

## Взгляд из регионов

### **АДАПТАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ: КАК ВЫЖИВАЛ БИЗНЕС ДЕПРЕССИВНОГО РЕГИОНА В НАЧАЛЕ 2000-х<sup>1</sup>**

**Рыжова Наталья Петровна**

Амурский государственный университет (Благовещенск)

E-mail: [n\\_p\\_ryzhova@list.ru](mailto:n_p_ryzhova@list.ru)

В условиях реформирования экономики ключевой научной и практической проблемой является понимание особенностей, механизмов и факторов, определяющих поведение экономических агентов. В этой связи современные российские исследователи в последние десять лет нередко обращали внимание на *поведение фирмы*. Вероятно, основной причиной повышенного внимания к данной теме являлось следующее.

Многие российские предприятия в процессе адаптации к институционально-экономическим изменениям и экономическому кризису становились нерентабельными. Так, по данным официальной статистики, удельный вес убыточных предприятий в 1994–2003 гг. составлял от 30 до 50%. Однако и в состоянии финансовой несостоятельности они продолжали функционировать: производить и реализовывать товары, предоставлять услуги, платить заработную плату, привлекать коммерческие кредиты.

Этот феномен объяснялся на разных этапах трансформации разными причинами (незаконченностью институциональных преобразований на микроуровне, нерыночным поведением, мягкими бюджетными ограничениями, кризисом платежей, бартеризацией экономики и т.д.). Ученые предполагали, что после того, как будет преодолена конкретная проблема, большая часть фирм перейдет к безубыточной деятельности и устойчивому развитию. Однако и в 2004 г., когда макроэкономические параметры демонстрировали стабильные тенденции улучшения, были созданы формальные условия для развития частного бизнеса, бартер сведен до некритического уровня, около 40% фирм оставались в состоянии финансовой несостоятельности.

Предлагаемая работа<sup>2</sup> является очередной попыткой обратиться к феномену адаптации фирмы к институциональным изменениям. Ее основное отличие от других работ по данной тематике – *пространственное размещение фирмы*: все объекты нашего исследования функционируют в *проблемной и приграничной* Амурской области. Представляется, что, несмотря на достаточную проработанность темы в целом, конкретных фактологических исследований механизмов приспособления *фирм, функционирующих в различных по уровню экономического развития регионах*, недостаточно. А это является препятствием для развития пространственных аспектов теории переходной экономики.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по материалам нашего диссертационного исследования «Адаптационные механизмы функционирования фирмы: влияние институциональной динамики (на примере Амурской области)», научный руководитель П.А. Минакир, чл.-корр. РАН, директор ИЭИ ДВО РАН.

<sup>2</sup> Благодарю за помощь при проведении данного исследования своего научного руководителя Павла Александровича Минакира, а также всех, кто обсуждал, критиковал, учил, помогал мне на разных этапах: В.И. Дятлова, С.А. Панарина, Ю.Г. Александрова, О.М. Рензина, В.И. Сыркина, Т.Н. Бондаренко, С.Н. Найден, В.З. Межакова.

Основная *цель работы* состояла в оценке механизмов адаптации фирм Амурской области как проблемного региона к быстрым институциональным изменениям. В качестве *объекта исследования* выступили фирмы различной организационно-правовой формы и формы собственности, функционирующие в промышленности и других отраслях экономики Амурской области<sup>3</sup>.

*Теоретическую базу* исследования составили следующие работы. По поведению и особенностям функционирования фирм в условиях институциональных трансформаций – труды С.П. Аукуционека, И.Б. Гуркова, Т.Г. Долгопятовой, Г.Б. Клейнера, Д.Б. Кувалина, П.В. Кузнецова, В.В. Радаева, А.Д. Радыгина, А.В. Щербакова, А.А. Яковлева, Е.Г. Ясина и др. Для объяснения и понимания изучаемых феноменов – классические работы неинституционалистов Р. Коуза, Д. Норта, О. Уильямсона, Т. Эггертссона, а также труды, посвященные исследованиям переходной экономики, Л.И. Абалкина, А.А. Аузана, Р.И. Капелюшникова, Я. Корнаи, А.Г. Гранберга, П.А. Минакира, А.Д. Некипелова, А.Н. Олейника, В.М. Полтеровича, О.С. Пчелинцева, В.Л. Тамбовцева, А.Е. Шаститко и др. При формировании методики эмпирического обследования были использованы научно-методические рекомендации по применению стратегии качественных социологических методов для исследования организаций С.А. Белановского, Т.Г. Долгопятовой, В.И. Кабалиной, С. Кларка, И.М. Козиной.

Данная статья состоит из шести частей. В первой представлены теоретические концепции и схемы по предмету исследования, во второй – данные различных исследований о поведении российских предприятий в 1992–2002 гг. Третья часть содержит описание институциональных и экономических особенностей Амурской области, оказывающих влияние на адаптационные механизмы функционирующих в ней фирм. В четвертой кратко охарактеризована методика эмпирического исследования, а в пятой приводятся основные результаты. Шестая часть посвящена обсуждению перспектив развития фирм области и возможности использования полученных результатов.

### **Интенсивная институциональная динамика и адаптация фирм**

Изменение институтов – процесс инерционный, поэтому для понимания поведенческих реакций фирм в начале 2000-х гг. необходимо рассматривать относительно продолжительный период, предшествующий изучаемому. Российские предприятия за последние полвека неоднократно оказывались в условиях повышенной институциональной динамики: реформа 1965 г., перестройка и ускорение середины 1980-х гг., спонтанная приватизация 1988–1992 гг., рыночные трансформации 1992–1994 гг., развитие институтов рынка с 1995 г. При этом только период 1992–1994 гг. можно отнести к революционным<sup>4</sup> институциональным изменениям, в остальное время динамика хотя и была повышенной, оставалась в пределах эволюционного развития.

Предприятия советского периода – это госучреждения, которые ничего не могли предпринимать самостоятельно. Государство управляло всей экономикой как единой фирмой: «Крайние формы этот процесс принимает в экономике классического советского

---

<sup>3</sup> Всего обследованы 43 фирмы, из них 22 предприятия и 21 предприниматель без образования юридического лица.

<sup>4</sup> О делении институтов на эволюционные и революционные см.: Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000; Фомичев О.В. Процесс экономических реформ в России и импорт (трансплантация) институтов // Модернизация экономики России: итоги и перспективы. Кн. 1. М.: ГУ–ВШЭ, 2003. С. 246–262; Фомичев О.В. Импорт институтов и оценка его эффективности // Институциональная экономика в Сети. [http://economy.boom.ru/diser\\_last.htm](http://economy.boom.ru/diser_last.htm)

образца, которую можно охарактеризовать как гигантскую фирму, где большинство рынков готовой продукции, за исключением рынка потребительских товаров, полностью интернализировано»<sup>5</sup>.

Попытка повысить эффективность управления хозяйствующими субъектами, уравновесить их права и ответственность была предпринята в 1965 г. Основная идея реформы сводилась к активизации экономических рычагов управления промышленностью через расширение самостоятельности предприятий (сокращения круга обязательных плановых заданий, усиление ответственности за доведение продукции до потребителя, и т.п.)<sup>6</sup>.

Реформа не принесла результатов, была свернута, а урезанные права предприятий законсервированы. Последнее привело к расцвету целого спектра легальных, полуполигальных и нелегальных рынков<sup>7</sup>, на которых реально действовали рыночные по сути, нелегальные по содержанию, фирмы. Сложившиеся к началу перестройки правила экономического поведения этих фирм оказали непосредственное влияние на поведение фирм, реорганизованных или созданных в постсоветской России.

Спонтанная приватизация, проходившая с 1988 по 1992 г., заложила очередной кирпич в строительство здания неформального экономического поведения российских предприятий. Основу для этого «кирпича» составили проблемы с разделением и управлением собственностью<sup>8</sup>.

1992–1998 гг., период революционных институциональных изменений, характеризовался активным импортом рыночных институтов. При этом копировались как формальные (рынок, контракт, частная собственность, налоговая и банковская системы, корпоративное управление и фондовый рынок, банкротство), так и неформальные институты (этика бизнеса и нормы делового поведения, трудовая этика, индивидуализм и престижность предпринимательства). Совершенно очевидно, что далеко не все институты «приживались» (точнее – прижились) одинаково хорошо: многие правила трансформировались, или «деформализовались». Иными словами, поведение фирм оказалось достаточно далеким от ожидаемого<sup>9</sup>. И хотя в период эволюционного развития институтов (после 1998 г.), по

---

<sup>5</sup> Эггертсон Т. Экономическое поведение и институты / Пер. с англ. М.: Дело, 2001. С. 64–65.

<sup>6</sup> Карагедов Р.Г. Реформа глазами директоров // Экономика и организация промышленного производства. 1970. № 1; Черемисина Т.П. От советского предприятия к легальной рыночной фирме // Мир России. 2001. № 3. С. 105–120.

<sup>7</sup> Например, А. Каценелинбойген выделил: «имманентные рынки» (система премирования, распределения по карточкам и «очередям», комиссионная торговля, а также «черный» рынок, в той его части, где продаются запрещенные в любой стране товары или услуги); «собственно социалистические» (рынки всевозможных средств производства, порождаемые плановой системой); «рудиментарные рынки» (различные сельскохозяйственные рынки и «барахолки», аренда квартир, частные уроки, перераспределение с «имманентных рынков»). См.: Каценелинбойген А. Цветные рынки в Советском Союзе // Экономическая теория преступлений и наказаний. Вып. 4. Теневая экономика в советском и постсоветском обществах. Ч. 2. М.: РГГУ, 2002. С.10–46.

<sup>8</sup> См., например: Минакир П.А. Системные трансформации в экономике. Владивосток: Дальнаука, 2001.

<sup>9</sup> См., например: Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. Вып. 2; Аукуционек С.П. Мотивация поведения предприятий и бартер в переходной экономике // Новое поколение. 1997. Т. 2. № 2; Кузьминов Я.И., Смирнов С.Н., Шкаратан О.И., Яковсон Л.И., Яковлев А.А. Доклад ГУ–ВШЭ «Российская экономика: условия выживания, предпосылки развития» // Вопросы экономики. 1999. № 7. С. 31–51. <http://www.hse.ru/rectorat/yakovlev/publish.html>; Ясин Е.,

мнению многих исследователей<sup>10</sup>, начался обратный процесс (формализации правил), экономическое поведение предприятий во многом продолжало и продолжает опираться на неформальные нормы.

Научная дискуссия<sup>11</sup> о причинах неэффективности (плохой «приживаемости») институтов предлагала разные объяснения для этой научной проблемы. Приведем одно из возможных. В классической работе Д. Норта сказано, что для стабильности работы фирм необходимо институциональное равновесие: «Очевидно, что очень большое значение для эффективности организаций имеют конкуренция, децентрализованное принятие решения и четко определенные контракты на права собственности, а также законы о банкротстве»<sup>12</sup>.

Практически ни один из факторов эффективности, предлагаемых Нортом, не работал в этот период. Основным механизмом создания частной собственности на этом этапе должна была стать приватизация государственных предприятий, т.е. создание рыночных *фирм*. Однако бесплатная ваучерная приватизация привела к распыленности собственности, что в свою очередь не способствовало эффективному управлению ею<sup>13</sup>. Из-за отсутствия развитого фондового рынка весьма ограничены были процедуры концентрации и передела собственности, а это обернулось систематическим нарушением прав акционеров, т.е. правил, формально закрепленных законодательством.

Институт банкротства также фактически бездействовал в силу: слабой судебной системы, а также низкой оценки кредиторами активов, к которым могут быть предъявлены иски; надежды кредиторов на то, что предприятие может быть спасено государством; возможностей использования неформальных инструментов возвращения долгов.

В результате российские фирмы начала 1990-х гг. попали в так называемые «институциональные ловушки»<sup>14</sup>: бартер, неплатежи, уход от налогов, коррупция, самореализующиеся пессимистические ожидания и т.д. Проблема агентских конфликтов и

---

*Пономаренко А., Косыгина А.* Рыночный сектор в экономике России // Вопросы экономики. 2002. № 6. С. 108–119.

<sup>10</sup> *Кувалин Д.Б., Демочкина А.В., Моисеева А.К.* Российские предприятия в середине 2001 г.: факторы рыночного успеха и перспективы развития // Проблемы прогнозирования. 2002. № 1. С. 151–168; *Радаев В.В.* Российский бизнес: на пути к легализации // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 1. С. 43–64.

<sup>11</sup> *Тамбовцев В.Л.* Институциональная динамика в переходной экономике // Вопросы экономики. 1998. № 5. С. 29–40; *Шаститко А.Е.* Механизм обеспечения соблюдения правил // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 32–50; *Панеях Э.Л.* Формальные правила и неформальные институты их применения в российской экономической практике // Экономическая социология. 2001. Т. 2. № 4. С. 56–68; *Капелюшников Р.И.* Где начало того конца?... (заметки об институциональной природе переходных обществ) // Вопросы экономики. 2001. № 1.

<sup>12</sup> *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и научн. ред. Б.З. Мильнера. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. С. 107.

<sup>13</sup> *Биван А.А., Эстрин С., Шаффер Е.С.* Факторы реструктуризации предприятий в переходных экономиках // Экономический журнал ВШЭ. 2002. № 1. С. 3–25. <http://ecsocman.edu.ru/economics/>

<sup>14</sup> «Институциональная ловушка – неэффективные, но устойчивые институты, или нормы поведения, возникающие в связи с проблемами реформирования экономики» [*Полтерович В.М.* Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. Вып. 2].

оппортунистического поведения инсайдеров, хорошо разработанная в западной научной дискуссии, получила широкое распространение на российских фирмах<sup>15</sup>.

Наконец, еще одной важной характеристикой экономического поведения фирм в этот период стали особенности их организационного функционирования. Предполагалось, что естественной формой должна стать рыночная конкуренция (т.е. будет создано большое количество относительно небольших конкурирующих частных фирм). Однако реально стали создаваться крупные вертикально и горизонтально интегрированные структуры, зависимые технологически, либо связанные непрерывным производственным процессом, а также «традиционно» координированные структуры, использующие местные производственные связи, семейные ресурсы, локальные институты, традиции, нормы деловой этики и т.д. Иными словами, в качестве рыночных форм контроля были выбраны не контракты, а координация.

Обобщенную теоретическую схему для объяснения экономического поведения российских фирм в последние пятьдесят, а особенно десять лет, можно найти у Л. Тевено<sup>16</sup>. Объяснение заключается в ограниченности рационального поведения экономических агентов и множественности мотивов их деятельности. Тип координации зависит от того, какие соглашения являются преобладающими в деятельности экономических агентов (рыночные, традиционные, гражданские, индустриальные и т.д.). А поскольку для условий повышенной институциональной динамики характерны неустойчивость и неопределенность механизмов координации, то фирмы прибегают к поведению, «ориентированному на выживание»<sup>17</sup>.

*Таким образом, наличие в изучаемом периоде многовариантных типов поведения (рыночный, нерыночный, формальный, неформальный, традиционный и т.п.) и составляет суть реакции на интенсивную институциональную динамику.*

Безусловно, отклонение поведения российских фирм от ожидаемого рыночного было связано не только с революционным изменением институтов и «накапливанием» в последние пятьдесят лет неформальных норм и правил ведения бизнеса. Существенную роль в деформации поведения сыграл экономический трансформационный кризис, а также валютно-финансовый кризис 1998 г. Не останавливаясь здесь на этих взаимосвязях, отметим, что фирмы были поставлены в жесточайшие условия. А их выживание зависело от

---

<sup>15</sup> *Радыгин А., Сидоров И.* Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества // Вопросы экономики. 2000. № 5; *Радыгин А.* Российская приватизация: национальная стратегия или институциональная база постсоветских реформ // Мир России. 1998. № 3. Т. 7. С. 3–32; *Радыгин А.* Внешние механизмы корпоративного управления и их особенности в России // Вопросы экономики. 1999. № 8. С. 80–98; *Радыгин А.Д., Энтов Р.М.* Корпоративное управление и защита прав собственности: эмпирический анализ и актуальные направления реформ // Научные труды № 36Р. М.: ИЭПП, 2001; *Яковлев А.А.* Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ. 2003. № 2. С. 221–230. <http://ecsocman.edu.ru/economics/>; *Долгопятова Т.* Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности (опыт эмпирического исследования) // Вопросы экономики. 2001. № 5. С. 46–60; *Долгопятова Т.Г.* Становление корпоративного управления и эволюция акционерной собственности // Препринт WP1/2003/03. М.: ГУ–ВШЭ, 2003. <http://www.hse.ru/science/preprint/default.html>

<sup>16</sup> *Тевено Л.* Множественность способов координации: равновесие и рациональность в сложном мире // Вопросы экономики. 1997. № 10. С. 69–84.

<sup>17</sup> *Айкс Б., Ритерман Р.* От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода // Вопросы экономики. 1994. № 8.

сформированного каждой из них конкретного механизма адаптации<sup>18</sup> к резким изменениям внешней среды и освоения новых институтов.

### Механизмы адаптации российских предприятий: эмпирические свидетельства (1992–2003 гг.)

В стационарной рыночной экономике для сохранения устойчивого положения на рынке предприятия прибегают к различным механизмам адаптации, среди которых: реструктуризация, технические и технологические инновации, изменение ассортиментной политики, совершенствование организации и системы управления и другие.

Как уже отмечалось, в переходный период развитие получили иные механизмы адаптации<sup>19</sup>. Опираясь на теоретические концепции, изложенные выше, предлагаем типизировать применявшиеся механизмы адаптации по критерию формальности лежащих в их основе правил (табл. 1).

**Таблица 1. Типы адаптации российских предприятий в пореформенный период**

Формальные	Неформальные и псевдоформальные
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вовлеченность в рыночные способы хозяйствования</li> <li>– инвестиции в основной капитал</li> <li>– инновации в сфере управления</li> <li>– снижение издержек</li> <li>– маркетинговые методы</li> <li>– горизонтальная и вертикальная интеграция</li> <li>– диверсификация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неформальные, внеэкономические способы (давление на власть и общество, использование связей в коррумпированных органах, трансформации блага, нарушения валютного, таможенного законодательства и т.п.)</li> <li>– псевдоформальные методы и приемы управления денежными средствами и их эквивалентами («черный» нал, неплатежи и бартер, уход от налогов, использование трансфертных цен)</li> </ul>

Формальные адаптационные механизмы утверждаются субъектами, обладающими легитимной властью и (или) правами собственности: собранием акционеров или пайщиками, управленческим персоналом, в рамках компетенций, делегированных собственниками. Их содержание фиксируется в различных письменных предписаниях (уставах, стратегических, тактически планах, программах, процедурах, бюджетах и т.п.) и всегда опирается на существующие правовые нормы.

Неформальные механизмы адаптации могут формироваться не обладающими легитимной властью и правами собственности акторами либо вступать в противоречие с действующими правовыми нормами; как правило, они не отражаются в письменных предписаниях. Псевдоформальные механизмы имеют явную форму формальных методов ведения бизнеса и скрытое содержание неформальных.

<sup>18</sup> Механизм адаптации – набор методов, приемов и инструментов производственной, финансовой, маркетинговой и иной деятельности для поддержания устойчивого функционирования на рынке.

<sup>19</sup> Д.Б. Кувалин в своем диссертационном исследовании приводит систематизированное описание адаптационных механизмов первой половины 1990-х гг., разделяя их на «традиционные» и «нетрадиционные». См.: *Кувалин Д.Б. Способы адаптации российских предприятий к экономическим реформам 1991 – начала 1996 гг. // Диссертация на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Специальность 08.00.05. Москва, 1996.*

**Вовлеченность в рыночные способы хозяйствования.** В научной литературе в этой связи обсуждаются такие проблемы, как смена формы собственности, «нерыночные» целевые функции, сохранение избыточной рабочей силы.

При проведении массовой приватизации предполагалось, что частная собственность в противовес государственной обеспечит большую эффективность и устойчивость функционирования фирмы. Однако вопрос о взаимосвязи между уровнем устойчивости и формой собственности остается спорным. Например, исследование российской промышленности Р.И. Капелюшниковым показало, что предприятия с крупнейшим собственником в лице государства находятся в заметно более тяжелом положении в сравнении с предприятиями других форм собственности<sup>20</sup>. Тогда как в исследовании А.Е. Батяевой отмечается, что финансовое положение государственных и негосударственных предприятий было примерно равным. Впрочем, она же подчеркнула, что при этом государственные предприятия имели намного более благоприятные спросовые условия<sup>21</sup>.

Исследователи утверждают, что более важным фактором для повышения эффективности деятельности является не смена формы собственности как таковая, а наличие эффективного контроля над нею. И при этом для государственной собственности проблема агентских конфликтов стоит особенно остро:

«Именно они [государственные предприятия. – *Н.Р.*] в наибольшей степени сохраняют стереотипы “нерыночного” поведения и имеют наибольшие препятствия на пути реструктуризации. Результаты проведенных исследований подтверждают, что в рамках режима государственной собственности особенно остро стоит проблема управления поведением исполнителя. Основные претензии государства как собственника к деятельности менеджеров акционерных компаний с государственным участием сводятся к непрозрачности деятельности как для рядовых акционеров, так и для государства; уменьшению доли “сторонних” акционеров путем осуществления дополнительной эмиссии без их согласия в пользу “своих” инвесторов; перекачиванию материальных и финансовых активов из материнской компании в дочерние, как правило, контролируемые менеджерами или связанными с ними фирмами»<sup>22</sup>.

Впрочем, и для частных предприятий проблема отсутствия внешних и внутренних механизмов корпоративного управления и правоприменения оставалась актуальной на всем протяжении послереформенного периода. Таким образом, данный механизм адаптации не использовался большинством российских предприятий.

Другая проблема, изучаемая в связи с вовлеченностью в рыночные способы хозяйствования, связана с обсуждением целевой функции производителя (прибыли / антиприбыли<sup>23</sup>). Согласно результатам исследований Российского экономического барометра<sup>24</sup>, руководители 1990-х гг. преследовали различные и далеко не всегда «рыночные мотивы» работы своих предприятий: «1995 г. в среднем 27% руководителей отмечали прибыль в качестве одной из двух

---

<sup>20</sup> Капелюшников Р.И. Крупнейшие и доминирующие собственники в российской промышленности: свидетельства мониторинга РЭБ 1999 // Вопросы экономики. 2000. № 1. С. 99–119.

<sup>21</sup> См.: Кто работает эффективнее: государственные или негосударственные предприятия? // Мировая экономика и международные отношения. 1999. № 3. С. 105–111.

<sup>22</sup> Ермишина А.В. Остаточная государственная собственность: проблемы эффективного управления // Интернет-конференция «Поиск эффективных институтов для России XXI века». 27 октября – 27 декабря 2003 г. <http://ecsocman.edu.ru>

<sup>23</sup> Аукуционек С.П. Теория перехода к рынку. М.: SvR-Аргус, 1995. С. 74.

<sup>24</sup> Аукуционек С.П. Мотивация поведения предприятий и бартер в переходной экономике. См. также: <http://ecsoc.ru/reb/index.html>

главных целей своих предприятий, а в 1996 г. их стало 21%». В 1999–2000 гг. цель ««максимизация стоимости фирмы» замыкала список приоритетных целей руководителей всех предприятий»<sup>25</sup>.

**Инвестиции в основной капитал** – другой важнейший фактор адаптации. Степень износа основных фондов российских промышленных предприятий составила: в 1998 г. – 44,6%, в 1999 г. – 41,9%, в 2000 г. – 42,4%. При этом удельный вес полностью изношенных промышленных основных фондов на конец 1999 г. составил 18,7%<sup>26</sup>.

По данным Российского экономического барометра, «в среднем в 1993 г. более половины (53%) предприятий не закупало оборудования в течение двух и более месяцев подряд. К 1996 г. этот показатель возрос до 66% и за первые 9 месяцев 1997 г. составил 69%»<sup>27</sup>. По данным того же исследования, инвестировали те предприятия, которые являлись более устойчивыми: у них обеспечивалась более высокая загрузка производственных мощностей, «наполненность портфеля заказов», и следствием являлись «более высокие показатели их финансового состояния»<sup>28</sup>.

Исследование инновационной деятельности на постсоветских предприятиях (1998–2001 гг.) свидетельствует, что решение о технических инновациях принимаются на «уровне здравого смысла, отсутствуют серьезные экономические расчеты эффекта инновационной деятельности»<sup>29</sup>. «О преобладании “технологически ориентированных” инноваций говорит отсутствие на многих предприятиях бизнес-планов новых проектов. Если же они есть, то играют чисто декоративную роль...»<sup>30</sup> Иначе говоря, даже инвестирующие предприятия из-за интуитивных стратегий далеко не обязательно использовали данный адаптационный механизм эффективно. Кроме того, предприятия надеялись на инвестиционную помощь, в том числе: государственную (42,6% опрошенных предприятий), иностранных инвесторов (12,6%) и других российских предприятий и ФПГ (20,8%)<sup>31</sup>. Также следует указать на то, что «несмотря на новые тенденции, сохраняются “непрозрачные” отношения предприятий с кредитующими инновации организациями»<sup>32</sup>.

Таким образом, не менее половины российских предприятий не использовало (или использовало неэффективно) инвестиционную политику как механизм поддержания своей устойчивости.

**Инновации в сфере управления.** Среди видов инновационной активности, характерной для российских предприятий, к указанной сфере в 1999–2000 гг. относились: новые методы отбора и оценки персонала, новые схемы оплаты труда, использование мировых стандартов качества, различные компьютерные программы, призванные повысить эффективность управленческих решений, переход на западные системы финансового учета, ряд других.

---

<sup>25</sup> Гурков И., Аврамова Е., Тубалов В. Инновационная деятельность российских промышленных предприятий // Вопросы экономики. 2001. № 10. С. 145–152.

<sup>26</sup> Российский статистический ежегодник: Стат. сб. / Госкомстат России. М., 2003.

<sup>27</sup> Аукуционек С.П. Капитальные вложения промышленных предприятий // Вопросы экономики. 1998. № 8. С. 136–146.

<sup>28</sup> Там же.

<sup>29</sup> Кабалина В., Кларк С. Инновации на постсоветских промышленных предприятиях // Вопросы экономики. 2001. № 7. С. 19–23.

<sup>30</sup> Тартаковская И. О «технократизме» и «рыночном рационализме» в инновационном процессе // Вопросы экономики. 2001. № 7. С. 47–58.

<sup>31</sup> Кувалин Д.Б., Демочкина А.В., Моисеева А.К. Российские предприятия в середине 2001 г.: факторы рыночного успеха и перспективы развития // Проблемы прогнозирования. 2001. № 6. С. 128–146.

<sup>32</sup> Кабалина В., Кларк С. Инновации на постсоветских промышленных предприятиях.

Естественно, что удельные веса предприятий, использовавших различные методы адаптации из вышеуказанных, были весьма различными. Так, наиболее распространенными являлись: новые схемы оплаты труда (в большей или меньшей степени их использовали около 67% предприятий), новые методы оценки персонала (около 60% предприятий). Кроме того, использовались компьютерные программы и технологии: системы управленческого учета – на 61,3% предприятий, поиск информации сети Интернет – в 65,6% случаях, компьютерные программы оценки финансового состояния (54%) и разработки бизнес-планов (50,5%). Наиболее отвергаемым методом оставался переход на западные системы финансового учета, которые предполагают большую степень «прозрачности» хозяйственной деятельности<sup>33</sup>.

Сравнение интенсивности указанных методов по группам предприятий (успешных, удовлетворительных и неуспешных) показало, что неуспешные предприятия использовали все виды инноваций в меньшей степени, нежели успешные.

**Снижение издержек.** Согласно исследованию Лаборатории анализа и прогнозирования микроэкономических процессов Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, в 1999 г. для сокращения издержек предприятия предпринимали такие действия, как: экономия сырья и электроэнергии (78,69% опрошенных), сокращение численности работников (45,08%), внедрение более экономичных технологий (41,8%), консервирование части производственных площадей (40,16%), прекращение выпуска нерентабельной продукции (38,52%), смена части старых поставщиков на новых (32,79%), снижение фонда заработной платы (9,02%), другие действия (14,75%)<sup>34</sup>. Аналогичное исследование 2001 г. показало, что предприятия значительно преуспели в методах, применяемых для снижения себестоимости продукции: сократили затраты на содержание объектов соцкультбыта (31,87% от всех опрошенных предприятий), сырье и энергию (26,92%), оплату труда (2,2%), законсервировали ненужные производственные мощности (15,93%)<sup>35</sup>. К сожалению, данное исследование предоставляет оценки в категориях «что делали» и не дает возможности сделать вывод о доли предприятий, вообще не снижавших издержки для лучшей адаптации. Если же судить по удельному весу предприятий, которые «добились значительных успехов» в этой области, то таких около трети.

**Маркетинговые методы управления бизнесом.** Исследование Лаборатории анализа и прогнозирования микроэкономических процессов ИНИ РАН показывает, что российские предприятия на протяжении реформенного периода активно использовали различные способы маркетинговой адаптации: начали выпускать новые прибыльные виды продукции (57,63%), улучшили качество части продукции (38,14%), модифицировали часть продукции (37,29%), начали поставлять продукцию в новые регионы (36,44%), улучшили качество всей продукции (22,03%), модифицировали всю продукцию под потребности рынка (16,10%), начали самостоятельно экспортировать свою продукцию (4,24%) и наладили совместные производства с иностранными производителями (3,39%)<sup>36</sup>. Исследование 2001 г. показало, что многие предприятия смогли добиться реальных успехов в области обновления ассортимента и повышения качества производимой продукции (50,55%) в области развития сбытовой сети, выхода на новые рынки и решили другие маркетинговые проблемы

---

<sup>33</sup> Гурков И., Аврамова Е., Тубалов В. Инновационная деятельность российских промышленных предприятий.

<sup>34</sup> Кувалин Д.Б. Экономический кризис 90-х: реакция предприятий // Российский экономический журнал. 2000. № 8.

<sup>35</sup> Кувалин Д.Б., Демочкина А.В., Моисеева А.К. Российские предприятия в середине 2001 г.

<sup>36</sup> Кувалин Д.Б. Экономический кризис 90-х: реакция предприятий.

(39,01%)<sup>37</sup>. Доля предприятий, использовавших маркетинговые методы адаптации активно, составила около 50%.

Таким образом, *российские предприятия использовали традиционные механизмы адаптации, но ни один из всех возможных механизмов не использовался более чем половиной опрошенных предприятий.*

Далее будут рассмотрены неформальные механизмы адаптации. В данной работе невозможно отразить все неформальные методы управления российским бизнесом, и невозможно дать даже сколько-нибудь приближенную оценку доли предприятий, прибегавших к неформальным правилам: в отличие от исследования формальных механизмов, ученые редко брались за оценку того, какой процент предприятий использовал «черный нал» или изобретал новые способы ухода от налогов. Более того, как указывали многие авторы, не было в постсоветской России предприятий «черных» и «белых», все они были «серыми»<sup>38</sup>.

**Деформализация методов и приемов управления денежными средствами и их эквивалентами.** В исследовании межведомственной балансовой комиссии (1999 г.) утверждалось, что «...бартер не связан с неплатежеспособностью, а стал устойчивой самостоятельной системой расчетов»<sup>39</sup>. Явление бартеризации российской экономики исследовалось С.П. Аукуционеком, Г.Б. Клейнером, В.Л. Макаровым, Г. Гадди, Б.У. Икесом, А. Ляско и др.

Острота проблемы неплатежей и бартера максимально остро проявилась в 1997–1998 гг. Так, С. Аукуционек в работе «Мотивация поведения предприятий и бартер в переходной экономике» отмечает: «Распространенность бартера в промышленности чрезвычайно широка. Весной 1997 г. в среднем лишь одно предприятие из 11 не прибегало к этой форме сбыта своей продукции. Примерно у 1/4 предприятий доля бартера была ниже 30%, у 1/3 – между 30 и 70% и еще у 1/3 – свыше 70%. Как правило, чем крупнее предприятия, тем интенсивнее оно практикуют бартер. ...Значения средней доли бартера рассчитывались (как и все прочие показатели РЭБ) без использования процедуры взвешивания. Если же учесть размеры предприятий, то доля бартерного оборота окажется еще большей. Так, например, для 1997 г. оно будет равной 52%»<sup>40</sup>.

Согласно исследованию Лаборатории анализа и прогнозирования микроэкономических процессов ИПП РАН, в пореформенный период (1992–1999 гг.) до 66,39% предприятий увеличивали долю бартерных сделок в случае нехватки оборотных средств<sup>41</sup>. Опросы Лаборатории 2001 г. показали, что в первой половине года у около 23% предприятий бартер не практиковался, у около 50% доля бартера в расчетах уменьшилась, а у 4–14% наоборот возросла<sup>42</sup>.

---

<sup>37</sup> Кувалин Д.Б., Демочкина А.В., Моисеева А.К. Российские предприятия в середине 2001 г.

<sup>38</sup> Радаев В.В. Российский бизнес: на пути к легализации.

<sup>39</sup> О финансовом состоянии предприятий российской промышленности в конце 1990-х гг. и о мерах по их финансовому оздоровлению, преодолению неплатежей и восстановлению денежного способа расчетов // Вестник Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. № 5. С. 8–15.

<sup>40</sup> Аукуционек С.П. Мотивация поведения предприятий и бартер в переходной экономике.

<sup>41</sup> Кувалин Д.Б. Экономический кризис 90-х: реакция предприятий.

<sup>42</sup> Кувалин Д.Б., Демочкина А.В., Моисеева А.К. Российские предприятия в середине 2001 г.

По оценкам Института экономики переходного периода<sup>43</sup>, в 2001 г. бартер составлял около 10–15% в сумме расчетов. Снижение остроты проблемы все же не позволяет сказать, что она потеряла практический или научный интерес<sup>44</sup>, поскольку, согласно данным опросов ИЭПП, многие предприятия в случае ухудшения своего финансового состояния готовы вернуться к бартеру вновь.

Можно ли сделать вывод, что бартер и неплатежи – это безусловное благо или безусловный вред для устойчивого функционирования предприятия? Думается, что это средство выживания в краткосрочной перспективе, причем адекватное именно в переходный период. А. Леденева, исследовавшая бартерные схемы методом case-study, отмечала: «...подобные практики являются одновременно и причиной, и следствием неэффективности рыночных механизмов»<sup>45</sup>. «При этом бартер дает возможность существовать потенциально и реально убыточным предприятиям, так как позволяет “прятать” нерентабельность производства за неденежными формами обмена»<sup>46</sup>.

С точки зрения долгосрочного устойчивого функционирования предприятия в рыночной экономике такие механизмы адаптации наносят существенный вред. Вместо гибкого стратегического развития в соответствии с законами рыночного спроса фирма вынуждена «подстраиваться» под продукцию, навязываемую поставщиками. «Предприятия, целиком перешедшие на бартерный способ обращения, по существу лишаются перспектив экономического роста. Ответы на классические вопросы микроэкономики, “что”, “как” и “для кого” производить, оказываются деформированными по сравнению с теми, которые диктуются общественным благом, поскольку приоритетными потребителями оказываются не наиболее активно и успешно развивающиеся предприятия (отрасли), а предприятия, расположенные “ближе” к данному в смысле длины бартерных цепочек»<sup>47</sup>.

*Исследованию феноменов «черного нала» и ухода от налогов* посвящены работы А. Яковлева, О. Воронцовой, Ф. Гликина, В. Радаева, Д. Макарова, В. Ларичева, Н. Решетняк и др. «Согласно данным первого опроса [1995 г. – Н.Р.] промышленных предприятий средняя оценка доли неучтенного наличного оборота в промышленности, по мнению респондентов, составила около 20%... Среди основных причин использования неучтенных наличных назывались высокие налоги (51% от числа всех респондентов), несовершенство официальной системы расчетов (35%) и политическая нестабильность (21%). По данным опросов московских торговых фирм, в феврале 1995 г. и марте 1996 г. средняя доля расчетов наличными между предприятиями на оптовом рынке составляла около 30%»<sup>48</sup>.

Уклонение от уплаты налогов с использованием неучтенных наличных средств в России было характерно как для частнопрактикующих специалистов и мелкого некорпоративного

---

<sup>43</sup> Российский бюллетень конъюнктурных опросов. Промышленность, 2001 год // <http://www.iet.ru>

<sup>44</sup> Яковлев А.А. Неденежные трансакции в рыночной и в переходной экономике: возможная типология и принципы классификации // Предприятия России: корпоративное управление и рыночные сделки. М.: ГУ–ВШЭ, 2002. С. 4–27; Кузнецов П.В., Горобец Г.Г., Фоминых А.К. Неплатежи и бартер как отражение новой формы организации промышленности в России // Там же. С. 28–78.

<sup>45</sup> Леденева А. Теневой бартер: повседневность малого бизнеса // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. М.: Логос, 1999. С. 310.

<sup>46</sup> Минакир П.А. Системные трансформации в экономике. С. 323.

<sup>47</sup> Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Бартер в российской экономике: особенности и тенденции переходного периода. М.: ЦЭМИ РАН, 1996.

<sup>48</sup> Яковлев А. Экономика «черного нала» в России: механизмы, причины, последствия // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. С. 288.

бизнеса (что является относительно распространенным явлением в мире), так и для мелких и средних предприятий, а также и для крупного бизнеса<sup>49</sup>.

«Реальный масштаб “неформальной” адаптационной деятельности предприятий еще выше. Косвенно это подтверждают сами представители предприятий, заявляя, что большинство из них научились уклоняться от фискального давления и снижать реальную налоговую ставку до приемлемого уровня»<sup>50</sup>.

**Вопросы внеэкономических способов адаптации** изложены в работах В.В. Радаева (о нарушении таможенного законодательства<sup>51</sup>), Э.Л. Панеях (блат, знакомство, ритуалы<sup>52</sup>), Л. Бляхера («подарки» как стратегии поведения мелких предпринимателей при выполнении фискальных правил<sup>53</sup>), А. Леденева (блат и его трансформации в постсоветский период<sup>54</sup>), Ю. Латова, Д. Сусанова и М. Цирика (коррупция<sup>55</sup>). Эти неформальные практики были широко распространены на протяжении изучаемого периода и являлись неотъемлемыми способами управления фирмой.

Нередко неформальные способы адаптации даже преобладали над формальными в том смысле, что к ним прибегали чаще и их использовали большее количество предприятий. В последнее время наметилась положительная тенденция («все большую роль играют традиционные методы рыночной адаптации»<sup>56</sup>), но остается большое количество предприятий, продолжающих использовать неформальные, полуполезальные и откровенно криминальные методы и приемы.

Совершали ли предприятия, стремясь сохранить устойчивость и используя неформальные взаимоотношения, жертвуя экономической эффективностью, благо для экономики? Как отмечали исследователи, реакции предприятий в начале рыночных реформ были вполне адекватными сложившимся условиям. Поддерживая устойчивость различными, в том числе неформальными способами, предприятия выступали тем институтом, который гарантировал минимальные условия социальной и экономической стабильности населению, а также выступал амортизатором всей экономической системы. Однако жертва, которую приходилось за это приносить, – краткосрочная стабильность вместо устойчивого развития. Эту мысль можно продолжить. Сейчас кризис в экономике сменился на период стабилизации и роста, но закрепившиеся деформализованные практики и «схемы» воспроизводят сами себя. Это приводит к тому, что многие предприятия продолжают жертвовать долгосрочными целями в

---

<sup>49</sup> Яковлев А. Экономика «черного нала» в России. С. 289.

<sup>50</sup> Кувалин Д.Б. Экономический кризис 90-х: реакция предприятий.

<sup>51</sup> Радаев В.В. Российский бизнес: на пути к легализации.

<sup>52</sup> Панеях Э.Л. Формальные правила и неформальные институты их применения в российской экономической практике.

<sup>53</sup> Бляхер Л. Фискальные стратегии мелких предпринимателей: сеанс одновременной игры // Изменение поведения экономически активного населения в условиях кризиса / Под ред. Л. Бляхера. М.: МОНФ. С. 50–67.

<sup>54</sup> Леденева А. Блат и рынок: трансформация блата в постсоветском обществе // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. С. 111–124.

<sup>55</sup> Нестик Т.А. Коррупция и культура // Теневая экономика в советском и постсоветском обществах / Под ред. Л.М. Тимофеева, Ю.В. Латова. М.: РГГУ, 2002. С. 82–95; Левин М.И., Сатаров Г.А., Цирик М.Л. Россия и коррупция: кто кого // Российская газета. 1998. 19 февраля; Полтерович В.М. Факторы коррупции // Экономика и математические методы. 1998. Т. 34. Вып. 3. С. 30–39; Кузьминов Я.И. Тезисы о коррупции. М.: ГУ–ВШЭ, 1999.

<sup>56</sup> Кувалин Д.Б., Демочкина А.В., Моисеева А.К. Российские предприятия в середине 2001 г.

уюду краткосрочным потребностям. Такая ситуация складывается и в инвестициях, и в инновациях, и в маркетинге, но главное – в управлении собственностью. Ориентация на максимизацию акционерного капитала остается фикцией для большинства российских предприятий. И следовательно, стратегическая устойчивость приносится в жертву тактической.

*Систематизация механизмов адаптации российских предприятий позволила сформулировать основную гипотезу эмпирического исследования. Удельный вес предприятий, прибегавших к использованию формальных механизмов, сравним с удельным весом рентабельных бизнесов. Это позволяет предположить, что более адаптированные к рынку, устойчивые фирмы чаще использовали традиционные для рыночной экономики механизмы поддержания устойчивости.*

### **Институциональные и пространственно-экономические особенности экономики Амурской области**

На распространение неформальных и псевдоформальных механизмов адаптации оказывали влияние условия трансформационного экономического кризиса, а также динамично формируемые, но не сразу применяемые на практике институциональные условия функционирования бизнеса. Эта ситуация была характерной для всех российских регионов начиная с 1992 г., однако в Амурской области существовал ряд «усугубляющих» особенностей, которые, на наш взгляд, способствовали большему распространению неформальных норм и правил ведения бизнеса (см. табл. 2).

**Таблица 2. Специфические условия функционирования фирм Амурской области**

<b>Показатели</b>	<b>Амурская область</b>	<b>Российская Федерация</b>
<i>1. Большой спад промышленного производства</i>		
Индекс физического объема промышленного производства, % 2000 г. к 1990 г.	35,0	57,1
2002 г. к 1995 г.	81,2	126
Удельный вес убыточных предприятий в 2002 г.	47,4	43,5
<i>2. Относительно меньшее количество действующих предприятий</i>		
Количество действующих предприятий на 1000 населения в 2002 г., ед.	15,0	27,0
Темп роста зарегистрированных предприятий 1992 г. к 1990 г.	0,9	2,1
2002 г. к 1990 г.	5,7	13,3
<i>3. Большой удельный вес индивидуальных предпринимателей в структуре хозяйствующих субъектов (2002 г.)</i>		
Крупные и средние предприятия, %	26,0	39,0
Малые предприятия, %	6,0	11,0
Индивидуальные предприниматели, %	67,0	50,0
<i>4. Большой удельный вес инсайдеров в первичной постприватизационной структуре капитала</i>		
АО с доминированием инсайдеров в постприватизационной структуре капитала (к 1994 г.), %	> 80	> 60
АО, приватизированные по II схеме в 1992–1993 гг., %	> 90	> 75
АО, образованные посредством выкупа имущества, сданного в аренду (к 1994 г.), %	> 10	> 5

Первая особенность – глубина трансформационного кризиса, больший спад промышленного производства, из-за которых был несколько выше удельный вес убыточных предприятий, чем в целом по России. Убыточные предприятия, не имея собственных ресурсов, не могли

привлекать внешние источники для формальной адаптации (т.е. для реструктуризации, инвестиций и инноваций), зато обращались к неформальным и псевдоформальным механизмам (в частности, к бартеру, так как он позволял сбывать нерентабельную продукцию; неплатежам, так как убыточное предприятие зачастую не может выполнить своих обязательств; взаимозачетам, которые обеспечивают текущее выживание).

Вторая особенность – сниженные темпы *формирования частного бизнеса*. Наличие конкурирующих фирм должно было бы способствовать выбору рыночных типов институциональных сделок, т.е. вовлекать хозяйствующие субъекты в рыночные способы хозяйствования (заставлять максимизировать прибыль, избавляться от избыточной рабочей силы, контролировать собственность).

Регистрация новых предприятий в Амурской области происходила значительно медленнее, чем в целом по стране. Например, в период стихийной приватизации – т.е. с 1990 по 1992 г., когда количество предприятий в России увеличилось в два раза, количество предприятий в области даже сократилось. Ситуация сохранялась в течение всего периода нашего исследования: за 12 лет количество фирм в России увеличилось в 13 раз, а в области – менее чем в 6 (например, по Дальнему Востоку увеличилось в 9 раз). В результате в 2002 г. в Амурской области действовало 15 предприятий на 1000 населения, а в целом в России – 27 на 1000.

Третья особенность – *сложившаяся структура хозяйствующих субъектов*, в которой доля индивидуальных предпринимателей значительно больше, чем в среднем в России. Для данного исследования это важно потому, что ряд ученых утверждают, что активное применение неформальных правил ведения малого бизнеса характерно не только для переходных экономик, но и для стационарных. Здесь же следует подчеркнуть большее распространение на территории области особого типа предпринимательства – «челночества». А как доказывают результаты исследований (например, А.А. Яковлева), «челночный бизнес» является существенным источником неучтенного наличного оборота и одним из проявлений неформальной экономической деятельности<sup>57</sup>.

Четвертая особенность состоит в *управлении акционерными обществами*: после проведения первого этапа приватизации в области сложилась структура собственности, где удельный вес инсайдеров<sup>58</sup> превышал 80%. В целом по России этот показатель также был высоким, но все же значительно ниже – около 60%. Причины большего удельного веса инсайдеров в области – использование II-й модели приватизации и выкуп арендованного ранее у государства имущества<sup>59</sup>. Согласно ряду исследований, преобладание инсайдеров способствовало распространению в дальнейшем неформальных правил ведения бизнеса, агентским конфликтам между инсайдерами и аутсайдерами.

Таким образом, выделенные условия функционирования амурских фирм подчеркивают важность оценки соотношения формальных и неформальных механизмов адаптации в данном регионе при сложившихся экономических и институциональных условиях. Для этого

---

<sup>57</sup> См. например, доклад в рамках серии семинаров «Социология рынков»: Яковлев А., Голикова В. Непотопляемый челнок, или Секреты успешного выживания «нецивилизованных форматов» в розничной торговле. <http://ecsoc.ru/db/msg/16334>. – Прим. ред.

<sup>58</sup> Под инсайдерами в данной работе понимаются внутренние акционеры, под аутсайдерами – внешние инвесторы.

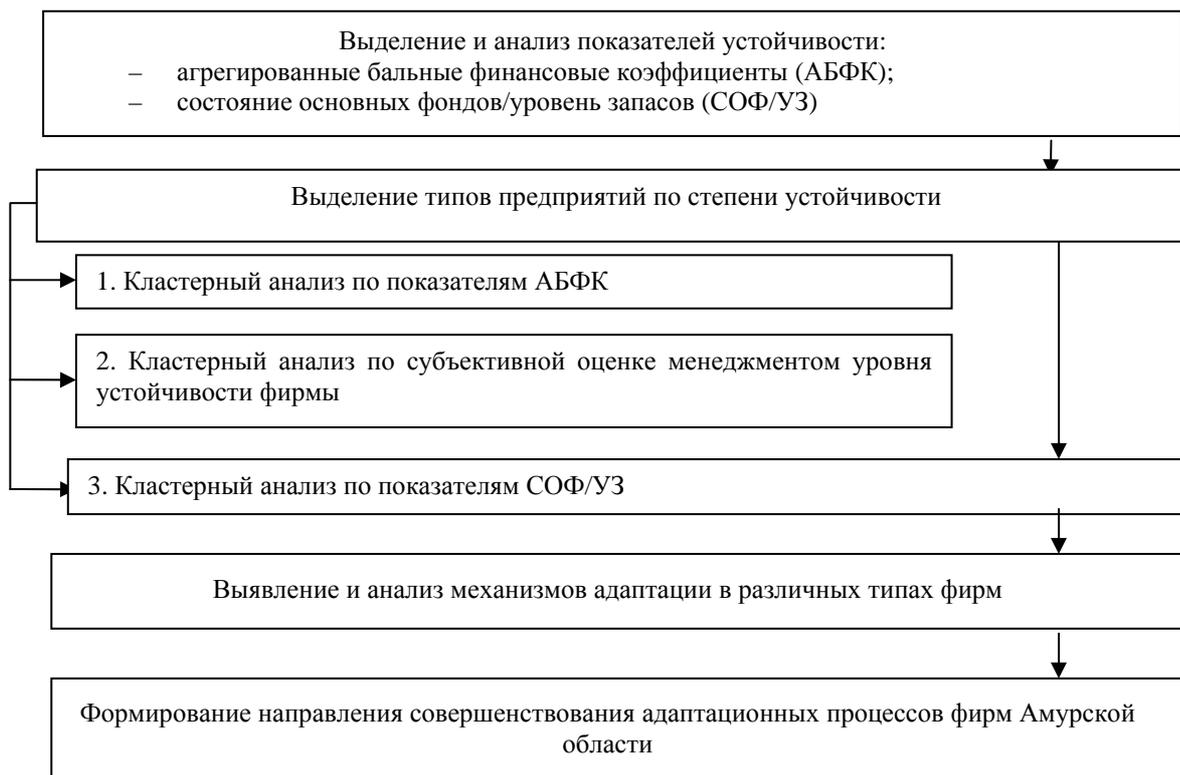
<sup>59</sup> Радыгин А.Д., Энтов Р.М. и др. Трансформация отношений собственности и сравнительный анализ российских регионов / Научные труды ИЭПП. М., 2001. <http://www.iet.ru/publication.php>

была разработана и применена специальная методика обследования, краткая характеристика которой представлена в следующем разделе статьи.

### Методическая схема оценки адапционных механизмов функционирования фирмы

Предложенная в работе логическая схема *оценки адапционных механизмов по критерию устойчивости* включала четыре этапа. На рис. 1 представлен алгоритм исследования взаимосвязи механизмов адаптации и уровня устойчивости фирм.

Рисунок 1. Методика исследования механизмов адаптации



На первом этапе были рассчитаны показатели устойчивости, так как последняя принята в качестве критерия оценки адапционных механизмов. Традиционно для ее оценки используются финансово-экономические индикаторы, в данной работе применена методика агрегированных балльных финансовых коэффициентов<sup>60</sup>.

Однако этот подход недостаточен для достижения поставленных в работе целей. Ведь ключевым элементом традиционных индикаторов финансово-экономической устойчивости является прибыль, но, как было выявлено на пилотном этапе обследования, отсутствие прибыли может свидетельствовать не столько о неустойчивости фирмы, сколько о ее включенности в неформальную схему бизнеса. Именно поэтому для оценки устойчивости в данной работе предложено использовать два дополнительных показателя: уровень запасов и состояние основных фондов. Уровень запасов выбран с учетом результатов мониторинга Российского экономического барометра, которые свидетельствуют, что у устойчивых предприятий он соответствовал нормальному значению. Показатель состояния основных фондов выбран потому, что в условиях продолжительного кризиса поддерживать фонды в

<sup>60</sup> *Леонов С.Н., Корсунский Б.Л.* Региональная политика: ресурсный аспект / Отв. ред. П.А. Минакир. Хабаровск: РИОТИП, 2003. С. 177.

нормальном состоянии могли именно устойчивые предприятия, и об этом свидетельствуют, например, исследования группы под руководством Е.Г. Ясина и РЭБ. На втором этапе оценки адаптационных механизмов при помощи кластерного анализа проведена группировка предприятий по трем критериям, помимо количественной оценки устойчивости использована экспертная оценка менеджерами положения своего предприятия. На третьем этапе при помощи факторного анализа выделены механизмы поддержания устойчивости в разных группах фирм.

При формировании выборки мы старались придерживаться метода «равных по численности квот». Поскольку цель работы заключалась в том, чтобы исследовать устойчивость *разнообразных* фирм Амурской области, то значимые параметры: организационно-правовая форма; отрасль; форма собственности. Еще одним важным параметром являлось финансово-экономическое состояние по данным бухгалтерской отчетности (поскольку мы хотели понять, почему кризисные предприятия продолжали существовать и как они выживали). Технология включения в выборку строилась на данных официальной отчетности и результатах пилотного интервьюирования и предполагала процедуру многократной проверки соблюдения всех четырех параметров. Процедура сбора информации и вхождения в поле включала следующие шаги: сбор внешней информации (анализ открытой бухгалтерской отчетности); анализ соответствия объекта требуемым параметрам; беседа с руководителем; анкетирование менеджеров; наблюдение / интервью (с персоналом, контрагентами и контактными лицами).

### Типология адаптации амурских фирм

В табл. 3 представлены результаты трех кластерных анализов, которые позволяют увидеть расхождение в группировке предприятий, выполненной по разным подходам к оценке устойчивости.

**Таблица 3. Группировки предприятий по критерию устойчивости**

Метод оценки устойчивости	Состояние	Количество предприятий в группе, ед.
Агрегированные балльные финансовые коэффициенты	Неустойчивое	16
	Устойчивое	6
Экспертная оценка менеджерами	Неустойчивое	8
	Сложное, но улучшающееся	6
	Устойчивое	8
Состояние основных фондов и уровень запасов	Неустойчивое	10
	Устойчивое	12

Как видно из табл. 3, по агрегированным балльным финансовым коэффициентам только 6 предприятий из 22 были устойчивыми. По оценкам менеджеров, устойчивых предприятий 8, и еще 6 находилось в сложном, но улучшающемся состоянии. По показателям «уровень запасов / состояние фондов» более половины находились в устойчивом состоянии. Сопоставляя эти данные с результатами качественного анализа интервью с руководством, мы пришли к заключению, что наиболее адекватное деление на группы по критерию устойчивости получено по последней оценке (см. табл. 4).

**Таблица 4. Характеристика устойчивости предприятий выборки по агрегированным балльным финансовым коэффициентам**

Наименование агрегированного балльного коэффициента	Группировки предприятий по состоянию агрегированных коэффициентов			
	Кризисное	Неустойчивое	Относительно устойчивое	Совершенно устойчивое
К1 – финансовой независимости	10	12	0	0
К2 – ликвидности	9	12	1	0
К3 – оборачиваемости	1	4	15	2
К4 – структуры баланса	14	6	1	1
К5 – рентабельности	10	4	5	3

17 предприятий из 22 попало в группу устойчивых по коэффициентам оборачиваемости (деловой активности), иными словами, эти предприятия производили и сбывали продукцию. Правда, если судить по показателям рентабельности, то уже лишь 8 из них попадали в группу устойчивых. Если же обратиться к показателям финансовой независимости, ликвидности и структуры баланса, то подавляющее большинство предприятий оказывается в зоне неустойчивости или даже глубокого кризиса. Иначе говоря, несостоятельное на протяжении долгих лет предприятие продолжает производить, сбывать, продавать продукцию, платить заработную плату и даже привлекать коммерческие кредиты.

При этом интересно, что значения некоторых из рассчитанных показателей не просто «не удовлетворяют рекомендациям», но резко, нестандартно отличаются от них. Например, значение коэффициента соотношения привлеченных и собственных средств у одного из предприятий составило 62,26. Предприятия, по балансам которых были рассчитаны эти нестандартные показатели, могут быть охарактеризованы как «случаи отклоняющегося поведения». Выделено два типа случаев: (1) продолжительные чистые убытки, приводящие к отрицательному значению собственного капитала, отсутствию чистых оборотных активов; (2) многократное (в десятки раз) превышение привлеченных средств над собственными.

Пример первого случая: оборачиваемость собственных средств (рекомендуемое значение 0,8–1,2) у предприятия «цветная металлургия-2» в 2002 г. составила –66,79, т.е. предприятие, имеющее отрицательное значение собственного капитала, обеспечило значительную (более десятка миллиона рублей) выручку. Основная (но не единственная) причина появления этого отклоняющегося показателя заключается в следующем. Минимизируя сумму налога на прибыль, это золотодобывающее предприятие списывает на себестоимость затраты предстоящих периодов (что не соответствует нормативным указаниям), тем самым, несмотря на большую сумму выручки и потенциальной прибыли, она искусственно уменьшается. В результате не происходит увеличения собственного капитала за счет нераспределенной прибыли отчетного года.

Пример второго случая: соотношение привлеченных и собственных средств, с нормативным значением 0,5–0,8, для очень многих предприятий превышает единицу (что характеризует их высокую финансовую неустойчивость), а по предприятию «строительство-2» составляет 62,26. Иначе говоря, заемные средства «строительства-2» более чем в 60 раз превышают собственные. Объяснение этого факта заключается в том, что фактически существует 6 предприятий, входящих в неформальную «схему бизнеса», при этом основные средства находятся на балансе одного предприятия, остальные фирмы фонды арендуют. Основные хозяйственные операции отражаются в балансе анализируемого предприятия, но его основные фонды и соответственно собственные средства (прежде всего уставный капитал) минимальны: на балансе анализируемого предприятия отражена значительная сумма кредиторской задолженности, здесь же отражены понесенные предприятием в 2000–2001 гг. убытки.

Анализируя финансовые показатели предприятий выборки в целом, мы пришли к заключению, что реального финансового состояния балансы не отражают и поэтому разделение на их основе фирм на группы устойчивых и неустойчивых необоснованно.

В табл. 5 представлено разделение фирм на кластеры устойчивых и неустойчивых по показателям уровня запасов и состояния основных фондов. В кластере устойчивых предприятий износ основных фондов составляет менее 50%, уровень запасов у большей части приближается к нормальному значению. А в группе неустойчивых предприятий у большей их части степень износа составляет от 50 до 75%.

Таким образом, именно на основе кластеризации предприятий по критериям «уровень запасов / состояние фондов» был выполнен факторный анализ и выделены механизмы адаптации для разных по степени устойчивости типов фирм.

**Таблица 5. Характеристика устойчивости предприятий выборки по уровню запасов/состоянию основных фондов**

Показатели		Устойчивые предприятия	Неустойчивые предприятия
Уровень запасов	<b>Менее 50%</b>	–	<b>5</b>
	<b>50–80 %</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
	<b>80–100%</b>	<b>4</b>	–
	<b>100 %</b>	<b>7</b>	–
	<b>Более 100%</b>	–	–
Изношенность основных фондов (машины и оборудование по основной деятельности)	Менее чем на 25%	7	–
	26–50% %	5	3
	51–75% %	–	7
	Более чем на 76%	–	–

В табл. 6 представлены механизмы адаптации группы устойчивых предприятий.

Первый фактор (механизм адаптации), маркированный как «рыночная адаптация» (27,22% объясненной дисперсии) показывает, что устойчивые предприятия использовали «традиционно-рыночные», формальные подходы к управлению фирмой, вводили управленческие инновации, создавали интегрированные бизнесы, и большую (а если судить по интервью и наблюдениям, определяющую) роль в этом играло наличие реальных механизмов управления и контроля со стороны собственника. Таким образом, данный механизм «рыночной адаптации» заключается в необходимости создания условий для контроля со стороны собственников над менеджерами, которые обеспечат реализацию на предприятии традиционных методов и приемов управления фирмой (стратегическое планирование, маркетинговые мероприятия, инвестиции, интеграцию).

Второй механизм, «формализованное управление финансовыми ресурсами» (18,9% объясненной дисперсии), говорит о том, что предприятие, имея обоснованную и формализованную политику управления финансовыми ресурсами, снижает частоту ухода от налогов и использования коррупционных практик. Конечно, и то и другое остается в арсенале предприятия, но приобретает более формализованный характер<sup>61</sup>. Под обоснованной политикой управления

<sup>61</sup> В качестве примера можно привести возможность получения льготного электроэнергетического тарифа. Она существует для тех предприятий, которые платят налоги на прибыль (пусть и в небольших размерах). Кроме того, для получения этой льготы предприятие вынуждено специально разрабатывать технико-экономическое обоснование. Для тех предприятий выборки, которые имеют налаженное финансовое управление и разрабатывают бизнес-планы, это обоснование не представляет труда. Иначе обстоит ситуация у предприятий, которые финансовым планированием и составлением бюджетов либо не занимаются, либо занимаются по

финансовыми ресурсами понимается (для разных предприятий это различные формальные документы и бизнес-процессы): бизнес-план, организованное по всем правилам контроллинга бюджетирование, один лишь бюджет движения денежных средств, и т.п. К сожалению, в силу неподготовленности персонала и высоких затрат на консалтинговое сопровождение разработки финансового плана, возможность введения такого формального подхода к управлению финансами зачастую есть только у крупных предприятий (об этом говорят переменные об использовании монопольного положения, вошедшие в этот фактор).

**Таблица 6. Механизмы адаптации в группе устойчивых предприятий**

Механизм адаптации (% объясненной суммарной дисперсии)	Инструменты и методы адаптации
1. Рыночная адаптация (27,22%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие реальных механизмов управления и контроля со стороны собственника</li> <li>– Ориентация на получение и максимизацию прибыли</li> <li>– Стратегические подходы к управлению бизнесом</li> <li>– Постоянные инвестиции в основные средства</li> <li>– Горизонтальная и вертикальная интеграция</li> <li>– Рыночная ориентация предприятия</li> <li>– Активное использование маркетинговых мероприятий по продвижению своей продукции</li> <li>– Взаимозачеты (отрицательная корреляция)</li> </ul>
2. Формализованное управление финансовыми ресурсами (18,9%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование и реализация финансовой политики</li> <li>– Инновации в сфере управления</li> <li>– Использование монопольного положения на рынке для установления завышенных цен на продукцию</li> <li>– Использование монопольного положения на рынке для давления на власть и общество</li> <li>– Легальное и квазилегальное уменьшение налогооблагаемой базы (отрицательная корреляция)</li> <li>– Прочие неформальные взаимоотношения (отрицательная корреляция)</li> </ul>
3. Неформальные взаимодействия (12,81%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Использование личных связей в контролирующих, кредитующих, властных структурах</li> <li>– Лоббирование в органах власти с целью получения кредитов, налоговых льгот, оказание давления на плательщиков</li> <li>– Прочие неформальные взаимодействия</li> </ul>
4. Псевдо-формальные механизмы (10,52%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Продажа и сдача имущества в аренду</li> <li>– Использование неплатежей</li> <li>– Легальное и квазилегальное уменьшение налогооблагаемой базы</li> </ul>
5. Диверсификация (9,78%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Диверсификация</li> <li>– Торгово-посреднические операции для неторговых предприятий</li> </ul>
6. Управление затратами (9,72%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на получение и максимизацию прибыли</li> <li>– Минимизация издержек (отрицательная корреляция)</li> <li>– Завышение номинальных издержек с целью минимизации налогов (отрицательная корреляция)</li> </ul>

острой необходимости. Впрочем, сам процесс получения льготы также сопряжен с рядом квазиформальных практик (например, развернутые консультации по заполнению документов от ведущих экспертов администрации получают не все предприятия).

Третий механизм, маркированный как «неформальные взаимодействия» (12,81% объясненной дисперсии), говорит о том, что устойчивые предприятия не отказывались от неформальных практик. Причем объединение соответствующих переменных демонстрирует и применяемый здесь «традиционно-неформальный» механизм адаптации: личные связи используются для лоббирования различных экономических преимуществ (кредитов, льгот, субсидий и т.п.).

Четвертый механизм, «псевдоформальные механизмы адаптации» (10,52% объясненной дисперсии), предполагает использование различных методов и приемов снижения налоговых выплат (в том числе посредством различных вариантов аренды имущества, неплатежей в пределах сформированной «схемы бизнеса»).

Пятый механизм, маркированный как «диверсификация» (9,78% объясненной дисперсии), говорит сам за себя. Однако объединение переменной «диверсификация» с «торгово-посреднической деятельностью» свидетельствует о том, что предприятия выборки по-прежнему диверсифицировались преимущественно в несвязанные отрасли (в торговлю) и совершенно не очевидно, что такая диверсификация была экономически обоснованной.

Шестой механизм «управление затратами» (9,72% объясненной дисперсии) говорит о том, что ориентация на максимизацию прибыли отрицательно связана с управлением затратами (что сложно объяснить классической теорией финансового менеджмента, но легко – малой связью финансовой отчетности и получением / пониманием прибыли). А механизм адаптации состоит в том, что в неформальной схеме бизнеса для увеличения реально располагаемой прибыли затраты, по крайней мере, номинальные, следует увеличивать.

Таким образом, группа устойчивых предприятий была *ориентирована* на стратегическое развитие, используя для этого современные подходы к ведению бизнеса. Предприятия этой группы не отказывались и от деформализованных практик, и механизмов адаптации. На стандартный вопрос: «А не думали совсем отказаться от “серых” практик налогового планирования?», многие (конечно, не все) отвечали, «думали, но сейчас это невозможно. И потом, когда есть возможности, предлагаемые государством, это и не нужно».

Конечно, результаты факторного анализа не говорят о том, что для всех предприятий, вошедших в группу, на первом месте стоял фактор рыночной адаптации, а, например, на третьем, – неформальные действия. И внутри группы одни предприятия опирались на преимущества проведенной диверсификации, а другие – монопольного положения. Но в целом результаты факторного анализа свидетельствуют, что *устойчивые предприятия использовали формальные механизмы адаптации*. В группе неустойчивых предприятий, для которых также был проведен факторный анализ, ситуация противоположна (табл. 7).

Первый механизм, «квазирыночная адаптация» (22,81% совокупной объясненной дисперсии), состоит в том, чтобы выстроить бизнес по критерию минимизации/ухода от налогов. Об этом говорят соответствующие переменные, выявляющие конкретные схемы минимизации налогов. Например, производственное предприятие развивает торговую деятельность (вначале в составе своего предприятия, а затем выделяет ее в отдельный бизнес). Затем по трансфертным ценам отдает торговому предприятию производимую продукцию, продает по ценам, ниже рыночных, имущество, а также оплачивает услуги (по ценам выше рыночных), предоставляемые торговым предприятием на этом же имуществе. Таким образом, проявляются переменные «интегрированности», «продажи имущества», «торгово-посреднических операций» и «завышения издержек». Формально – вертикально интегрированное (вперед по цепочке), рыночное предприятие, а реально – неформальная схема бизнеса для минимизации и ухода от налогов.

Второй механизм, «неформальные механизмы взаимодействия» (18,98% совокупной объясненной дисперсии), в целом похож на соответствующий механизм группы устойчивых предприятий. Впрочем, есть два важных отличия: во-первых, он второй по значимости в этой

группе и лишь третий в группе устойчивых, а во-вторых, для неустойчивых предприятий данный механизм стоит в обратной зависимости к стратегическому развитию. Иными словами, неформальные практики (например, получения льгот и субсидий) используются не для стратегического развития бизнеса, а, например, для личного обогащения менеджмента.

**Таблица 7. Механизмы адаптации неустойчивых предприятий**

Механизм адаптации	Инструменты и методы адаптации
1. Квазирыночная адаптация (22,81%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Горизонтальная и вертикальная интеграция</li> <li>– Продажа и сдача имущества в аренду</li> <li>– Использование личных связей</li> <li>– Торгово-посреднические операции для неторговых предприятий</li> <li>– Завышение номинальных издержек с целью минимизации налогов</li> </ul>
2. Неформальные механизмы (18,98%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Использование монопольного положения на рынке для установления завышенных цен на продукцию</li> <li>– Лоббирование в органах власти с целью получения кредитов, налоговых льгот, оказание давления на плательщиков</li> <li>– Прочие неформальные взаимоотношения и действия</li> <li>– Стратегические подходы к управлению бизнесом (отрицательная корреляция)</li> </ul>
3. Повышение эффективности управления (17,08%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на получение и максимизацию прибыли</li> <li>– Формирование и реализация финансовой политики</li> <li>– Минимизация издержек</li> <li>– Инновации в сфере управления</li> <li>– Диверсификация</li> </ul>
4. Тактические приемы финансового управления (15,19%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Использование неплатежей</li> <li>– Взаимозачеты</li> <li>– Наличие реальных механизмов управления и контроля со стороны собственника (отрицательная корреляция)</li> </ul>
5. Тактическая адаптация (13,70%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рыночная ориентация предприятия</li> <li>– Активное использование маркетинговых мероприятий по продвижению продукции</li> <li>– Постоянные инвестиции в основные средства (отрицательная корреляция)</li> <li>– Использование монопольного положения на рынке для давления на власть и общество (отрицательная корреляция)</li> </ul>

Третий по значимости механизм адаптации неустойчивых предприятий, «повышение эффективности управления» (17,08% совокупной объясненной дисперсии), говорит о том, что и в группе неустойчивых предприятий осознали необходимость использования формальных методов и приемов управления бизнесом.

Четвертый механизм адаптации, «тактические приемы финансового управления» (15,19% совокупной объясненной дисперсии), включает псевдоформальные методы финансового управления (неплатежи и взаимозачеты). Важно то, что в фактор вошла с отрицательной корреляцией переменная «реальные механизмы управления со стороны собственников». Таким образом, учитывая отрицательную корреляцию переменных («взаимозачеты» и «механизмы контроля») и в группе устойчивых фирм, можно сделать вывод о том, что зачетные схемы применяются в том случае, если механизмы контроля развиты недостаточно.

Пятый механизм, «тактическая адаптация» (13,70% совокупной дисперсии), указывает на то, что предприятия этой группы использовали тактические маркетинговые методы и приемы управления (по продвижению продукции, услуг), но не развивались стратегически, осуществляя инвестиции в основные фонды.

Важнейшей общей особенностью предприятий этой группы является отсутствие «эффективного» собственника, т.е. собственника, заинтересованного в стратегическом развитии, инвестировании, рыночной интеграции. Приведем в качестве примера одно из обследованных нами промышленных предприятий. К 1999 г. финансовое состояние этого предприятия потребовало от регионального органа ФСДН введения чрезвычайных мер. Часть акций предприятия была продана новому руководству. За счет административных ресурсов, с одной стороны, и благодаря построению эффективных систем сбыта – с другой, к 2000–2001 гг. ситуация стабилизировалась. Однако ставка была сделана только на сбыт, а в производстве инноваций не проводилось. В отрасли нарастала конкуренция, на которую предприятие отвечало преимущественно новыми механизмами сбыта и продвижения, реже – незначительными и непринципиальными изменениями в ассортименте, упаковке и т.п. Сбыт организовывался по принципу «вертикально интегрированных структур», описанных выше. Прибыль в этих структурах аккумулировалась в виде «серо-черного нала» у последнего звена цепочки – ПБОЮЛ. Инвестиции в производство осуществлялись в незначительных объемах, через два года после стабилизации финансовое состояние вновь резко ухудшилось. Таким образом, причина возвращения в критическое состояние – отсутствие стратегического развития, вывод активов, построение бизнеса на принципе «ухода от налогов». Вероятно, это способ дальнейшего передела собственности и появления более эффективного контроля?

В Амурской области большая часть всех бизнесов функционирует в форме частных предпринимателей, и они также были обследованы в рамках данного проекта. Исследовательские процедуры для группы индивидуальных предпринимателей были значительно упрощены. Факторный анализ проводился в целом по выборке, без ее деления на устойчивые и неустойчивые бизнесы (табл. 8).

**Таблица 8. Механизмы адаптации в группе ПБОЮЛ**

Механизм адаптации	Инструменты и методы адаптации
1. Рыночная адаптация (31,48%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гибкое управление и постоянный контроль со стороны собственника</li> <li>– Ориентация на получение и максимизацию прибыли</li> <li>– Формирование и реализация финансовой политики</li> <li>– Стратегические подходы к управлению бизнесом</li> <li>– Рыночная ориентация предприятия</li> <li>– Активное использование маркетинговых мероприятий по продвижению своей продукции</li> <li>– Использование неплатежей (отрицательная корреляция)</li> <li>– Взаимозачеты (отрицательная корреляция)</li> </ul>
2. Инновационная адаптация (12,32%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инновации в сфере управления</li> <li>– Минимизация издержек</li> </ul>
3. Псевдоформальная адаптация (11,79%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Легальное и квазилегальное уменьшение налогооблагаемой базы</li> <li>– Обход таможенных барьеров</li> <li>– Прочие неформальные взаимоотношения и действия</li> </ul>
4. Неформальная адаптация (9,04%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Личные связи</li> </ul>

Первый механизм, «рыночная адаптация» (31,48% совокупной объясненной дисперсии), по набору входящих в него методов и инструментов сравним с первым по значимости фактором для устойчивых предприятий. Реально эти инструменты по-разному работают в этих группах фирм: мелкое предпринимательство имеет ряд конкурентных преимуществ (гибкость, быстрота реакции, отсутствие бюрократических систем управления, направленность на максимизацию прибыли и т.п.). Не стоит заблуждаться, однако, что у предпринимателей больше инноваций в сфере управления: стратегические подходы вовсе не предполагают, что мелкие предприниматели «пишут» стратегии или используют формальные процедуры

планирования, а маркетинговые мероприятия спланированы по всем научно-методическим правилам – с исследованием, программой, оценкой и т.п. Основное преимущество мелкого бизнеса – быстрота реакции на рыночные сигналы. Впрочем, для данного исследования важно: предприниматели *полагают*, что указанные инструменты и методы (принципиально формальные) важны для поддержания устойчивости их бизнеса.

Можно также пояснить, почему неплатежи и зачеты коррелируют с другими переменными фактора отрицательно. Предприниматели часто вынуждены приобретать запасы за наличный расчет, часто по предоплате, даже если они получают товарный кредит, то стараются рассчитаться своевременно – чтобы не потерять репутацию. Менеджеры средних предприятий указывали, что им приходится регулярно контролировать дебиторскую задолженность и напоминать «этим мелким покупателям» о сроках уплаты, но тут же подчеркивали, что оплата следует сразу после напоминания, просто многие еще не привыкли соблюдать сроки, работать по формальным договоренностям, т.е. не сложилась деловая культура.

Второй механизм, «инновационная адаптация» (12,32%), свидетельствует о правильности избранного критерия введения инноваций у предпринимателей: инновационная деятельность (приобретение компьютера или программы, система автоматизации торговли, обучение персонала) построена на принципе минимизации издержек, о чем и говорит этот фактор.

Третий механизм, «псевдоформальная адаптация» (11,79%), указывает на конкретные методы и приемы поддержания устойчивости своего бизнеса: минимизация налогов, обход таможенных барьеров, прочие приемы. На первый взгляд может показаться удивительным, что на этот фактор пришелся столь небольшой процент объясненной дисперсии, ведь результаты интервьюирования и наблюдений говорят об обратном: мелкий бизнес существует преимущественно на псевдоформальных или неформальных практиках. Несоответствию данных количественной анкеты и качественного анализа есть два простых объяснения. Во-первых, информанты, заполняя анкету, проявляли большую осторожность, зато в личных беседах были намного более откровенными. Во-вторых, некоторые методы их деятельности настолько легитимизированы, что уже воспринимаются как формальные (например, продавец, который не трудоустроен, а сам зарегистрирован как ПБОЮЛ, называется «реализатором»).

Четвертый механизм, адаптация через «личные связи» (9,04%), указывает на важность административного ресурса, личных связей в налоговой инспекции, в банке, в администрации, на таможне... Эти связи поддерживаются подарками, услугами.

Вообще предприниматели в большей мере зависят от сложившихся коррупционных практик, и вместе с тем в большей мере используют коррупционные связи для достижения целей своего бизнеса. На основе таких маркеров в текстах интервью, как «взятка», «мзда», «подарок», «чиновники», «государевы люди», «договориться», «давать», «презент» и др., мы выделили ряд коррупционных случаев. Они перечислены в порядке снижения негативности оценки «плательщиком»:

- необоснованная плата, не сопровождающаяся получением преференций, услуг и т.п. плательщиком<sup>62</sup>;
- плата за лояльность во время проверок контролирующими органами<sup>63</sup>;

---

<sup>62</sup> От этого страдают предприниматели, чьи права определены наименее четко. В нашем исследовании это чаще всего мелкие «челноки».

<sup>63</sup> «Нет [никакой помощи не жду], лишь бы не мешали. Особенно эти проверки. Конечно, у нас документы в порядке. Но представьте себе, столько фирм [в бизнес-цепочке], и на каждую раз в полгода кто-нибудь да приходит. У нас проверка одна за одной. Сплошная

- подарки за более упрощенное получение лицензий, свидетельств, прочих «государственных» документов<sup>64</sup>;
- плата за действия, ограничивающие рыночные законы и нормы, направленные на получение конкурентных преимуществ<sup>65</sup>;
- плата за «хорошие отношения», лояльность, упрощение легальных (прописанных в законах и нормативных актах) правил налогового инспектора, служащего банка, нотариуса и т.п.<sup>66</sup>;
- плата за упрощенное выполнение таможенных формальностей<sup>67</sup>;
- плата за получение государственных заказов<sup>68</sup>;
- плата представителю фирмы за более выгодные условия коммерческого договора<sup>69</sup>.

На первый взгляд адаптация устойчивых предприятий и предпринимателей имеет черты явного сходства. По суммарной объясненной дисперсии на первом месте находится

*нервопрепка. Хотя с ними тоже можно как-то договориться...»* [руководитель промышленного предприятия].

<sup>64</sup> *«Раньше [имеются в виду 1990-е гг. – Н.Р.] тоже существовали таможенные брокеры, как государственные, так и негосударственные. Но только все оформлялись в одном месте – у государственного таможенного брокера. К нему отправлял руководитель таможи... Кстати, денег реальных они не брали, в смысле, в карман себе не клали, просто это позволяло ему сидеть на хорошем месте, хорошую зарплату получать... Но с введением нового таможенного кодекса, государственный ты или негосударственный, стало совсем не важно. Более того, не обязательно через брокера оформлять»* [руководитель торгового предприятия].

<sup>65</sup> *«Чтобы получить нормальный заказ и компьютеризировать какую-нибудь организацию, надо хорошо постараться, людей найти нужных, с ними договориться. А если так, без договора, будешь по два компа в день продавать. Ну, и кто выиграет?»* [руководитель торгового предприятия].

<sup>66</sup> *«Наверное, меня должно злить то, что приходится постоянно таможеннику плататить или благодарить своего налогового инспектора за помощь... она ведь часто подсказывает, как лучше сделать так, чтобы мне было лучше... но меня это не злит. Почему? Ну, ведь мне приходится выживать, выкручиваться и выгадывать, где и как государство обмануть, пока оно меня не утопило»* [промышленное предприятие].

<sup>67</sup> *«Решение о размере пошлины принимается таможенником. Пошлина может быть минимальной, а может быть максимальной... Если она окажется максимальной, то поездка была напрасной, но для того, чтобы она оказалась минимальной, нужно отдать половину полученной выгоды... Раздача доходов осуществляется часто даже не в этот день, поэтому поймать за руку очень сложно... да и кому это нужно? Все довольны: и он, и я, мне бы больше пришлось денег отдать, если бы по правилам»* [торговля, ЧП].

<sup>68</sup> *«Да, госзаказы получаем. ...Не нравится мне это слово – “взятка”. Вознаграждение лучше. Госзаказы через тендер сейчас получают. А в тендере главное выиграть по цене. Для нас это не проблема – мы по цене можем выиграть. Но... нам интересно взять и немного больше, для этого нам... председатель комиссии отдает цены победителя. Нашему человеку, т.е. тому, кто отдал нам цены, мы сольем в первый раз разницу между нашим прайсом и той ценой, которую мы назначим. Только тут важно найти этого человека, который может сделать то, что нужно»* [торговое предприятие].

<sup>69</sup> *«Я понимаю, что взятка, которую снабженец может получить... она и есть настоящая взятка... Когда мы пожарнику платим, то я, во всяком случае, понимаю, зачем и на что я трачусь. И эти затраты в принципе окупаются, как мне кажется. Но вот если товар дороже закупается, мне от этого точно хорошо не будет. И это не окупается»* [промышленное предприятие].

рыночная адаптация, включающая практически идентичные с устойчивыми предприятиями методы и инструменты. Вместе с тем реально они абсолютно по-разному работают в этих группах фирм: мелкое предпринимательство имеет ряд конкурентных преимуществ (гибкость, быстрота реакции, отсутствие бюрократических систем управления, направленность на максимизацию прибыли и т.п.). Но при этом предприниматели практически не составляют формализованных планов, не проводят маркетинговых исследований и т.п. Также обратим внимание на то, что механизм псевдоформальной адаптации стоит лишь на третьем месте (по проценту объясненной суммарной дисперсии). Такие инструменты, как уменьшение налогов, обход таможенных барьеров, использование личных связей реально являются для предпринимателей зачастую даже более важными для выживания, причем нередко воспринимаются как институционализируемая норма, а не «обход» или «нарушение».

Сравнительный анализ адаптационных механизмов во всех обследованных группах фирм позволил выделить *три типа адаптации*:

- рыночная и формальная у устойчивых предприятий;
- квазирыночная и неформальная у неустойчивых предприятий;
- рыночная и неформальная у предпринимателей.

Формы проявления данных типов адаптации нечеткие, существует ряд переходных вариантов.

### **Стратегическое развитие или тактическое выживание?**

Результаты нашего исследования позволяют говорить о некоторой стабилизации внешней среды, повлиявшей на внутреннюю стабилизацию фирм<sup>70</sup>. По данным анкетного опроса, на улучшение состояния своего бизнеса указывали около половины менеджеров, на ухудшение – 17%.

Положительное влияние на предприятия оказали такие факторы, как: повышение платежеспособного спроса на продукцию<sup>71</sup>, усиление стабильности в стране и области, изменение в продуктовой портфеле и замена оборудования. Предприниматели также отметили удачные маркетинговые стратегии и мероприятия. И достаточно весомую долю заняли «различные неформальные связи и действия»<sup>72</sup>, набравшие большие проценты по малому бизнесу.

---

<sup>70</sup> Вот стандартные реплики руководителей предприятий: «Конечно, с 1999 г. стало лучше, появились живые деньги – до этого мы их не видели совсем... люди стали получать зарплату... портфель заказов в целом наполнен» [строительство]. «Хотя и не все гладко, но год с минимальными убытками закончили» [машиностроение]. «Сейчас намного лучше, чем еще год назад – товарооборот вырос вдвое» [торговля, ЧП].

<sup>71</sup> «Люди стали зарплату получать, хорошо живут железнодорожники и бюджетники. А за то время, пока был такой жестокий кризис, мебель разрушилась, людям ее обновлять надо. Поэтому спрос неплохой был. Также на нас хорошо повлияли крупные заказы – мы укомплектовали мебелью общежития космодрома и на Бурейскую ГЭС поставляли мебель» [мебельная фабрика].

<sup>72</sup> «Нам удалось получить существенный заказ для Бурейской ГЭС, в течение трех лет это наш основной оборот, и выручка, и зарплата, и новое оборудование даже. Но если бы не личные связи директора, ситуация была бы иной. ...Вообще, в рынке нельзя коммерческие отношения взятками называть – за услуги надо платить... При чем тут коррупция, я же от этого получаю не меньше, чем он, а может, и больше. Без него где бы бизнес мой был, а так процветаем» [промышленное предприятие].

На средние и крупные предприятия наиболее негативное влияние оказывали: повышающиеся тарифы<sup>73</sup> (этот ответ и в общей совокупности опрошенных самый значимый), изношенное оборудование<sup>74</sup>, поведение поставщиков, ненаполненность портфеля заказов, ранее не выполненные долговые обязательства фирмы<sup>75</sup>. Среди факторов, отрицательно повлиявших на малый бизнес: усиление уровня конкуренции<sup>76</sup> и повышение тарифов, а также «другие» факторы (в том числе назывались изменение в таможенном регулировании, изменение ставок таможенных пошлин).

Самые острые проблемы, прогнозируемые руководителями фирм на ближайшее будущее, таковы (в порядке убывания значимости): нехватка квалифицированных менеджеров

---

<sup>73</sup> «Очень начали тревожить тарифы за электроэнергию и цены на уголь. За год произошёл рост затрат по электроэнергии в два раза. Нам говорят: занимайтесь энергосбережением. Мы проводим мероприятия, но попросту не успеваем за все повышающимися ценами. Только осуществили затраты – надеемся на какой-то эффект, но новое повышение все съедает. Проблема по углю не менее серьёзна. Стоимость райчихинского угля не сопоставима с его качеством, но доставлять уголь из Красноярска из-за железнодорожных тарифов дорого... Поэтому деятельность всех этих естественных монополий сильно сказывается на производителях» [промышленное предприятие].

<sup>74</sup> «Очень давно не обновляли оборудование. Но это пока невозможно. Денег на это нет. Запчасти приобретаем, своими силами ремонтируем, но новое купить не можем. Если так продолжится ещё несколько лет... просто физический распад многим машинам грозит» [строительное предприятие].

<sup>75</sup> «Вообще основные финансовые проблемы – проблемы прошлых лет. По одной реструктуризации миллион в месяц уходит... Сейчас другие проблемы захлестывают, к их решению руководство не всегда готово. Кадры – беда, взять негде, так надо учить? Но учить долго и дорого... Короче, не завидую я “генералу”...» [пищевая промышленность].

<sup>76</sup> «Раньше основная масса игроков имела равные шансы. Сейчас все больше ритейлеров приходит на региональный рынок. Конкуренция усиливается. Если он официальный дистрибьютор “Procter & Gamble”, конечно, там и технологии, и хорошая конкуренция по ценам» [торговое предприятие].

среднего звена<sup>77</sup>, изношенное оборудование, неадекватная структура управления<sup>78</sup>, нехватка квалифицированных рабочих, проблемы финансового характера<sup>79</sup>.

При помощи факторного анализа были выявлены следующие комплексные проблемы.

*Проблемы рыночного взаимодействия* (25% совокупной дисперсии): финансовые проблемы; отсутствие стратегии развития; маркетинговые проблемы в сфере ценообразования и сбыта; ненаполненность портфеля заказов; недостатки в сфере снабжения. Слишком динамичный рост, за которым не успевает большинство сфер деятельности (отрицательная корреляция), иначе говоря, значительное влияние вышеперечисленных проблем противоположно динамичному росту.

*Производственные проблемы* (23% объясненной дисперсии): недостатки в сфере снабжения; устаревшие технологии; изношенное оборудование; недостаточное применение инноваций (здесь, очевидно, респонденты воспринимали инновации в большей степени как усовершенствования технико-технологические, хотя при составлении анкеты подразумевались и инновации в сфере управления); нехватка квалифицированных рабочих.

*Управленческие проблемы* (16% объясненной дисперсии): неадекватная структура управления; проблемы с обеспеченностью квалифицированными управленцами высшего звена; нехватка квалифицированных менеджеров среднего звена.

*Проблема конфликтов* (10,5%) в которую вошла соответствующая переменная.

Если внутренние проблемы будут углубляться, дополняясь внешними неблагоприятными факторами, т.е. кризис будет усиливаться, то руководители поступят следующим образом (табл. 9). Чтобы предприятие продолжало функционировать, с вероятностью около 70% руководители будут использовать неформальные связи, с вероятностью более 61% «бросят бизнес», с вероятностью более 56% будут использовать неформальные правила его ведения. Обращение в консалтинговую фирму – самый маловероятный вариант развития событий.

<sup>77</sup> «Люди очень важны. Я уже четвертую фирму меняю, ...и со мной команда переходит. Только один новый человек у меня – мой коммерческий, нужен был человек, хорошо знакомый с продовольственным рынком. Вот и сманили из ... N. И еще оттуда сманили кладовицу» [торговое предприятие]. «Специалисты не готовы к самостоятельной работе. Они обозначают проблему, – решай, ты же директор. Но мне надо, чтобы приходили с вариантом ее решения. Все острее осознаешь влияние и роль людей на все процессы. Если бы сейчас пришли профессионалы и сказали: “заплати и мы сделаем полный кадровый аудит, осуществим правильную организацию труда и планирование и контроль, организуем подбор кадров и нормальную мотивацию”, я бы заплатил деньги огромные. Раньше, когда было множество других проблем, меня устраивали старые люди, они кричат хорошо, строят рабочих. Но сейчас вышли на другой уровень, нужны профессионалы. Если учесть, что и у меня нет такой квалификации, и ни у кого нет на предприятии, то проблема серьезнейшая с персоналом уже сейчас. Но чем дальше, тем она будет ухудшаться» [промышленное предприятие].

<sup>78</sup> «Постоянно проводим небольшие реорганизации. То одну должность введем, то другую. Там вакансию создадим, там уберем. Но все же структура управления далека от совершенства» [строительство].

<sup>79</sup> «У нас постоянная проблема с оборотными средствами. Нет денег для покупки ГСМ, запчастей. Вообще мы уже дважды прошли через банкротство, и, думаю, через год-два вообще ничего не останется. Финансовые проблемы для нас самые острые. С другой стороны, кадры такая же беда. Наши механизаторы или пьют, или воруют, или воруют, чтобы пить. И это воровство у них называется “калымить”. Мы с горем пополам купим эту запчасть, он ее украдет, но домой деньги не принесет...» [сельское хозяйство].

**Таблица 9. Действия по предотвращению кризиса на предприятии: оценки менеджмента**

Действие	Среднее арифметическое*
Постараться завести максимально возможное количество личных связей в администрации, контролирующих органах и т.п.	0,680
Провести диагностику внешней и внутренней среды	0,673
Обанкротить убыточную фирму и завести новое дело	0,612
Разработать стратегию развития	0,590
Использовать в большей степени возможности российской действительности (двойной бухгалтерии, фиктивных сделок, взяток и т.п.)	0,564
Сменить ключевых работников организации	0,500
Баллотироваться в органы власти самому или членам моей команды	0,263
Обратиться в консалтинговую фирму	0,204

\*Среднее арифметическое оценок 87 информантов об их личных (не всего предприятия) действиях в случае нарастания кризиса. Оценка давалась по вероятности реализации действия от 0,0 до 1,0.

Таким образом, руководители амурских фирм отмечают внешнюю и внутреннюю стабилизацию, которая, однако, высветила множество проблем стратегического и рыночного, а также производственного и управленческого характера, которые за годы *выживания* не решались, а прятались за новыми «деловыми схемами». Ориентация на них сохранилась и сейчас.

Если адаптация, основанная на применении формализованных методов управления, способствует большей устойчивости и эффективности бизнеса, то, видимо, хорошо бы иметь «рецепт формализации»?.. К сожалению, и это не раз доказывалось на теоретическом уровне, закрепление легальных и формальных норм – процесс длительный. Существуют теоретические концепции, которые ставят под сомнение и возможность, и однозначность выбора эволюционно-рыночного пути<sup>80</sup>.

В условиях конкуренции институтов (а как видно из проведенного исследования, конкурируют формальные, неформальные и псевдоформальные правила поведения фирм), не обязательно победят формальные, даже если для экономики региона в целом они более эффективны. Тем не менее, нам хотелось бы подчеркнуть, что *достаточно стандартный набор формальных инструментов и методов управления способствовал повышению устойчивости ряда фирм Амурской области*. Этот же набор может быть эффективным средством адаптации и других фирм:

- изменение системы анализа и планирования на предприятии, введение концепции комплексного стратегического управления;
- изменение системы управления финансами, введение процедур формирования и контроля бюджетов;
- изменение внутренней системы организации и управления, оптимизация численности персонала и его диагностика;
- создание системы стимулирования и реализации инновационной деятельности.

<sup>80</sup> Буравой М. К теории экономической инволюции: исследование российской эксплоярной экономики // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. С. 61–83; *De Coto Э.* Иной путь. Невидимая революция в третьем мире. М.: Catallaxy, 1995.

Чтобы создать *предпосылки для применения этих механизмов*, можно воздействовать на складывающееся институциональное равновесие, при котором неформальные правила начинают устраивать большинство рыночных агентов.

*Потенциальными стимулами для переоценки руководителями рисков и упущенных выгод от неформальных механизмов адаптации являются ограничения, которые возникают при привлечении инвестиций.* Банки, инвестиционные фонды, частные инвесторы, региональные органы власти, требующие представления прозрачной отчетности, обоснованных инвестиционных предложений, опосредованно будут воздействовать на повышение в стратегической перспективе устойчивости и эффективности бизнеса и, в конечном счете, сформируют будущие эффекты своей деятельности. Создание в кредитующих / инвестирующих органах специальных отделов по бизнес-консультированию, обязательная квалифицированная независимая экспертиза инвестиционных документов при выдаче кредита, субсидий на уплату процента и т.п. может способствовать формализации методов и приемов управления.

Как показывает проведенное исследование, *самым важным стимулом для формализации механизмов адаптации является совершенствование механизмов управления и контроля со стороны собственников.* Среди обследованных фирм это актуально, прежде всего, для акционерных обществ и муниципальных и государственных унитарных предприятий. Впрочем, это важно и для предприятий других организационно-правовых форм, входящих в неформальные схемы бизнеса. В этом направлении могут действовать как внешние, так и внутренние механизмы. Среди внешних – процедуры банкротства, угрозы слияний и поглощений, расширение прав регулирующих государственных органов, среди внутренних – усиление роли наблюдательных советов.

В выборке обследованных фирм на качественном уровне выявлена зависимость между лучшим контролем со стороны собственников (и эффективным применением формализованных процедур управления) и наличием нерегиональных инвесторов в качестве аутсайдеров<sup>81</sup>. Конечно, этот вывод требует дальнейшего исследования и объяснения. Однако *поиск и привлечение внешних, в том числе зарубежных инвесторов для оздоровления предприятий области* считается одним из приоритетных направлений ее экономической политики. В региональных же нормативных актах<sup>82</sup> не содержится изложения конкретных методов и инструментов привлечения частных инвесторов, внешних по отношению к региону. Возможным решением проблемы может стать *проведение прединвестиционной подготовки предприятий.* Такая подготовка предполагает: оценку бизнеса, санацию баланса путем реструктуризации и маркетизации долгов, введение формальной процедуры управления финансовыми потоками, выявление аффилированных структур, подготовку технико-экономических обоснований, диагностику персонала. Проведение такой подготовки с привлечением административных ресурсов может стать предметом соответствующей региональной программы и развитием механизма контроля со стороны собственников.

---

<sup>81</sup> Здесь: внешние инвесторы (банки, фонды, корпорации и т.п.).

<sup>82</sup> Программа «Экономическое и социальное развитие Амурской области на 2004–2010 гг.», Закон «Об инвестиционной деятельности в Амурской области»

Как показывают другие наши исследования<sup>83</sup>, серьезным источником наличного неучтенного оборота и деформации правил поведения фирм области является отсутствие законодательства, регулирующего деятельность «челноков» и «народных торговцев». Вместе с тем, приграничное положение региона является едва ли не единственным его серьезным конкурентным преимуществом. Поэтому при разработке программ внешнеэкономической деятельности (создания на территории области свободной экономической зоны, проекта строительства моста через Амур и т.п.) необходимо учитывать сложившиеся неформальные институты и, по возможности, идти по пути их легализации<sup>84</sup>. Формализация уже сложившихся правил поведения в этом бизнесе и резкое ограничение новых внелегальных действий позволит снизить деформацию методов и инструментов адаптации в этом бизнесе.

Выбор неформальных деловых схем определяется представлением бизнеса о величине сниженных с их применением рисков и затрат. Однако реально экономические расчеты «серых» и «белых» схем проводятся редко в связи с недостаточной квалификацией управленческих кадров и отсутствием алгоритмов расчета. Стандартные методы, например, приведения стоимости будущих доходов/затрат, как правило, не применимы из-за вероятностной оценки большинства транзакционных затрат. Следовательно, необходимы специальные модели анализа легальных и внелегальных деловых схем.

---

<sup>83</sup> Рыжова Н.П. Приграничная «народная торговля» в Благовещенске как форма китайско-русского симбиоза // Диаспоры. Независимый научный журнал. 2003. № 2. С. 88–126; Рыжова Н.П. Трансграничное экономическое пространство – основа формирования конкурентных преимуществ Амурской области // Региональное законодательство: опыт, проблемы, перспективы. Материалы науч.-практ. конференции Амурского областного Совета народных депутатов. Благовещенск, 2004; Рыжова Н.П. Трансграничный народный рынок в Благовещенске/Хэйхэ // «Мост через Амур». Внешние миграции и мигранты в Сибири и на Дальнем Востоке: Сб. матер. междунар. исслед. семинара. М.; Иркутск: Наталис, 2004. С. 153–169; Рыжова Н.П. Трансграничный рынок в Благовещенске: формирование новой реальности деловыми сетями «челноков» // Экономическая социология. 2003. Т. 4. № 5.

<sup>84</sup> Примером такой попытки может служить решение Центрального банка о проведении с I квартала 2003 г. эксперимента, заключавшегося в разрешении открывать корреспондентские счета банков «лоро» и «ностро» в валюте КНР, что во всех остальных регионах России запрещено.

Применение формализованных механизмов управления требует специальной квалификационной подготовки. Менеджеры в анкетном опросе отметили недостаток квалифицированных кадров, предприниматели же и вовсе в большинстве своем изучали рыночную экономику только на практике. *Поэтому важным стимулом для дальнейшей рыночной адаптации является развитие инфраструктуры бизнеса:* стимулирование деятельности коммерческих фирм, предоставляющих информационные и консалтинговые услуги малому бизнесу, а также некоммерческих организаций, защищающих права предпринимателей; стратегическое развитие человеческого капитала посредством программ повышения квалификации среднего и высшего управленческого звена, в том числе и особенно малого предпринимательства; независимый мониторинг деловой активности фирм области с обязательным включением в программу мониторинга деятельности ПБОЮЛ.