компании, [б.г.]].

АО «Фармстандарт» (Augment Investments Ltd, Кипр). Компания занимается разработкой и производством современных, качественных, доступных лекарственных препаратов. На пяти современных заводах выпускается более 1,7 млрд упаковок лекарственных средств в год [Фармстандарт, [б.г.]]. Основными направлениями стратегии компании являются: дальнейшая локализация производства лекарственных препаратов в совместных проектах с зарубежными фармацевтическими компаниями; масштабное участие компании в государственной программе импортозамещения; автоматизация процессов планирования производства с целью эффективности управления процессами и усиления контроля за издержками; разработка и внедрение новых препаратов, расширение линейки лекарственных форм и дозировок выпускаемых препаратов; увеличение доли высокомаржинальных лекарственных препаратов в портфеле компании.

ЗАО «Биокад» (Biocad Holding LTD, Кипр). Инновационная компания представляет собой научно-исследовательский центр мирового уровня, ультрасовременное фармацевтическое и биотехнологическое производство, где проводятся доклинические и международные клинические исследования, соответствующие современным стандартам. Обеспечен полный цикл создания лекарственных препаратов: от поиска молекулы до массового производства и маркетинговой поддержки. Препараты предназначены для лечения сложных заболеваний. В компании работают свыше 1400 чел., в том числе более 650 ученых и исследователей. Офисы и представительства компании расположены в США, Бразилии, Китае, Индии и других странах. Компания возглавляет национальный рейтинг быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний «ТехУспех»-2016. В 2002 году создан исследовательский центр на базе советского института инженерной иммунологии, создан также научно-производственный центр в особой экономической зоне «Нойдорф» – уникальный инфраструктурный объект, где препараты проходят весь жизненный цикл: от разработки до коммерческого производства и дистрибуции [Biocad, [б.г.]].

ОАО «ЮГРАФАРМ» (Тюменская область) (Ханты-Мансийский НПФ, АО). Завод по производству готовых лекарственных средств построен при участии югославских

фирм «Хемофарм», «Энергопроект холдинг» и «Опарт». Импортное технологическое оборудование обеспечивает выпуск высококачественной продукции с учетом требований GMP и GLP. Это было единственное за Уралом фармацевтическое предприятие, построенное в строгом соответствии с требованиями международных стандартов качества (GMP). Компания признана банкротом в 2015 году [И вновь не удалось, 2011].

Для анализа собраны регистрационные сведения и финансовые показатели за 2012–2016 годы:

- *регистрационные сведения (табл. 1):*
 - о регистрационный номер;
 - о краткое наименование;
 - о адрес (место нахождения);
 - о дата регистрации;
 - о возраст компании;
 - о дата ликвидации;
 - о статус (действующее/находится в стадии ликвидации/ликвидировано);
 - о регион регистрации;
 - о регион деятельности;
 - о код вида деятельности (ОКВЭД);
 - о организационно-правовая форма;
 - о форма собственности (частная собственность/собственность иностранных юридических лиц/совместная частная и иностранная собственность);
 - о размер компании (крупное/среднее/малое предприятие);
 - о уставный капитал.
- *данные бухгалтерской отчетности (табл. 2, рис. 1–4):*
 - о чистые активы;
 - о нематериальные активы;
 - о основные средства;
 - о выручка;
 - о себестоимость продаж;
 - о управленческие расходы;
 - о прочие расходы;
 - о чистая прибыль (убыток) [Федеральная служба, [б.г.]].

ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРЕМЕННЫХ

Выживаемость фирмы

Правовой статус компаний указан как «Действующее», «Находится в стадии ликвидации», «Признано банкротом». Данная категоризация введена с целью определения компаний, которые не выжили после экономического спада в 2014 году. Частота таких компаний в выборке довольно низкая (табл. 1).

Результаты оценки

Ниже представлены эмпирические результаты, полученные по двухэтапной модели, описанной выше. В частности, сообщается о результатах, связанных с влиянием изменений бизнес-модели на посткризисное выживание фирм (гипотеза 2) путем определения стратегий, сокращающих риск дефолта. Далее описываются результаты гипотезы получения опыта, показывая, были ли устойчивые к кризису изменения

³ Источник: <http://www.sibserv.com/>

Таблица 1
Сведения о компаниях по начальной выборке

Компания	Дата регистрации	Возраст компании	Правовой статус юридического лица	Размер предприятия	Численность*, чел.
Российские компании					
<i>Нефтегазовая (нефтесервисная) промышленность</i>					
АО «АК «Корвет»» (Курганская область)	16.03.1992	26	Действующее	Крупное	1001–5000
ООО «НПП «БУРИНТЕХ»» (Башкортостан)	16.06.1999	19	Действующее	Крупное	1001–5000
ОАО «Завод «НЕФТЕПРОММАШ»» (Москва)	07.12.1999	19	Находится в стадии ликвидации (05.11.2014)	Крупное	н/д
АО «ЗАВОД «СНГМ»» (Тюменская область)	18.12.1992	26	Находится в стадии ликвидации (15.08.2016), Сообщение кредитора о намерении обратиться в суд с заявлением о банкротстве от 01.10.2015	н/д	н/д
АО «НГ-МЕНЕДЖМЕНТ» (Москва)	26.08.2009	9	Находится в стадии ликвидации (27.12.2017)	н/д	16–50
АО «НПО «НПМ»» (Тюменская область)	30.06.2004	14	Действующее	н/д	0–5
ООО «НУБК» (Тюменская область)	29.07.1997	21	Действующее	Крупное	1001–5000
ОАО «РУ-ЭНЕРДЖИ ГРУПП» (Москва)	31.08.2009	9	Признано банкротом 30.05.2015	н/д	н/д
ЗАО «СП «МЕКАМИНЕФТЬ»» (Тюменская область)	03.09.1997	21	Действующее	Крупное	1001–5000
АО «ССК» (Москва)	24.12.1999	19	Действующее	Крупное	> 5000
АО «ЯМАЛПРОМГЕОФИЗИКА» (Тюменская область)	04.11.2002	16	Действующее	Среднее	251–500
АО «ГИДРОМАШСЕРВИС» (Москва)	18.01.1993	26	Действующее	н/д	151–200
<i>Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды</i>					
ОАО «Мурманский швейный комбинат» (Москва)	25.03.1994	24	Признано банкротом 04.12.2014	н/д	н/д
<i>Производство машин и оборудования общего назначения</i>					
ЗАО «СЕВЕРЭЛЕКТРОСЕТЬСТРОЙ» (Тюменская область)	24.04.1998	20	Признано банкротом 23.12.2017	Малое	51–100
<i>Производство металлических дверей и окон</i>					
АО «ВОЗДУХОТЕХНИКА» (Москва)	28.01.1993	26	Действующее	Малое	251–500
<i>Производство пиломатериалов, деревянных строительных конструкций и столярных изделий</i>					
ОАО «Лесозавод №3» (Архангельская область)	06.10.1992	26	Признано банкротом 11.07.2015	н/д	н/д
<i>Производство прочих пластмассовых изделий</i>					
ООО «ИНТЕРПАК» (Московская область)	25.06.1996	22	Действующее	Малое	101–150
<i>Производство электроэнергии</i>					
ООО «СОЛОВКИ ЭЛЕКТРОСБЫТ» (Архангельская область)	28.02.2011	7	Признано банкротом 23.07.2018	Среднее	251–500
<i>Фармацевтическая промышленность</i>					
ЗАО «Биокад» (С.-Петербург)	25.06.2001	17	Действующее	Крупное	501–1000
АО «Р-ФАРМ» (Москва)	17.08.2001	17	Действующее	Крупное	1001–5000
АО «СИА Интернейшнл ЛТД» (Москва)	16.02.1995	23	Действующее	Крупное	501–1000
АО «Фармстандарт» (Московская обл.)	05.05.2006	12	Действующее	Крупное	501–1000
ОАО «Юграфарм» (Тюменская обл.)	24.04.2001	17	Признано банкротом 06.10.2011	н/д	н/д
Дочерние подразделения иностранных компаний в России					
<i>Фармацевтическая промышленность</i>					
АО «БАЙЕР» (Москва)	06.10.1994	24	Действующее	Крупное	1001–5000
ООО «НОВАРТИС ФАРМА» (Москва)	27.12.2006	12	Действующее	Крупное	н/д
ООО «Лилли Фарма» (Москва)	19.05.1998	20	Действующее	Крупное	251–500
<i>Нефтегазовая (нефтесервисная) промышленность</i>					
АО «Бейкер Хьюз» (Москва)	05.01.1993	26	Действующее	Крупное	н/д
ООО «Бурсервис» (Республика Коми)	05.06.2000	18	Действующее	Среднее	11–15
ООО «Везерфорд» (Москва)	04.06.2007	11	Действующее	Крупное	1001–5000
ООО «Степ Ойлтулз» (Москва)	17.09.2010	8	Действующее	Малое	16–50
ООО «Технологическая компания Шлюмберже» (Тюменская область)	20.03.2003	15	Действующее	Крупное	501–1000

* Среднесписочная численность по состоянию на 2017 год.

бизнес-модели приняты в результате предыдущего кризисного опыта и роль региональной принадлежности в процессе получения опыта (гипотеза 3).

Согласно проведенному анализу выявлено, что уход компаний с рынка сам по себе не обязательно является негативным явлением. «Круговорот» компаний (субъектов экономики) является неотъемлемой частью процесса реструктуризации в условиях конкурентоспособной экономики и приводит к «творческому разрушению» [Schumpeter J.A., 1936].

Следует отметить, что в отношении девяти компаний принято решение о признании несостоятельными (банкротами) (см. табл. 1). При этом в деятельности компаний наблюдалось постепенное ухудшение ключевых финансовых показателей в течение 2012–2015 годов (убыточная деятельность, падение выручки, выбытие основных средств), ухудшение финансового состояния наблюдалось у компаний, занятых в нефтегазовой отрасли. По состоянию на конец 2013 года российские компании нефтесервисной отрасли испытыва-

ли экономические сложности ввиду высокой конкуренции со стороны иностранных компаний, обладающих более современным оборудованием и предлагающих услуги по более низким ценам. Динамика финансовых показателей компаний представлена в табл. 2 и на рис. 1–4.

Изменения бизнес-модели и устойчивое выживание

В целом, данные указывают на то, что компании, увеличивавшие инвестиции в нематериальные активы в период с 2003 по 2008 г., имели меньшую вероятность дефолта после экономического спада в 2014 г. Одновременно изменения бизнес-модели значительно влияют на посткризисное выживание фирмы. В частности, вероятность дефолта компаний снижается при уменьшенной вертикальной интеграции, упрощении бизнес-модели и повышенных инвестициях в нематериальные активы. Таким образом, данные три измерения могут быть определены как устойчивые к кризису стратегии.

Таблица 2
Сведения о финансовых показателях дочерних подразделений иностранных и российских компаний, тыс. руб. (по итоговой выборке)

Компания	Выручка					Чистая прибыль (убыток)				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Нефтегазовая (нефтесервисная) промышленность										
<i>Дочерние предприятия иностранных компаний</i>										
ООО «Везерфорд»	8239 208	8877 883	10893 054	17019 831	15524 357	208 478	(351 833)	(463 000)	296 864	243 941
ООО «Технологическая компания Шлюмберже»	7574 796	12377 279	22512 716	25260 810	21617 333	224 190	509 448	4555 108	1847 244	(3617 444)
ООО «Степ Ойлтулз»	593 944	600 116	433 556	491 119	342 190	39 225	5 534	(242 684)	(125 981)	(25 590)
ООО «БУРСЕРВИС»	46 797	11 502	66 565	1695 415	1186 217	(90 388)	30 422	54 463	9 799	(9 183)
АО «Бейкер Хьюз»	11 777	54 954	873 747	5808 056	8159 786	(5 529)	7 510	(15 140)	147 515	112 034
<i>Российские компании</i>										
АО «ССК»	21982 209	22757 702	27470 911	28517 710	28970 319	899 984	819 931	1522 884	1696 292	1126 999
ЗАО «СП «МЕКАМИНЕФТЬ»»	13765 617	8192 871	9015 254	11712 293	10758 799	44 932	504 158	(30 449)	528 921	64 115
ООО «НПП «БУРИНТЕХ»»	4147 146	5198 715	5956 181	6556 436	6735 036	575 053	763 454	607 988	398 914	291 442
ОАО «РУ-Энерджи Групп»	3836 291	3592 207	1120 477	—	—	58 200	1422 893	758 378	(4110 263)	(1 375)
АО «АК «Корвет»»	3710 597	4250 714	4466 489	4323 060	3976 072	198 647	307 238	172 499	108 256	15 072
Фармацевтическая промышленность										
<i>Дочерние предприятия иностранных компаний</i>										
АО «Байер»	24806 852	28216 490	33811 590	41126 165	48037 241	(174 222)	(102 126)	616 408	507 950	1626 768
ООО «Лилли Фарма»	4824 823	4619 304	5706 275	5982 143	6354 182	237 901	80 990	190 181	(37 994)	119 774
ООО «Новартис Фарма»	Н/д	Н/д	13 663 066	15 097 403	13 790 640	Н/д	н/д	(96 605)	97 049	(545 255)
<i>Российские компании</i>										
АО «СИА Интернейшнл ЛТД»	81 537 641	75 098 748	98 495 963	59 438 184	46 619 351	240 386	248 344	143 950	(3 111 114)	(2823 069)
АО «Р-Фарм»	41 869 155	46 123 221	55 918 779	62 204 014	62 964 431	4 453 578	6 437 174	7 680 624	8 608 010	6 711 880
АО «Фармстандарт»	20 109 093	22 557 604	15 216 586	15 212 225	25 980 744	6 788 736	7 301 605	3 307 143	6 045 168	6 605 626
ЗАО «Биокад»	2 945 294	2 992 625	8 387 819	8 914 174	11 477 324	938 522	927 591	4 803 406	4 349 471	5 050 906
ОАО «Юграфарм»	199 502	147 290	124 997	—	—	(883 323)	6 345	(63 369)	—	—

Стратегии российских и иностранных компаний

В условиях стремительных политических и экономических изменений в рамках реализации стратегий развития российские компании ставят перед собой следующие задачи:

- сокращение затрат и повышение операционной эффективности;
- выход на новые географические рынки для обеспечения органического роста;
- приобретение активов и увеличение доли рынка;
- освоение концептуально новых технологий, меняющих «правила игры» на рынке, вывод новых продуктов на рынок;
- точная и реалистичная оценка сроков и затрат на этапе принятия окончательного инвестиционного решения, соблюдение утвержденного плана.

Последствием введенных ограничений для российских компаний стал дефицит свободных средств. Российские компании испытывают трудности с финансированием и, соответственно, уделяют больше внимания финансовым результатам деятельности. Оптимизация цепочки поставок и повышение эффективности операционной деятельности проводятся с учетом значимости сокращения издержек. При этом дочерние подразделения иностранных компаний имеют возможность получать внутригрупповые займы, в т.ч. от головных компаний, которые получают доходы на иностранных рынках.

Ориентация российских компаний на финансовые результаты выражается также и в подходе к инновациям. Основными механизмами инновационного развития компании являются повышение объема инвестиций в НИОКР и поиск оптимального соотношения между затратами и результатами. Такой подход, обусловленный финансовыми аспектами, принципиально отличает российский бизнес от зарубежных игроков, которые полагают, что для развития им в первую очередь необходимы креативные сотрудники. В отличие от зарубежных конкурентов, для руководителей российских компаний оптимизация цепочки поставок, повышение эффективности операционной деятельности и внедрения новых технологий являются относительно более значимыми, нежели привлечение квалифицированных сотрудников.

ВЫВОДЫ

Сложившаяся за последнее время геополитическая ситуация существенно повлияла на деловой климат в России, в связи с этим и отечественные, и иностранные компании, присутствующие на российском рынке, вынуждены действовать более осторожно и более внимательно относиться к инвестиционным программам и стратегиям развития.

Россия остается одним из самых интересных и выгодных рынков с точки зрения объемов продаж и получения прибыли, большинство иностранных компаний сохраняют готовность работать в России и демонстрируют сохранение стабильности или положительной динамики финансовых результатов, таким образом, гипотеза 1 подтверждается лишь частично. Российские компании действительно готовы занять освободившуюся нишу, ранее занимаемую иностранным сектором, однако данное явление происходит эпизодически. Следует отметить, что присутствие иностранных компаний на рос-

сийском рынке очень важно. На государственном уровне осуществляются мероприятия по улучшению инвестиционного климата и формированию благоприятной атмосферы для развития предпринимательства в долгосрочной перспективе, включая развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта, строительство автомобильных дорог и мостов, реализацию проектов по развитию инфраструктуры электро-, водо- и газоснабжения. Кумулятивный эффект подобных инфраструктурных изменений заключается в повышении производительности, что представляет собой одну из основных целей компаний, ведущих деятельность в России.

Проведенный анализ 31 промышленной компании позволяет предположить, что изменения в бизнес-модели повлияли на посткризисное устойчивое выживание. Как показало изучение процесса получения опыта (обучения) из кризиса и его роли в способности компании адаптировать свою бизнес-модель к новому конкурентному ландшафту, изменения в бизнес-модели не были напрямую связаны с опытом предыдущего кризиса. Ранее применявшиеся компаниями стратегии стали менее эффективными в снижении вероятности дефолта в изменившихся экономических условиях.

В случае, когда компании не извлекают опыта из предыдущих кризисов, влияние экономических спадов на последующее восстановление экономики может усилиться. Даже уравнивающего механизма, который восстанавливает стабильность после кризиса, может оказаться недостаточно, т.к. компании должны корректировать свое поведение и учиться на предыдущем опыте. В обратном случае, если обучение (получение опыта из кризиса) ограничено, саморегулируемые системы могут быть эффективны только отчасти [Thomsen S., 1999].

В целом, данные показывают, что получение опыта оказало ограниченное влияние на изменение стратегического подхода. Поскольку принятие стратегии по сокращению риска дефолта лишь незначительно зависит от предыдущего кризиса, гипотеза 2 подтверждается лишь частично.

Анализ изменений бизнес-модели выявил, что вероятность дефолта (ликвидации или банкротства) компании увеличивается со сложностью бизнес-модели, а стратегии компаний, демонстрирующих относительно лучшие результаты, направлены на снижение организационной сложности. Таким образом, на уровне фирмы предлагается избегать усложнения и вертикальную интеграцию в качестве стратегических возможностей для обеспечения выживания после кризиса.

Рис. 1. Динамика выручки дочерних предприятий иностранных компаний нефтегазового сектора, тыс. руб.

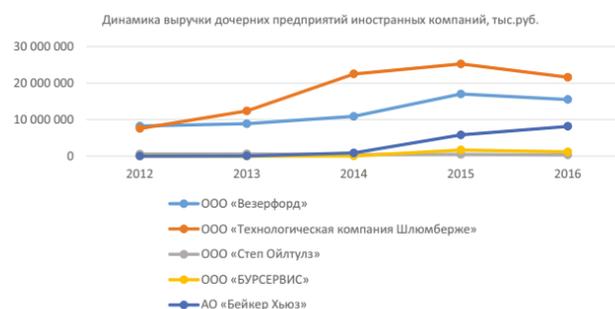


Рис. 2. Динамика выручки российских компаний нефтегазового сектора, тыс. руб.



Рис. 4. Динамика чистой прибыли (убытка) российских компаний фармацевтической промышленности, тыс. руб.



ЛИТЕРАТУРА

1. АК «Корвет». Краткая информация о компании [б.г.] // АК «Корвет». URL: <http://www.korvet-jsc.ru/files/catalogues/PF.ru.pdf>.
2. Балюк Л. (2017) Нефтегазовая сервисная компания «Бейкер Хьюз» (Baker Hughes) // fb.ru. URL: <http://fb.ru/article/368372/neftegazovaya-servisnaya-kompaniya-beyker-hyuz-baker-hughes-prezident-kompanii>.
3. 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.
4. БУРИНТЕХ [б.г.]. URL: <http://burintekh.ru>.
5. Зубова Е., Абакумова М. (2016) Гражданин-банкрот: 15 главных должников России // Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/rating-photogallery/322897-grazhdanin-bankrot-15-glavnykh-dolzhnikov-rossii>.
6. И вновь не удалось продать «ЮГраФарм» (2011) // URL: <https://gmpnews.ru/2011/10/i-vnov-ne-udalos-prodat-yugrafarm/>.
7. Имена. Цифры. Факты [б.г.] // Bayer. URL: <https://www.bayer.ru/about/profile-and-organization/>.
8. История компании ([б.г.]) // Р-Фарм. URL: http://r-pharm.com/ru/page/company_development.
9. МеКаМинефть [б.г.]. URL: <http://www.mecamineft.com>.
10. Наша стратегия [б.г.] // Novartis. URL: <https://www.novartis.ru/about-us/our-strategy>.
11. О компании [б.г.] // СИА Групп. URL: <https://siamed.ru/company>.

Рис. 3. Динамика чистой прибыли (убытка) дочерних предприятий иностранных компаний фармацевтической промышленности, тыс. руб.



12. Основные сведения [б.г.] Lilly. URL: <https://lilly.ru/public/ContentPageLeftNav.aspx?LinkID=3>.
13. Трачук А. В. (2012) Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Эффективное Антикризисное Управление. № 6 (75). С. 66–71.
14. Трачук А. В. (2011) Комплексный подход к обеспечению непрерывности деятельности компании // Эффективное Антикризисное Управление. № 6. С. 18–21.
15. Трачук А. В. (2014а). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. № 4 (67). С. 39–48.
16. Трачук А. В. (2014б). Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.
17. 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.
18. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2015а) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. № 2. С. 58–71.
19. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2015б) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в современных условиях // Управление устойчивым развитием. СПб.: Реальная экономика. С. 203–224.
20. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016а) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 1. С. 61–73.
21. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016б) Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний

- в исследованиях и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное Антикризисное Управление. № 1. С. 80–89.
22. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017) Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации. № 4 (222). С. 53–65.
23. Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А. (2014). Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное Антикризисное Управление. № 6. С. 60–68.
24. Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В. (2017) Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. № 4 (68). С. 61–74
25. Фармстандарт [б.р.]. URL: https://pharmstd.ru/page_159.html.
26. Федеральная служба [б.р.] // URL: <http://www.gks.ru>.
27. «Шлюмберже» в России и странах Центральной Азии [б.р.] http://www.slb.ru/about/schlumberger_russia_and_central_asia/.
28. Acs Z.J., Amorys J.E. (2008) Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America // Small Business Economics. Vol. 31, № 3. P. 305–322.
29. Akgun A.E., Lynn G.S., Yilmaz C. (2006) Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective // Industrial Marketing Management. Vol. 35, № 2. P. 210–224.
30. Amit R., Zott C. (2001) Value creation in e-business // Strategic Management Journal. Vol. 22, № 6–7. P. 493–520.
31. Andries P., Debackere K. (2007) Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry // Small Business Economics. Vol. 29, № 1–2. P. 81–99.
32. Archibugi D., Filippetti A., Frenz M. (2013) Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? // Research Policy. Vol. 42, № 2. P. 303–314.
33. Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G. et al. (2007) The development of organizational social capital: Attributes of family firms // Journal of Management Studies. Vol. 44, № 1. P. 73–95.
34. Azadegan A., Dooley K.J. (2010) Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment // Journal of Operations Management. Vol. 28, № 6. P. 488–505.
35. Baffigi A. (2000) Lo sviluppo locale: un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali/Ed. L. F. Signorini. Meridiana libri.
36. Baker Hughes [s.a.]. URL: <https://www.bhge.com>.
37. Bapuji H., Crossan M. (2004) From questions to answers: reviewing organizational learning research // Management Learning. Vol. 35, № 4. P. 397–417.
38. Barlevy G. (2004) The cost of business cycles under endogenous growth // The American Economic Review. Vol. 94, № 4. P. 964–990.
39. Basu S., Wadhwa A. (2013) External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective // Journal of Product Innovation Management. Vol. 30, № 5. P. 956–975.
40. Bhatnagar J. (2007) Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment // The International Journal of Human Resource Management. Vol. 18, № 10. P. 1782–1811.
41. Biocad ([б.р.]). URL: <https://biocad.ru>.
42. Bouchikhi H., Kimberly J.R. (2003) Escaping the identity trap // MIT Sloan Management Review. Vol. 44, № 3. P. 20.
43. Caballero R.J., Hammour M.L. (1996). On the timing and efficiency of creative destruction // The Quarterly Journal of Economics. Vol. 111, № 3. P. 805–852.
44. Carroll G.R., Hannan M.T. (1995). Resource partitioning // Organizations in industry: Strategy, structure and selection/Eds. G. R. Carroll, N. T. Hannan. New York: Oxford University Press. P. 215–221.
45. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010) From strategy to business models and onto tactics // Long Range Planning. Vol. 43, № 2. P. 195–215.
46. Chindooroy R., Muller P., Notaro G. (2007) Company survival following rescue and restructuring State aid // European Journal of Law and Economics. Vol. 24, № 2. P. 165–186.
47. Chesbrough H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers // Long Range Planning. Vol. 43, № 2. P. 354–363.
48. Cucculelli M., Bettinelli C. (2016) Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: Evidence from Italy // Futures. Vol. 75. P. 92–103.
49. Cucculelli M., Bettinelli C. (2015) Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs // Small Business Economics. Vol. 45, № 2. P. 329–350.
50. Cyert R.M., March J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
51. Demil B., Lecocq X. (2010) Business model evolution: in search of dynamic consistency // Long Range Planning. Vol. 43, № 2. P. 227–246.
52. Desai V.M. (2014) Does disclosure matter? Integrating organizational learning and impression management theories to examine the impact of public disclosure following failures // Strategic Organization. Vol. 12, № 2. P. 85–108.
53. Franke N., Gruber M., Harhoff D. et al. (2008) Venture Capitalists' Evaluations of Start-Up Teams: Trade-Offs, Knock-Out Criteria, and the Impact of VC Experience // Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 32, № 3. P. 459–483.
54. Freeman C., Clark J., Soete L. (1982) Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development. London: Burns & Oates.
55. George G., Bock A.J. (2011) The business model in practice and its implications for entrepreneurship research // Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 35, № 1. P. 83–111.
56. Geroski P.A., Walters C.F. (1995) Innovative activity over the business cycle // The Economic Journal. Vol. 105, № 431. P. 916–928.
57. Grewal R., Tansuhaj P. (2001) Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility // Journal of Marketing. Vol. 65, № 2. P. 67–80.
58. Halliburton в России [б.р.] // Halliburton. URL: <http://www.halliburton.com/ru-ru/about/halliburton-in-russia.page?node-id=igyifbr>.
59. Herbane B. (2014). Information value distance and crisis management planning. SAGE Open. Vol. 4, № 2. P. 215–229.
60. Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. (2003) A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions // Journal of Management. Vol. 29, № 6. P. 963–989.
61. Jarillo J.C. (1995) Strategic networks: creating the borderless organization. Oxford: Butterworth Heinemann.
62. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008) Reinventing your business model // Harvard Business Review. Vol. 86, № 12. P. 57–68.
63. Kandemir D., Hult G.T.M. (2005) A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures // Industrial Marketing Management. Vol. 34, № 5. P. 430–439.
64. Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2013) Clarifying the domains of corporate entrepreneurship // International Entrepreneurship and Management Journal. Vol. 9, № 3. P. 323–335.
65. Latham S. (2009) Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms // Journal of Small Business Management. Vol. 47, № 2. P. 180–201.
66. Leung S., Horwitz B. (2010) Corporate governance and firm value during a financial crisis. Review of Quantitative Finance and Accounting. Vol. 34, № 4. P. 459–481.
67. Lieberman M.B., Asaba S. (2006) Why do firms imitate each other? // Academy of Management Review. Vol. 31, № 2. P. 366–385.
68. Liu C., Uchida K., Yang Y. (2012) Corporate governance and firm value during the global financial crisis: Evidence from China // International Review of Financial Analysis. Vol. 21. P. 70–80.
69. Markides C.C. (2013) Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules. London: John Wiley Sons.
70. Marsen S. (2014) «Lock the Doors» Toward a Narrative – Semiotic Approach to Organizational Crisis // Journal of Business and Technical Communication. Vol. 28, № 3. P. 301–326.
71. Mensch G. (1979) Stalemate in technology: innovations overcome the depression. Cambridge, MA: Ballinger.
72. Menzel M.P., Fornahl D. (2009) Cluster life cycles – dimensions and rationales of cluster evolution // Industrial and Corporate Change. Vol. 19. P. 205–238.
73. Miller D., Le Breton-Miller I. (2005) Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
74. Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnick B. (2008) Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses // Journal of Management Studies. Vol. 45, № 1. P. 51–78.
75. Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // Journal of Business Research. Vol. 58, № 6. P. 726–735.
76. Perlow L.A., Okhuysen G.A., Repenning N.P. (2002) The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context // Academy of Management Journal. Vol. 45, № 5. P. 931–955.
77. Porter M.E. (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: FreePress.
78. Porter M.E. (1996) What is strategy? // Harvard Business Review. Vol. 74, № 6. P. 61–78.
79. Santos-Vijande M.L., Sanzo-Perez M.J., Alvarez-Gonzalez L.I. et al. (2005) Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance // Industrial Marketing Management. Vol. 34, № 3. P. 187–202.
80. Schneider S., Spieth P. (2013) Business model innovation: Towards an integrated future research agenda // International Journal of Innovation Management. Vol. 17, № 1. P. 134–139.
81. Schumpeter J.A. (1936) Theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University.
82. Smith D., Elliott D. (2007) Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational learning and crisis // Management Learning. Vol. 38, № 5. P. 519–538.
83. Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R.N., Velamuri S.R. (2010) Business model innovation through trial-and-error learning: The Nature case // Long Range Planning. Vol. 43, № 2. P. 383–407.
84. Srinivasan R., Lilien G.L., Sridhar S. (2011) Should firms spend more on research and development and advertising during recessions? // Journal of Marketing. Vol. 75, № 3. P. 49–65.
85. Stein A., Smith M. (2009) CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets // Industrial Marketing Management. Vol. 38, № 2. P. 198–206.
86. Stiglitz J.E. (1993) Endogenous growth and cycles // NBER Working Paper no. 4286/National Bureau of Economic Research. Cambridge, Mass.
87. Teece D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. Vol. 43, № 2. P. 172–194.
88. Thoma G. (2009) Striving for a large market: evidence from a general purpose technology in action // Industrial and Corporate Change. Vol. 18, № 1. P. 107–138.
89. Thomsen S. (1999) Corporate ownership by industrial foundations // European Journal of Law and Economics. Vol. 7, № 2. P. 117–137.
90. Trachuk A., Linder N. (2018) Innovation and Performance: An Empirical Study of Russian Industrial Companies // International Journal of Innovation and Technology Management. Vol. 15, № 3.
91. Tucker A.L., Nembhard I.M., Edmondson A.C. (2007) Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units // Management Science. Vol. 53, № 6. P. 894–907.
92. Weatherford [б.р.]. URL: <https://www.weatherford.com/ru/>.
93. Williamson O.E. (1981) The economics of organization: The transaction cost approach. American Journal of Sociology. Vol. 87, № 3. P. 548–577.
94. Zott C., Amit R. (2008) The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance // Strategic Management Journal. Vol. 29, № 1. P. 1–26.
95. Zott C., Amit R. (2007) Business model design and the performance of entrepreneurial firms // Organization Science. Vol. 18, № 2. P. 181–199.
96. Zott C., Amit R., Massa L. (2011). The business model: recent developments and future research. Journal of Management. Vol. 37, № 4. P. 1019–1042.