



Статья базируется на результатах очередного анкетного опроса руководителей российских предприятий в рамках 56-го заседания Международного клуба директоров. Мнение директоров выяснялось по трем важнейшим направлениям: 1) как повлиял кризис на положение предприятий; 2) удалось ли предпринять какие-то меры для смягчения негативного влияния и если удалось, то что именно; 3) какова роль государства в формировании условий, в которых предприятиям было бы легче встать на путь устойчивого посткризисного развития.

Ключевые слова: Международный клуб директоров, опрос руководителей предприятий, влияние кризиса на положение российских предприятий

Российские предприятия в условиях кризиса: мнение руководителей

О.А. КОЛЕННИКОВА, кандидат экономических наук, Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН, Москва

Специалисты оценивают недавний финансово-экономический кризис как одно из тех глобальных потрясений, следствием которого станут радикальные перестройки экономик отдельных стран и мировой экономической системы в целом. Поэтому перед управленческим звеном российской экономики стоит задача не просто выйти из кризиса с наименьшими потерями, а встроиться в ту волну крупномасштабных перемен, что идет по всему миру.

На заседаниях Международного клуба директоров (МКД) также анализируются причины и особенности текущего кризиса; отслеживаются его особенности; оцениваются антикризисные меры государства и перспективы посткризисного развития предприятий и российской экономики. В своих выступлениях директора говорят о проблемах, которые кризис



привнес в жизнь их предприятий; делятся опытом преодоления (успешным или не очень) тех или иных возникающих трудностей.

Спустя два с половиной года с начала кризиса в России мы попытались обобщить мнения членов Клуба и выяснить ситуацию в целом. Для этого разработали специальную анкету. Её вопросы были нацелены на выявление мнения директоров по трем направлениям: 1) как повлиял кризис на положение предприятий; 2) удалось ли предпринять какие-то меры для смягчения негативного влияния; 3) какова роль государства в формировании условий, в которых предприятиям было бы легче встать на путь устойчивого посткризисного развития.

На 56-е заседание МКД, состоявшееся 25–26 мая 2011 г. в Смоленске, приехали 64 члена Клуба из 21 города – руководители предприятий из Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Красноярска, Ростова-на-Дону, Перми, Нижнего Новгорода, Рязани, Томска, Королева и других городов. Клуб на смоленской земле принимало крупнейшее в России предприятие по переработке алмазов в бриллианты ОАО ПО «Кристалл».

Надо сказать, что, собираясь дважды в год на свои заседания, директора предприятий различных отраслей делятся своим видением ситуации, благодаря чему в Клубе по кирпичикам складывается картина идущих в российской экономике перемен.

Пессимистический взгляд на российскую экономику

Приводим ответы директорского корпуса на вопрос: *«Как бы Вы оценили современное состояние российской экономики в целом?»* (%).

Вышла из кризиса, динамично развивается – 2
Из кризиса не вышла, но есть точки роста – 48
Находится в застое, не развивается – 35
Дegrадирует – 15
Итого – 100

Таким образом, почти половина директоров считают, что началось небольшое оживление, другая половина никакого оживления не ощутила – на их взгляд, кризис в экономике продолжается.

Неблагоприятную оценку подтверждают ответы руководителей на вопрос, как изменилось положение конкретно их предприятий. Только 17% сказали, что за истекший год оно улучшилось, но 33% отметили ухудшение (на 50% предприятий положение не изменилось).

К сожалению, не слишком оптимистичными оказались и ожидания будущего: только 27% надеются на улучшение положения предприятия, примерно столько же – прогнозируют ухудшение.

Мы сравнили ответы директоров на вопросы, которые задавали на МКД-56 и год назад, на МКД-54 (в Красноярске в июне 2010 г.): как изменилось социально-экономическое положение предприятий за истекший год и, если существующие тенденции сохранятся, какой им видится ближайшая перспектива. Результаты сравнения ответов приведены в табл. 1.

Таблица 1. Оценка директорами социально-экономического положения предприятий, %

Положение предприятия	Июнь 2010		Май 2011	
	изменилось за год	прогноз на середину 2011	изменилось за год	прогноз на середину 2012
Улучшилось /ожидаю улучшения	22	52	17	27
Ухудшилось /ожидаю ухудшения	33	15	33	25
Без изменений	45	33	50	48
Итого	100	100	100	100

Если после финансового кризиса 1998 г. для отечественных предприятий сложились благоприятные экономические условия (девальвация рубля и резкое сокращение импорта, наличие незадействованных мощностей и квалифицированных кадров), которые способствовали резкому оживлению производства, то сегодня ничего подобного не наблюдается. К сожалению, эффект девальвации рубля оказался слишком краткосрочным, чтобы предприятия смогли воспользоваться ее преимуществами. Поэтому и надежды на быстрое восстановление у директоров к середине 2011г., похоже, рассеялись.

Выступая на пленарном заседании в Смоленске, президент Клуба академик РАН А.Г. Аганбегян так охарактеризовал положение: «Российская экономика с IV квартала 2009 г. вышла из рецессии и начала медленно расти. Мы находимся в стадии медленного экономического роста. Считается, что кризис преодолен, когда достигнуты основные социально-экономические показатели докризисного уровня. Мы к этим показателям, скорее всего, выйдем к началу 2012 г. Но по-настоящему кризис можно преодолеть, вернувшись к докризисным условиям экономического роста. Чего пока сказать нельзя: до кризиса мы развивались темпом 7% в год, а сейчас – 4%; у нас был приток капитала, а сейчас – отток. Можно ли назвать это преодолением кризиса, если продолжают негативные кризисные явления?».

И действительно, судя по оценкам директоров, негативные кризисные явления продолжают влиять на работу предприятий, чем затрудняют их деятельность.

Падение объемов производства и изменение позиции директоров

Академик Аганбегян отметил, что у китайцев понятие «кризис» обозначается двумя иероглифами: «беда» и «шанс для развития». Мы решили выяснить, какие же беды и какие шансы принес нынешний экономический кризис?

На вопрос: *«В чем выразилось отрицательное влияние кризиса на ваше предприятие?»* – ответы оказались такими (% , сумма не равна 100%, так как в анкете предлагался выбор из нескольких вариантов):

- Понесли финансовые потери – 42
- Снизился объем производства – 51
- Упал спрос на продукцию – 36
- Уволили(сь) хороших специалистов – 7
- Пришлось продать часть необходимого оборудования, основных фондов – 11
- Начались трудности с поставками сырья, комплектующих – 13
- Пришлось заморозить перспективные инвестиционные проекты – 33
- Другое – 7
- Никакого отрицательного влияния кризис на наше предприятие не оказал – 13

Итак, основные негативные последствия кризиса – сокращение спроса на продукцию, падение производства, финансовая обескровленность предприятий. Не секрет, что и до кризиса, на волне экономического роста 2000-х годов, нехватка денег относилась к числу главных трудностей, которые мешали развитию российских предприятий. Отсутствие недорогих «длинных денег» ограничивало возможность предприятий модернизировать устаревшую материально-техническую базу, начать серьезные проекты. Кризис усугубил положение – треть опрошенных указали, что им пришлось заморозить перспективные инвестиционные проекты.

Выступая на заседаниях Клуба, директора (в первую очередь, машиностроительных предприятий) сетовали, что процентная ставка, по которой сегодня можно взять инвестиционный кредит, в разы превышает рентабельность. Кредиты непомерно дороги, к тому же краткосрочны – предприятия с длинным циклом производства сложной продукции просто не в состоянии отдать их быстро. Сегодня же, когда каналы пополнения ликвидности

для многих предприятий оказались практически перекрыты, ничего не остается, как приостанавливать проекты (запланированные или уже начатые) до лучших времен. Такая практика таит в себе главную опасность – упустить время. Фактор времени в кризис играет зачастую решающую роль, и директора понимают, что инвестиции – это вклад в будущее развитие.

Какие же шансы предоставил нынешний кризис? Мы поинтересовались, какие положительные моменты для предприятия руководители бы отметили. Ответы были следующими (% , сумма не равна 100%, потому что в анкете мы предлагали выбрать несколько вариантов):

Стало легче реализовывать продукцию на внутреннем рынке – 5

Стало легче выходить на международный рынок – 0

Удалось реструктурировать предприятие: уволить «лишних» работников, избавиться от «лишних» мощностей и т.п. – 36

Кризис помог списать (отложить выплату) части долгов – 2

Позволил избавиться от необоснованных надежд на перспективу и трезво оценить наше положение – 60

Смогли принять на работу хороших специалистов – 13

Нашли перспективное новое направление работы, начали новый проект – 29

Другое – 2

Никакого положительного влияния кризис не оказал – 33

Выяснилось, что главное положительное воздействие кризиса в том, что он позволил избавиться от необоснованных надежд на перспективу и трезво оценить положение – именно так ответили 60% опрошенных. Как и трансформационный кризис 1990-х годов, сегодняшний стал мощным фактором изменения взглядов руководителей, переосмысления ими прежних и будущих факторов развития предприятий. Итак, сегодня директора видят основу выживания предприятий в их обновлении: 36% отметили, что реструктурировали свои предприятия, 29% – нашли новые направления работы.

Неоднозначная оценка влияния кризиса

Мы решили составить своего рода общий баланс плюсов и минусов, то есть оценить влияние кризиса на положение предприятий в целом – с учетом как отрицательных, так и положительных его эффектов. На вопрос: «*Оцените, каково в целом влияние кризиса на положение вашего предприятия?*» – ответы были такими (%).

Кризис оказал:

Скорее положительное влияние – 13

Скорее отрицательное влияние – 53

Заметного влияния не оказал – 31

Не знаю, пока не ясно – 2

Итого – 100

В полученных оценках наблюдается неоднозначная картина: почти 1/3 опрошенных считают, что в целом кризис не отразился на работе их предприятий; 13% – смогли воспользоваться изменившимися условиями и оценивают его скорее положительно. В итоге немногим больше половины руководителей воздействие кризиса оценивают в целом как отрицательное.

Почему оценки столь различны? На самом деле, причин несколько, назовем некоторые.

- Во-первых, кризис по-разному сказался на предприятиях разных отраслей. К примеру, в машиностроении и станкостроении, строительной отрасли и связанных с ней производствах наблюдался большой спад. Предприятия пищевой промышленности и энергетики пострадали значительно меньше.

По данным Министерства промышленности и торговли РФ, к началу кризиса 20% предприятий, занимающихся производством машин и оборудования, были убыточными. В 2009 г. доля таковых возросла до 38%, составив к началу 2010 г. 44%, и к началу 2011 г. осталась примерно на том же уровне (41%)¹.

- Во-вторых, уже на момент кризиса ситуация на предприятиях была различной: модернизированные предприятия крепче стояли на ногах и показали большую готовность к кризису, чем те, которым реконструкция еще предстояла. На Клубе директора предприятий, которых кризис застал в период реализации крупных инвестиционных проектов, отмечали, что наличие значительных долгов усугубляло спад производства, и приходилось прилагать огромные усилия, чтобы как-то урегулировать ситуацию с кредитами.

- Третьей причиной стало наличие (или отсутствие) государственной поддержки. Те предприятия, которые прямо или косвенно ощутили антикризисные меры государства, смогли воспользоваться новыми возможностями.

К примеру, выступая на МКД-56, заместитель губернатора Смоленской области по экономике А.П. Долгов, описывая ситуацию в регионе, сказал: «Большую роль в восстановлении промышленности сыграли антикризисные меры государства. Поддержка отечественного

¹ URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru>

автопрома позволила в 2010 г. увеличить производство машин и оборудования в 1,5 раза, транспортных средств – на 29%. Программа закупки алмазов и бриллиантов в Гохран способствовала восстановлению ритмичной производственной деятельности ОАО ПО «Кристалл». Заключены соглашения между оборонными предприятиями и крупными российскими госкорпорациями «Ростехнология» и «Авиаприборостроение». За время кризиса Смоленская область потеряла только одно предприятие, все остальные работают».

Некоторые предприятия, вошедшие в список стратегически важных, получили помощь от государства в трудный для них период.

Господдержка коснулась и ОПК. В отличие от 1990-х годов, когда оборонные предприятия выживали, как могли, и многие обещания государства исполнены не были, в 2000-е государство переориентировалось на поддержку и развитие оборонно-промышленного комплекса. И сегодня оборонным предприятиям помогают – по линии госзаказа, в модернизации мощностей, задействованных на выпуск военной продукции, и т.д. В результате эта сфера экономики продолжала расти и в кризис.

По данным Министерства промышленности и торговли РФ, объем промышленной продукции предприятий ОПК в 2009 г. увеличился на 4,2% (к 2008 г.); в 2010 г. – на 13% (к 2009 г.). Рост продолжился и в 2011 г.: в первом квартале (по оперативным данным) прирост составил 3,6% (к соответствующему периоду 2010 г.)².

Важнейшим фактором неравномерности воздействия кризиса на предприятия является способность (или неспособность) управляющей команды (включая собственников) адекватно реагировать на вызовы – увидеть сквозь пелену проблем те посткризисные ориентиры, в направлении которых и следует двигаться, прилагая максимум усилий.

Стратегия директоров – поиск новых путей

На наш вопрос: *«Удалось ли Вам что-то конкретно сделать для смягчения (или преодоления) кризиса на вашем предприятии?»* – 41% директоров ответили, что антикризисные меры реализовать не удалось, 59% – что смогли. Правда, вопрос о том, что именно удалось, был открытым, и некоторые написали в анкете, что смогли сделать немного. Большинству тем не менее удалось снизить затраты, оптимизировать организационную

² URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru>

структуру, повысить производительность труда, выйти на новые рынки сбыта, найти инвестора, начать новые проекты, выпустить новые виды продукции и многое другое.

Несомненно, что формирование стратегии предприятия определяется особенностями конкретного бизнеса. Но есть и общее, что сегодня прослеживается в установках директорского корпуса, – это ощущение неопределенности сложившейся ситуации и ориентация на поиск новых направлений развития.

К примеру, в выступлении на МКД-56 вице-президент МКД, генеральный директор ЗАО «Новосибирский патронный завод» П.Я. Добрынин отметил, что об инновациях и модернизации говорится много, но, как правило, в далекой перспективе, к 2020-м годам. А что будет через ближайшие 2, 3 или 5 лет? Никто не говорит. Но есть проблемы, которые сегодня препятствуют конкретным решениям. Серьезные капитальные вложения в модернизацию уже существующего производства очень рискованны – из-за непрозрачной политики государства в отношении частных предприятий ОПК, нестабильности на рынке вооружений.

П.Я. Добрынин рассказал, что на своем предприятии они решили заняться новым видом деятельности, так как частное предприятие ЗАО «Новосибирский патронный завод» обладает необходимыми для этого ресурсами. Последние два года искали подходящие инновационные проекты (что оказалось очень непростым делом), им показалась интересной одна из тем НИИ органической химии СО РАН. Работа, на которую они нацелились, позволит вывести на рынок новую научно-техническую продукцию и в целом создать условия для активного развития водородной энергетики (такого рода продукцию сегодня уже используют компании, производящие автомобили с гибридными двигателями и выпускающие мобильные телефоны, но не в России). Для реализации такого крупного проекта завод попытается привлечь и государственные деньги, участвуя в конкурсе в рамках ФЦП «Целевая программа исследований и разработок по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007–2012 гг.».

Другую стратегию, но в том же направлении, изложил на МКД-56 генеральный директор ЗАО «Даймонд» И.Ю. Плеханов (Нижний Новгород). Выступая на пленарном заседании, он поделился опытом, как предприятие смогло развиваться в условиях нынешнего экономического кризиса. Поскольку это предприятие перерабатывает оцинкованный прокат, а основные его клиенты – строители, то к концу 2008 г. спрос на продукцию упал на 70%. К тому же по требованию банка предприятие было вынуждено досрочно вернуть большую часть кредитов.

Первой задачей, которую в ЗАО «Даймонд» поставили и начали решать – это снижение себестоимости продукции при сохранении качества. Были пересмотрены нормы расхода сырья и материалов, коэффициенты загрузки оборудования и трудоемкости; законсервированы невостребованные производственные мощности.

Во-вторых, перешли с работы на склад к выпуску продукции под конкретного клиента.

Третьим важнейшим решением стало наращивание продаж. Для этого на предприятии была сформирована специальная команда для поиска новых клиентов, стали, в частности ездить на выставки во все регионы. В итоге удалось закрепиться на новых рынках, в том числе – в Белоруссии и Казахстане. Небольшая модернизация оборудования дала возможность расширить линейку традиционных изделий и улучшить их качество.

Наконец, четвертой удачей стал поиск новых направлений деятельности. Совместно с партнерами они начали производство продукции для железной дороги, горнодобывающей промышленности на основе германских энергосберегающих технологий.

Мы привели два примера из выступлений директоров предприятий на Клубе, которые показывают, что сегодня строить планы только в сфере выпуска традиционной продукции – мало. Реструктурировать предприятие (снижать затраты, повышать качество продукции, оптимизировать численность персонала) – недостаточно. Нынешний кризис свидетельствует: деятельность *только* на традиционных рынках становится все более рискованной. Судя по реакции директорского корпуса, в современных условиях стратегия предприятия должна включать поиск новых направлений. И эта задача приобретает все большую актуальность.

Крупные предприятия, имеющие здания, дорогостоящее оборудование, необходимую инфраструктуру и прочие активы, способны привлечь значительные внешние финансовые ресурсы. Их перспективной стратегией должна стать реализация масштабных инновационных проектов «с нуля». В качестве головного предприятия они способны вовлечь в кооперацию все остальные предприятия и организации, необходимые для технологической цепочки – от идеи до выпуска и реализации готового продукта.

Средние по размеру предприятия выбирают иную стратегию, но в том же, инновационном, направлении. Из-за недостатка ресурсов они берут готовую иностранную технологию, чтобы в дальнейшем ее развивать.

Тем самым директора как бы подтверждают известную истину современного менеджмента – с кризисом легче справиться за счет рывка вперед с инновационным продуктом. Но если вернуться в недавнее прошлое, в трансформационный кризис 1990-х годов, можно сказать, что это спорная мысль. Тогда длительный кризис не сопровождался инновационным всплеском в российской экономике, процесс шел, скорее, в обратном направлении. Поэтому все в конечном счете упирается в наличие условий: либо способствующих инновационной деятельности предприятий, либо ей препятствующих. Очевидно, что в современных условиях создание благоприятных для инноваций условий есть прерогатива государства.

О роли государства

Проведенный нами опрос привел к парадоксальному результату. С одной стороны, большинство директоров считают, что сегодня государство претендует на решающую роль в управлении экономикой. С другой – его влияние на создание необходимых условий работы предприятий незаметно (если не отрицательно).

Так, отвечая на вопрос, на что нацелена экономическая политика руководства страны, 62% опрошенных посчитали, что «она направлена на доминирование государственного управления экономикой» (28% охарактеризовали экономическую политику государства как нацеленную на доминирование рыночных отношений, 10% затруднились ответить).

Политика, ориентированная на доминирование рыночных отношений, наблюдалась на протяжении всех 1990-х и в начале 2000-х годов. Смена курса, когда государство все больше стало брать управление в свои руки, произошла в 2003–2004 гг. Одними из первых эту смену ощутили директора оборонных предприятий³.

Главный фактор развития российской экономики государством продолжает усматривать в движении к инновационной и более конкурентоспособной экономике. Но поскольку в современных российских условиях конкуренции как главного двигателя инновационных процессов в большинстве отраслей фактически нет (или она слабая), государство пытается заменить отсутствие рыночных механизмов госрегулированием. Именно такой механизм лежит в основе складывающихся взаимоотношений между государством и бизнесом и фигурирует в госпрограммах развития под маркой частно-государственного партнерства. Частно-государственное партнерство служит основой всех 12 принятых отраслевых стратегий (начиная с легпрома, фармацевтики и кончая тяжмашем и энергомашиностроением), которые сегодня называют составляющими промышленной политики. При этом руководители страны и главы экономических министерств регулярно говорят, что модернизация и перевод экономики на инновационные рельсы будут проводиться под государственным управлением, а вот впоследствии произойдет переход к рыночным механизмам.

³ Коленищева О.А. Оборонные предприятия России и государство – поиски эффективного взаимодействия // Вопросы экономики. – 2009. – № 10.

В таких условиях главным оказывается вопрос качества госрегулирувания. Мы попытались выяснить, как оценивают руководители предприятий те условия, которые сегодня государство формирует для предприятий. Был задан вопрос: «*Оцените характер влияния государства на условия работы предприятий в настоящее время*». Ответы представлены в табл. 2.

Таблица 2. Ответы директоров на вопрос: «Оцените характер влияния государства на условия работы предприятий в настоящее время», % по строкам

Условия	Роль государства:			Итого
	положительная	отрицательная	отсутствует	
Освоение новой продукции (услуг)	14	9	77	100
Создание нормальной рыночной среды (банковской системы, рынка труда и др.)	12	31	57	100
Создание условий для честной конкуренции	9	43	48	100
Обеспечение защиты от криминальных групп, экономической преступности	14	28	58	100
Обеспечение социальной защиты работников	28	26	46	100
Обеспечение госзаказом	29	25	46	100
Улучшение инвестиционного климата	13	38	49	100

Выше других оценена роль государства в обеспечении госзаказом и социальной защите работников. Но и здесь картина противоречивая: 28–29% опрошенных оценивают роль государства положительно, примерно столько же – 25–26%, отрицательно.

Как видно из ответов, отрицательно оценивается роль государства как раз в формировании условий для честной конкуренции и нормальной рыночной среды, в улучшении инвестиционного климата. Крайне невелик вклад государства и в обеспечение экономической безопасности предприятий, и в создание стимулов для освоения новой продукции.

Переход к инновационной экономике вряд ли возможен, если 77% директоров считают, что роль государства в создании условий для инноваций незаметна, а 9% – воспринимают ее как отрицательную. Похоже, государство направляет свои

усилия на очень узкий сегмент экономики, создавая условия только в единичных «точках роста». В то время как инновациям есть место во всех отраслях. Представляется, что задача государства состоит в создании необходимых для инноваций условий, а как ими воспользоваться – предприятия и организации решат самостоятельно.

Один из основателей фирмы «Сони» Акио Морита в свое время написал: «...правительство фактически является совладельцем нашей фирмы, хотя ему не принадлежит ни одна акция “Сони” и оно никогда не идет на риск... Японское правительство забирает более пятидесяти процентов наших прибылей, и это в определенном смысле приравнивает его к партнеру, владеющего контрольным пакетом акций. Поэтому наше правительство хочет, чтобы его партнер много работал и получал прибыли. Тогда компания сможет сохранить рабочие места, что позволит фирме и его работникам платить налоги, а не жить на вспомоществование... Хотя я часто критикую конкретные правительственные программы и политические решения, я знаю, что оно в основном нас поддерживает»⁴.

Министерство экономического развития РФ, формируя приоритеты экономической политики на 2010 г., намечало улучшение инвестиционного климата и стимулирование инноваций. При этом министр экономического развития РФ Э. Набиуллина признавала: «Нам еще предстоит выработать действительно эффективные механизмы разделения рисков и формирования “длинных денег” в экономике»⁵. Значит, это вопрос времени, а **сегодня время работает против российской экономики**.

Известно, что в периоды кризисов современные государства действуют в двух направлениях одновременно: стараются смягчить последствия отрицательного воздействия кризиса для предприятий и организаций и создать условия для обновления экономики, ее перестройки под новые, изменившиеся условия. Это и есть формирование посткризисной модели эффективного развития экономики.

Но реализовать данную модель вряд ли возможно без учета мнения директорского корпуса страны – главных субъектов управления её экономикой.

⁴ Морита А. Сделано в Японии. История фирмы СОНИ. – М.: Прогресс-Универс., 1993. – С.250.

⁵ Набиуллина Э. О приоритетах экономической политики в 2010 г.// Экономист. – 2010. – № 6. – С. 7.