

Клоуны разрушают цирк. Слоны убежали в Индию,
тигры торгуют на улице полосами и обручами,
под прохудившимся куполом, точно в шкафу, с трапеции
свешивается, извиваясь, фрак
разочарованного иллюзиониста,
и лошадки, скинув попоны, позируют для портрета
двигателя. На арене,
утопая в опилках, клоуны что есть мочи
размахивают кувалдами и разрушают цирк.
Публики либо нет, либо не аплодирует.
Только вышколенная болонка
тявкает непрерывно, чувствуя, что приближается
к сахару...

И.Бродский
Без заглавия. 1995 г.

Кризисное преподавание кризисной стратегии *

Гурков И.Б.

**профессор кафедры общего и стратегического менеджмента ГУ-Высшая школа
экономики**

1. Введение

Зима и весна 2009 года запомнится как худший период в развитии российского бизнес-образования. Речь идет не о формальных сложностях новых наборов слушателей или об обесценении полученных в рублях сумм оплаты за обучение, а о потрясении самих основ российской модели бизнес-образования. Это потрясение связано с тем, что, во-первых, бизнес-образование стремительно теряет свою ценность, и, во-вторых, с тем, что происходит разрушение базовых технологий преподавания управленческих дисциплин.

Практическая полезность бизнес-образования определялась во-первых, освоением ряда аналитических навыков и, во-вторых, приобщением к «современной модели управления фирмой». Действительно, в ходе обучения пропагандировались такие

* Статья подготовлена при поддержке индивидуального гранта ГУ-ВШЭ № 08-01-0034 и гранта факультета менеджмента ГУ-ВШЭ.

ценности, как «работа ради потребителей», «приручение подчиненных методами харизматического лидерства», ценность «стоимости для акционеров» и т.п.

В ходе экономического кризиса разрушились все подобные паттерны поведения и обесценились провозглашаемые истины¹:

- применение стандартных аналитических инструментов в условиях гипер-турбулентности – пустая трата времени;
- критерий «работы ради потребителей» мешает снижать качество и экономить на издержках в тщетных попытках восстановить рентабельность бизнеса;
- прошлые успехи харизматического лидерства приводят к дополнительным психологическим травмам, когда руководителям приходится выставлять на улицу «тех, кого они приручили»²;
- текущая стоимость очень многих российских корпораций – отрицательная величина.

Не меньший удар был нанесен бизнес-образованию на втором, технологическом, уровне. Вся двадцатилетняя история российского бизнес-образования строилась на представлении и разборе «передового опыта», пригодного для копирования российскими фирмами. В начале 1990-х гг. передовой опыт обобщался в кейсах, рисовавших поведение обычных западных фирм, для которых маркетинг, финансовый менеджмент и т.п. являлись стандартными управленческими техниками. По мере адаптации ряда российских компаний к рыночным условиям появилась возможность апеллировать и к отечественному опыту. Там, где российских примеров не хватало, в ход опять же шли западные кейсы, изображающие то, «как будет» или «как должно быть».

Глобальный экономический кризис разрушил саму основу данной нехитрой, но эффективной технологии – молчат прославленные «гуру» менеджмента, нет кейсов о компаниях, успешно преодолевающих кризис, управленческие журналы выдают «из загона» статьи, поступившие в редакцию пару–тройку лет назад, «гранды» мирового бизнеса хватаются за спасательный круг программ государственной поддержки.

¹ Кризис 1998 года, наоборот, послужил кристаллизации обоюдных требований: руководителей к подчиненным и подчиненных к руководителям – см. Gurkov, Maital (2001) How will future CEOs manage? Journal for East European Management Studies, No. 1, 2001.

² Пример ОАО «ГАЗ», уволившего 50% работников управляющей компании до формирования антикризисной программы, четко свидетельствует о воспринимаемой ценности как работников, так и самих подобных управляющих структур.

На острие кризиса бизнес-образования оказались курсы стратегического менеджмента. Если все остальные курсы программы МВА призваны уточнить, как делать (как продавать, как управлять людьми, как считать деньги), то на курс стратегии слушатели приходят за ответом, что делать (или чего не делать). В условиях тотальной неопределенности слушателям нужны хоть какие-то ориентиры как для выбора линии собственного поведения, так и для зигзагов деятельности своей фирмы.

В декабре 2008 – феврале 2009 года мне четыре раза пришлось прочитать курс стратегического менеджмента.³ Несмотря на разный управленческий статус слушателей различных программ, требования к курсу оказывались сходными – требовалось

- либо показать возможный диапазон действий фирм различных отраслей в условиях кризиса;
- либо указать каковы пределы управляющего воздействия в «безнадежных ситуациях»;
- либо, наконец, куда имеет смысл выбираться из-под обломков уже рухнувших фирм.

В этих условиях мне пришлось «с колес» разработать технологию преподавания (скорее, коллективного открытия) возможной стратегии в условиях кризиса. Данная технология опиралась на три НЕ:

- никаких готовых кейсов;
- никаких отвлеченных схем или инструментов, непригодных к немедленному использованию слушателями на основе уже имеющихся у них данных;
- никаких обещаний относительно априорной эффективности предлагаемых решений.

Что же осталось в сухом остатке? Оказалось, что довольно много. Во-первых, мы смогли наглядно представить смысл происходящих событий для всех возможных типов российских фирм. Во-вторых, мы четко обозначили альтернативы действий российских фирм в складывающейся ситуации, закономерности выбора альтернатив

³ На программах МВА Высшей школы международного бизнеса АНХ и ИЭФ «Синергия», программе EMBA Высшей Школы Менеджмента Санкт-Петербургского университета и программе DBA АНХ.

и пределы управляющих воздействий в каждой альтернативе. В-третьих, слушатели могли примерить данные альтернативы на свою фирму. В-четвертых, слушатели могли произвести «сборку» стратегий фирмы из обширного набора мер, применимых порознь или в определенной совокупности. Все это было выполнено прямо в аудитории **каждым** слушателем.

Нельзя сказать, что примененный мной подход был крайне оригинальным и всеохватывающим, однако, в результате данных действий слушатели получили прививку от тотальной растерянности, определили границу возможных действий, находящихся в пределах ресурсов их фирм. Именно с этого начинается развертывание цепочки «Уместность + Уверенность + Упорство + Удача = Успех», которую не отменяет даже самый жестокий экономический кризис.

Все вышесказанное может показаться вполне банальным, но примененные мною приемы кастомизации кризисной стратегии могут оказаться полезными для «коллег по несчастью» -- преподавателей стратегии.

Разберем каждый из примененных приемов по отдельности.

2. Представление последствий финансового кризиса как комплексное перепозиционирование бизнеса

2.1 Общее направление перепозиционирования

Мы начинаем стратегический анализ положения компании с помощью установления ее текущей позиции на четырех рынках – рынке товаров, рынке рабочей силы, рынке капиталов и, наконец, рынке административного ресурса (см. Гурков И.Б., Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. М., Дело, 2008, с. 65-77). Цепочку событий, приведших к нынешнему состоянию российской экономики, нагляднее всего представить как последовательное перепозиционирование основной массы фирм на всех рынках – рынках капитала, административного ресурса, товаров и рабочей силы, а также изменение характера самой фирмы.

1. Начавшийся в августе и ускорившийся в сентябре спад российских фондовых индексов⁴ не просто обесценил компании, но и **уничтожил основной**

⁴ Индекс Доу-Джонса начал падать с конца 2007 г., и основной обвал пришелся на конец сентября - начало октября 2008 г.

источник доходности для российских акционеров⁵. Одновременное «схлопывание» национального и мирового кредитных рынков поставило под угрозу банкротства большинство компаний, рассчитывавших на продолжение корпоративных заимствований для выплаты предыдущих долгов. Все это привело к резкому **росту рисков** для акционеров.

2. Последовавшее за ростом рисков и утратой капиталов обращение к государству как к источнику предоставления необходимых средств для функционирования компаний совершило коренной переворот на рынке «административного ресурса» -- **затраты** государства на патронаж крупных компаний увеличились на несколько порядков. Последовавшее в ноябре-декабре падение цен на основных экспортных рынках резко уменьшило налоговую **отдачу** как по экспортным пошлинам, так и по отчислениям от валовой прибыли. В результате резко обострились отношения бизнеса с государством.
3. «Эвапорация» (испарение) кредитных ресурсов принципиально поменяло структуру спроса, сначала на рынках инвестиционных товаров (оборудование, металлы, стройматериалы, транспортное оборудование), а затем и рынках товаров, охваченных системами потребительского кредитования. Резкое падение продаж на протяжении ряда месяцев может означать только две вещи – либо товар становится ненужным потребителям (сезонные товары), либо у потребителя на него нет денег. Последнее, в свою очередь, означает, что относительная цена товара (доля затрат на данный товар в общей структуре расходов на соответствующую потребность) резко возросла. Таким образом, на значительном числе товарных рынков также произошло перепозиционирование.
4. Вслед за падением капитализации, исчезновением доступных кредитных ресурсов и трудностей со сбытом продукции наступил черед перепозиционирования российских компаний на рынке труда. Первая волна увольнений пришлась на конец 2008 г. В январе 2009 г. массовые (более 15%

⁵ По выполненным расчетам, в 1873 – 2003 гг. 97% доходов акционеры американских компаний получили не от разницы курсов акций, а от дивидендов (Тратас Д., 2009). Российские акционеры (за исключением случаев «фиксации прибыли перед продажей бизнеса») в основном использовали разницу в стоимости акций и (в вертикально интегрированных корпорациях) получение прибыли с помощью трансфертного ценообразования.

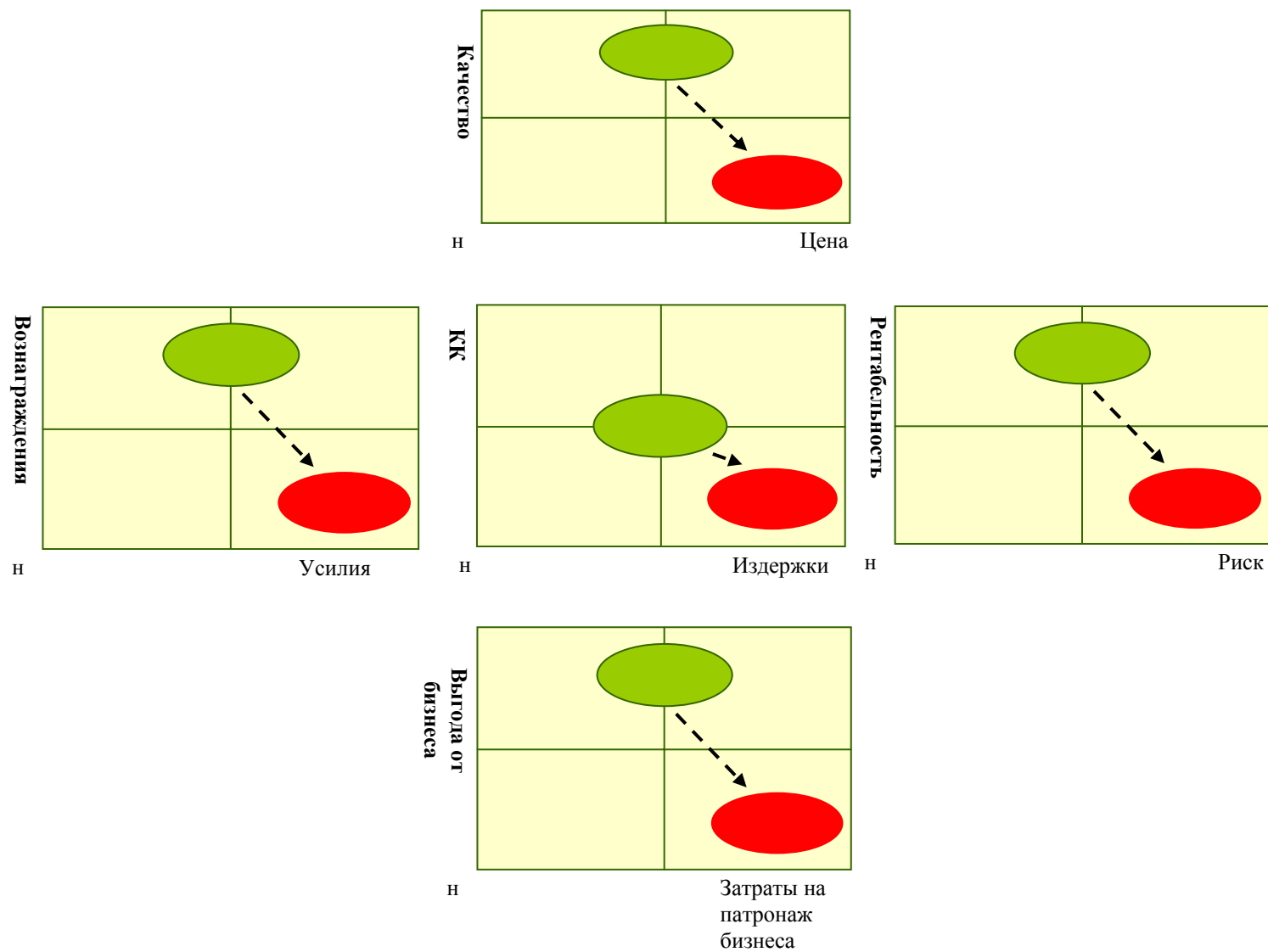
численности) сокращения **не** рассматривали только 35% компаний. Любые сокращения на предприятии, продолжающем свое функционирование, означает **рост нагрузки** на оставшихся сотрудников⁶. Кроме увольнений, вынужденные отпуска и переход на сокращенную рабочую неделю охватили тысячи предприятий. Все это означало **резкое падение вознаграждения**, которое, помимо денежных выплат и социальных льгот, включает такой параметр, как «уверенность в сохранении своего рабочего места». Наконец, падение курса рубля по отношению к доллару и евро, начавшееся в декабре 2008 г. и ускорившееся в январе 2009 г., означало дополнительное падение ощущаемого уровня доходов, традиционно пересчитываемых в России в доллары, а также падение реальных доходов с учетом индексирования цен на многих рынках. Таким образом, мы можем констатировать перепозиционирование российских компаний на рынке труда.

Мы переходим к ключевому моменту нашего представления последствий финансового кризиса. Помимо изменения позиций компаний на основных рынках, существенные изменения произошли и с самими компаниями. Прежде всего, недоступность кредитных ресурсов и падение курса акций резко увеличили стоимость капитала, как заемного, так и собственного. Это автоматически увеличило **удельные издержки** на производство и реализацию единицы продукции. В сторону увеличения удельных издержек работало и падение выпуска и, соответственно, снижение степени загрузки мощностей. Помимо этого, с конца 2008 г. начались массовые увольнения так называемых «экспатов» -- работников из США и из стран Европейского Союза, которые занимали ключевые управленческие должности в сотнях российских компаний. Уход зарубежных контракторов и «экспатов» означает стремительное разрушение **компетенций фирм**.

Итак, конец 2008 г. ознаменовался массовым комплексным перепозиционированием российских фирм на всех основных рынках, а также изменениями характера самих фирм (См. Рисунок 1). Это наблюдалось во всех секторах и сегментах народного хозяйства РФ.

⁶ Сокращения никогда не означают *пропорционального уменьшения* объема работ на фирме, часть работ по необходимости остается и выполняется оставшимися сотрудниками.

Рисунок 4. Перепозиционирование российских компаний в результате удара финансового кризиса



2.2 Кризисные действия различных секторов

В конце 2008 г. окончательно и вполне наглядно проявилось четкое деление народного хозяйства на четыре сектора, два из которых сближаются все более ускоренными темпами:

- **Государственный бизнес** – корпорации в отраслях инфраструктуры и вновь созданные госкорпорации в военно-промышленном комплексе, государственные банки, унитарные и муниципальные предприятия, коммерциализирующиеся государственные образовательные учреждения и учреждения социальной сферы.
- **«Национальные чемпионы»** – ведущие частные компании топливно-энергетического комплекса и иных экспортных отраслей, предприятия машиностроения, активы крупных диверсифицированных частных корпораций. С появлением списка «стратегических предприятий» состав данного сектора был четко очерчен.
- **Иностранный бизнес в России** – филиалы, представительства, дочерние компании крупнейших (и не только) западных корпораций, занявшие ведущее место в пищевой промышленности, ряде иных «нестратегических» отраслей.
- **Частный конкурентный сектор** – все остальные частные фирмы.

Данные сектора различаются не только происхождением и составом капиталов, но и структурами целеполагания, и, следственно, формами построения стратегического процесса. Для государственных корпораций форма построения стратегического процесса задается конфигурацией власти и могущества внутри аппарата государственного управления. Широта «предметов ведения» и размер «подведомственных предприятий» выражают одновременно и политический вес того или иного высокопоставленного чиновника, и его возможности контролировать финансовые и иные ресурсы.

Для «национальных чемпионов» важнейшей задачей является не только рост капитализации, но, прежде всего, в отношении приватизированных активов, задача «оправдать оказанное доверие» по распоряжению частью национального богатства.

Для подразделений иностранных компаний определяющими являются задачи, решаемые материнской (головной) компанией. Соответственно, даже крупные филиалы и ключевые проекты российских подразделений международных корпораций (Сахалин, ТНК-ВР) решают частные бизнес-задачи, соответствующие их месту в глобальном портфеле бизнесов (проектов).

Соответственно своему происхождению и роли каждый из секторов будет решать задачи преодоления последствий финансового кризиса «подручными средствами».

Для государственного бизнеса наиболее вероятным будет принятие своей новой стратегической позиции как «естественной». Проще всего это сделать на рынке товаров, заставив потребителей принять новый уровень цены и, соответственно, сократив свои расходы на другие товары. Это означает «сдвигку» границ соответствующих рынков. Также представляется возможным фиксация на относительно длительный период новой позиции государственных компаний на рынке «административного ресурса» -- для сохранения своей руководящей роли патронирующим лицам придется смириться с большим объемом текущих забот и меньшими выгодами от патронируемого бизнеса. Вполне возможно и поддержание низкой рентабельности многих государственных корпораций на горизонте 1-2 года как приемлемой для государства-собственника.

Положение «национальных чемпионов» достаточно щекотливо. Они должны сохранить видимость своего контроля над активами в условиях, вынуждающих их обращаться за помощью государства для реструктуризации долгов. Обоснованием сохранения контроля выступает, с одной стороны, выгодность операции спасения для тех или иных государственных корпораций (государственных банков). С другой стороны, для сохранения контроля необходимо представить государственную помощь как возвратную, то есть продемонстрировать перспективы возобновления прибыльных продаж. Сделать продажи прибыльными можно двумя путями – либо полной монополизацией рынков с помощью захвата иных активов, либо путем снижения удельных издержек. Главной проблемой при «срезании костов» является вопрос поддержания качества. Представляется, что на горизонте ближайших нескольких лет «национальным чемпионам» придется мириться со снижением относительного качества своей продукции.

Что касается *российских подразделений зарубежных корпораций*, то их положение максимально благоприятно. Используя «поток компетенций», бесплатно получаемых из материнской компании, у них есть хорошие шансы не только пережить последствия финансового кризиса, но и усилить свои позиции на российском рынке. Прежде всего, российские подразделения международных корпораций будут иметь доступ к средствам государственной поддержки бизнеса, выделяемых правительствами США и стран Европейского Союза. Это позволит снизить цену капитала и, таким образом, уменьшить удельные издержки. Таким образом, снижение удельных издержек может не сопровождаться снижением уровня качества. В условиях снижающихся удельных издержек возможно предлагать российским потребителям товары по меньшим ценам (если даже не снижающимся, то отстающим от темпов инфляции), и, таким образом, расширять свою долю на соответствующих рынках. С учетом того, что положение значительного числа международных компаний на своих «домашних» рынках намного хуже, чем их положение в России, велики шансы значительного сокращения планировавшихся инвестиций в российские дочки и их использование в качестве «дойных коров». Но именно поэтому «дойным коровам» не дадут окончательно «отощать» или «пасть».

Все вышесказанное означает, что российским подразделениям зарубежных корпораций предстоит не перестраивать, а слегка корректировать свое позиционирование

2.3 Альтернативные варианты преодоления кризиса фирмами частного конкурентного сектора

Общим в положении частных фирм конкурентного сектора является практически полное отсутствие «внешних» ресурсов (государственной помощи, существенных «длинных» кредитов, выпуска акций) для стабилизации положения, а также высокие риски длительного сохранения неравновесного положения на рынках товаров (сокращение продаж), рынках «административного ресурса» (преследования властей) и рынках рабочей силы (потеря наиболее ценных работников). В то же время, в отличие от государственного сектора, корпораций – «национальных чемпионов» и российских подразделений зарубежных компаний, чьи действия в условиях кризиса сводятся к одной линии поведения, фирмы конкурентного сектора имеют, по крайней мере, три альтернативных варианта действий (см. Рисунок 2).

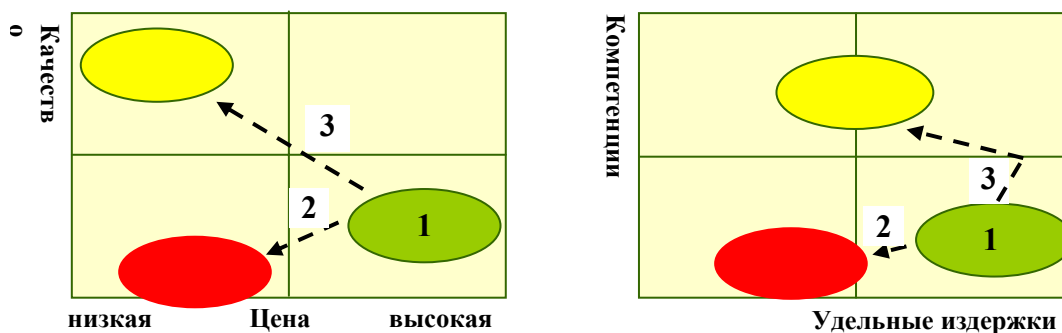


Рис. 2. Стратегический выбор компаний частного конкурентного сектора между выходом из бизнеса (1), реструктуризацией (2) и инновационным развитием (3).

Первая альтернатива состоит в использовании *собственниками фирмы* кризиса в качестве предлога для прекращения бизнеса. В этом случае главной задачей становится *скорейшее высвобождение активов*. Высвобождение активов может достигаться в форме ликвидации фирмы, банкротства, продажи фирмы, продажи основной части материальных и нематериальных активов и т.д. Главное в данном случае -- не терять времени и сил на перепозиционирование, а быстро и грамотно провести максимальное высвобождение средств. Средства, в свою очередь, могут быть использованы как на потребление, так и на инвестирование в иные бизнесы. Основной проблемой при выборе данной альтернативы является сохранение титула собственности и продолжение (хотя бы в минимальных размерах) хозяйственного оборота⁷. И то и другое является проблематичным при длительном сохранении неравновесной позиции фирмы на рынке «административного ресурса» и на рынке рабочей силы.

Вторая альтернатива может быть описана как принятие фирмой линии на адаптацию к условиям кризиса. В этом случае главной задачей становится *сохранение активов и создание условий для устойчивого хозяйственного оборота*. Сохранение активов возможно путем рефинансирования долгов и реструктуризации компании (выделение новых юридических лиц, не обремененных долгами). Что касается устойчивого хозяйственного оборота, то основным условием его достижения выступает *сокращение удельных издержек* (оптимизация загрузки мощностей, пересмотр структуры поставок и круга поставщиков, экономия на техническом

⁷ Общеизвестно, что продать машину «на ходу» с действительных техпаспортом намного выгоднее, чем реализовывать груды запчастей неизвестного происхождения.

обслуживании, сокращение административных и представительских расходов). Сокращение производственных и сбытовых издержек особенно важно и потому, что задачи сохранения устойчивого оборота вынуждают фирму поддерживать минимальное равновесие на рынке «административного ресурса» и рынке рабочей силы. В свою очередь, сокращение издержек создает возможности для снижения *ощущаемых цен* (путем предоставления скидок, кредитов, отсрочек платежей) и восстановления уровня продаж (см. Рисунок 3).

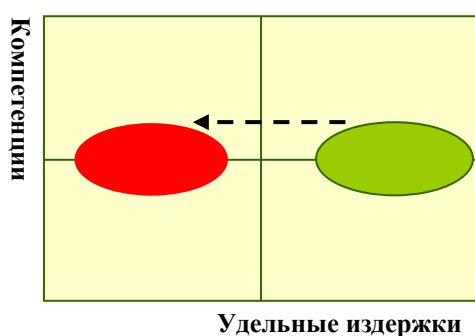


Рис. 3. Стратегия развития № 2 для компаний частного конкурентного сектора – снижение удельных издержек.

Третья альтернатива наиболее интересна. Она связана с пониманием кризиса как уникальной возможности для роста конкурентоспособности в условиях ослабления конкурентов. Это, в свою очередь, опирается на развитие всех видов активов (активов отношений и технологических активов). В рамках данной альтернативы фирме приходится добиваться снижения ощущаемых цен при росте ощущаемого качества. Роста качества можно добиться лишь при росте компетенций фирмы (систем, ноу-хау и связей)⁸. К сожалению, в условиях кризиса роста компетенций практически невозможно добиться без роста удельных издержек. Можно лишь надеяться (но никогда невозможно точно рассчитать), что по мере развития компетенций, роста качества при снижающихся ценах и, соответственно, роста продаж, фирме удастся выйти на новый уровень эффективности использования технологий и достигнуть оптимального использования мощностей, что, соответственно, переломит тренд роста удельных издержек. Однако, на коротком горизонте снижение цен при ускоренном развитии компетенций обещает фирме

⁸ Гурков И.Б., Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. М., Дело, 2008, гл. 3.

лишь возможный рост объема продаж при гарантированном снижении рентабельности продаж (см. Рисунок 4).

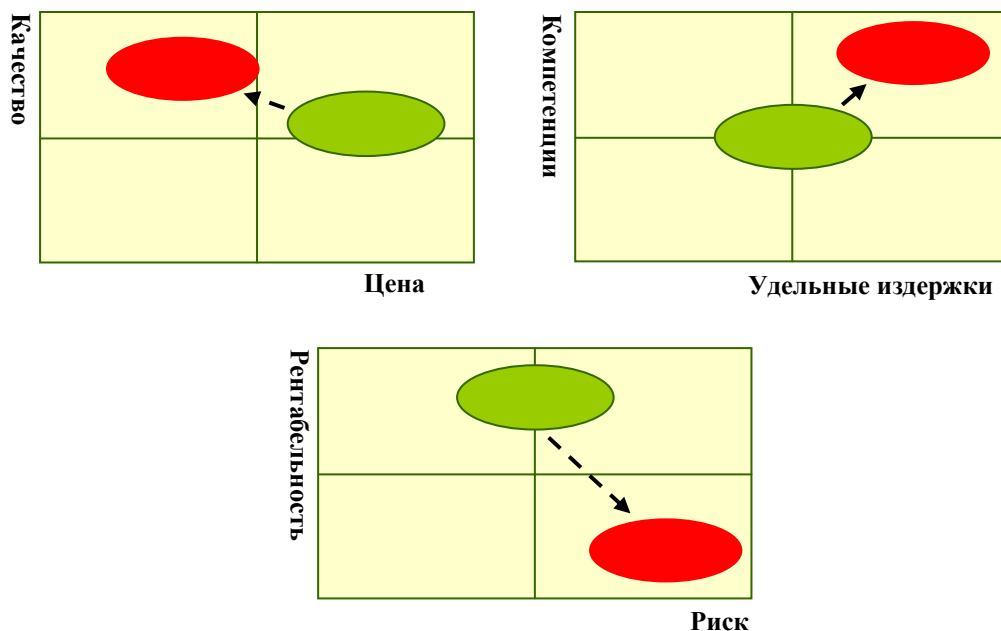


Рис. 4. Альтернативная (3) стратегия развития для компаний частного конкурентного сектора.

3. Факторы выбора альтернатив развития в конкурентном секторе

Основополагающим фактором при выборе между различными альтернативами является положение фирмы в общем портфеле вложений акционеров. Чем более разнообразными являются бизнесы в составе портфеля доминирующего акционера, тем больше шансов на то, что значительная часть фирм будет ликвидирована (Альтернатива 1) для высвобождения ресурсов для выполнения Альтернатив 2 и 3 с остающимися активами. При этом достаточно очевидно, что для выбора Альтернативы 3 должны «сойтись» ряд условий;

- Наличие у фирмы серьезных «инновационных заделов» и компетенций.
- Собственники должны быть «внутренне готовы» к дополнительным вложениям в фирму либо за счет средств, полученных от реализации иных активов, либо за счет своих личных средств.

Определение инновационных «заделов» и компетенций выполняется с помощью достаточно простого и наглядного теста, определяющий уровень инновационного

потенциала фирмы по 8 параметрам (от генерирования идей до учета затрат на инновационную деятельность)⁹.

Анализ и предсказание поведения собственников представляет собой более сложную задачу. Но менеджеры высшего звена обычно с ней вполне неплохо справляются: они чувствуют психологическую приверженность доминирующего собственника к данному активу, видят барьеры выхода из бизнеса и, наконец, способны оценить возможности привлечения собственником дополнительных личных средств.

4. Антикризисные меры

Весь спектр мер, потенциально возможных к применению в условиях кризиса, можно достаточно четко разделить на меры по ликвидации активов, меры по сохранению активов и меры по развитию активов.

Действия по высвобождению активов ставят своей задачей высвобождение активов из-под власти определенных контрактных отношений. Действия по сохранению активов предполагают меры, направленные на продолжение хозяйственного оборота вне привлечения дополнительного капитала и изменения основной производственной программы фирмы. Наконец, действия по развитию активов предполагают качественное изменение бизнеса фирмы.

В ходе занятий слушателям было предложено оценить степень вовлеченности их фирмы в разработку и реализацию всех типов действий (см. Таблицы 1).

⁹ См, Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. М., Теис, 2004. с. 115-121. С 15 февраля 2009 г. полный текст данной книги доступен на сайте www.gurkov.ru

Таблица 1. Инструмент оценки вовлеченности фирмы в различные стратегические действия

Как бы Вы могли охарактеризовать степень готовности Вашей компании к следующим действиям

Не рассматриваются = 1				
Находятся на начальной стадии проработки = 2				
Находятся в процессе детальной проработки = 3				
Реализуются = 4				
Тип действий		Степень готовности		
Действия по высвобождению активов				
Ликвидация фирмы	1	2	3	4
Продажа фирмы	1	2	3	4
Продажа значительной доли акций фирмы	1	2	3	4
Продажа части материальных активов	1	2	3	4
Продажа части нематериальных активов	1	2	3	4
Массовые (более 15% численности) сокращения персонала	1	2	3	4
Действия по сохранению активов				
Рефинансирование долгов	1	2	3	4
Реструктуризация фирмы (оформление зон более стабильного бизнеса в виде новых юридических лиц)	1	2	3	4
Оптимизация загрузки мощностей (оборудования, включая складского) и персонала	1	2	3	4
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков) и запасов сырья и материалов	1	2	3	4
Экономия на техническом обслуживании	1	2	3	4
Экономия на административных и представительских расходах	1	2	3	4
Действия по развитию активов				
Расширение интенсивности рекламной деятельности	1	2	3	4
Расширение лоббистских усилий	1	2	3	4
Расширение контактов с конкурентами	1	2	3	4
Повышение открытости в отношениях с персоналом	1	2	3	4
Размещение облигаций	1	2	3	4
Дополнительные вливания в капитал компании со стороны ее акционеров (владельцев)	1	2	3	4
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров (услуг)	1	2	3	4
Вложения в НИОКР	1	2	3	4
Вложение в сбытовую (дилерскую) сеть	1	2	3	4
Привлечение нового персонала	1	2	3	4
Покупка нового оборудования	1	2	3	4
Покупка (обмен) патентами и ноу-хау	1	2	3	4
Приобретение иных фирм	1	2	3	4
Иное	1	2	3	4

С помощью данных инструментов слушатели могли оценить происходящий «де-факто» выбор между различными стратегическими альтернативами. Предполагалось, что Альтернатива 1 опирается в основном на меры по высвобождению активов, Альтернатива 2 – на меры по сохранению активов, а Альтернатива 3 – на меры по развитию активов.

К нередкому удивлению слушателей, сетовавших на «стратегическую апатию», царившую в январе-феврале 2009 г. на их фирмах, подобный анализ позволял им наглядно убедиться, что в реальности (и зачастую ими же самими) ведется серьезная работа по подготовке и реализации различных антикризисных действий¹⁰. Одновременно слушатели могли дополнить предложенную им достаточно жесткую теоретическую схему, определить объективную связанность различных мер по высвобождению, сохранению и реализации активов.

5. Заключение

Общим результатом проведенных вместе со слушателями работ стало высвобождение слушателей их под гнетущего пресса фатализма, восприятие ими текущей ситуации как безусловно тяжелой, но, потенциально, содержащей уникальные возможности развития либо своих фирм, либо иных фирм своих отраслей. А это ощущение, в свою очередь, восстанавливало стремление к освоению иных, инструментальных курсов, предлагаемых на программах российских бизнес-школ.

¹⁰ Обобщенные результаты статистической обработки данных анкет можно увидеть в докладе Гурков И.Б. “Кризис стратегии и стратегии кризиса – поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии”. www.gurkov.ru/alldoc/RJM2009_Gurkov-1.pdf