

---

## МАРКЕТИНГОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ В ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

© 2010 Е.Н. Яремчук

Российский государственный гуманитарный университет

E-mail: OET2004@yandex.ru

Раскрываются инструменты маркетинговой деятельности корпораций в интересах корректировки стратегии развития. Особое внимание уделено анализу российского инвестиционного рынка.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, корпорация, маркетинг, инвестиционный рынок, внутренний спрос, рынок недвижимости.

В посткризисный период развития российской экономики руководство абсолютного большинства корпораций уделяет самое пристальное внимание вопросам стратегического управления. Потребность в совершенствовании стратегического управления обусловлена необходимостью базировать свою деятельность на четко определенных стратегических целях, а также необходимостью адаптации к переменам во внешней среде. Поскольку стратегическое управление по своей сути представляет собой модель реагирования на изменения внешней среды и определения перспектив развития, оно в современных условиях является главным направлением управленческой деятельности.

Эффективное стратегическое управление должно основываться на глубоком знании рынка, наличии обоснованных планов проникновения на рынок и расширения доли своего участия, оптимальной политики производства, ценообразования и сбыта. Без этого всестороннего обеспечения стратегия развития корпорации имеет немного шансов на успех. Все эффективно действующие корпорации много внимания уделяют успешной реализации стратегических планов, что особенно важно в современных условиях, характеризующихся технологическими, экономическими и конкурентными переменами. Эти перемены настоятельно требуют консолидации всех составляющих стратегического управления с тем, чтобы перспектива развития корпорации основывалась на конкретных стратегических возможностях, а также повышении способности адаптации деятельности компании к изменениям в макро- и микросреде.

Базовыми составляющими стратегического управления являются выработка и осуществление стратегии. Данный процесс - это комплекс действий, способствующих повышению деловой ак-

тивности в организационной и финансовой сферах, разработке внутренней политики корпораций, мотивации персонала, а также достижению намеченных результатов. По своей сущности стратегия корпорации представляет собой основополагающее направление предпринимательской деятельности, определяемое посредством предвидения долговременных целей, тенденций изменения основных параметров внешней среды, а также выбора уникальной выгодной позиции на рынке с помощью оптимальной комбинации видов и схем предпринимательской деятельности. Стратегия корпорации гарантирует устойчивость взаимосвязей внутри корпорации, превращая ее в единое целое, дает общий ориентир функционирования подразделений корпорации. Она обеспечивает стратегический ресурс устойчивости конкурентных преимуществ компании на рынке, позволяет своевременно реагировать на благоприятные изменения и угрозы внешней среды, выбирать приоритетные направления развития корпорации на длительную перспективу.

Для успешной выработки и реализации стратегии корпорации, прежде всего, необходим постоянный мониторинг ситуации и состояния инвестиционного рынка. Он позволяет на ранних стадиях выявлять открывающиеся на рынке возможности и угрозы, которые необходимо либо эффективно и быстро использовать, либо снизить риск возможных негативных последствий. Анализ инвестиционного рынка играет ключевую роль в маркетинговой деятельности. При этом исследуется обычно весь поддающийся анализу комплекс внешних для корпорации факторов, воздействующих или способных воздействовать на условия ее функционирования. Помимо факторов, которые влияют на рыночные возможнос-

ти и позиции всех корпораций, особого внимания заслуживают специфические факторы, которые имеют наибольшее значение для конкретной корпорации. Значительный интерес представляет изучение потенциальных клиентов корпорации, их финансовое состояние, а также сильные и слабые стороны конкурентов. Важнейшим составным элементом маркетинга является уточнение выбранных ранее качественных и количественных целей деятельности корпорации на рынке. Усиление маркетинговой деятельности корпораций в современных условиях развития российской экономики определяется тем обстоятельством, что посредством маркетинга осуществляется планирование и воплощение замысла в сфере ценообразования, продвижения и реализации идей и продукции. Результаты анализа инвестиционного рынка как структурообразующего элемента экономики России свидетельствуют, что на основные его показатели в 2008-2010 гг. более всего повлиял мировой финансово-экономический кризис. В 2009 г. относительно предыдущего года произошло снижение динамики основных показателей социально-экономического развития. В частности, динамика инвестиций в основной капитал снизилась с 109,9 % в 2008 г. до 83,8 % в 2009 г. Как было подчеркнуто Президентом Российской Федерации в его выступлении на совещании по проблемам инвестиционного климата в России, на фоне общего падения объема прямых иностранных инвестиций в мировую экономику приток инвестиционных средств в Россию снизился на 41%. В результате доля прямых иностранных инвестиций в нашей стране в 2009 г. составила 3,6% (снижение приблизительно на один процентный пункт по отношению к 2008 г.).

Отмечается существенный объем вывоза капитала из страны и ухудшение условий кредитования на внешнем рынке. Величина оттока капитала из России в 2008 г. составила 133,9 млрд. долл., в 2009 г. - 57,2 млрд. долл.

В период кризиса наблюдалось значительное сокращение внутреннего инвестиционного спроса, обусловленное невысокой инвестиционной активностью предприятий и организаций в различных секторах экономики, в том числе снижением объемов реализуемых инвестиционных программ крупнейших российских компаний. Негативное влияние на инвестиционный спрос оказывал недостаток собственных и заемных ресурсов у предприятий для развития реального сектора экономики вследствие падения производства и низкого уровня кредитования со стороны банковской системы.

Наиболее существенно снизились инвестиции в основной капитал. При этом география такого снижения в региональном аспекте весьма обширна. Так, в 2009 г. по сравнению с 2008 г. в Архангельской области они снизились на 56,9 %, в Сахалинской области - на 48,3 %, в Белгородской области - на 42,9 %, в Орловской области - на 42,6 %, в Костромской области - на 40,5 %, в Рязанской области - на 39 %, в Псковской области - на 37,7 %, в Волгоградской области - на 37,1 %. Аналогичное снижение произошло и в ряде других субъектов Российской Федерации.

Одновременно с этим произошло сжатие внутреннего потребительского спроса, обусловленное низкой активностью населения на потребительском рынке из-за сохраняющихся невысоких темпов роста реальных располагаемых денежных доходов населения. В 2009 г. внутренний спрос сократился на 14,1 %. При этом спад внутреннего спроса оказался в 2009 г. глубже, чем спад внешнего спроса.

Ухудшение динамики внутреннего спроса также связано с сокращением на 37,4 % валового накопления и на 7,7 % расходов на конечное потребление домашних хозяйств. При этом снижение валового накопления было обусловлено как спадом инвестиционной активности (инвестиции в основной капитал сократились на 16,2 %), так и значительным сокращением запасов материальных оборотных средств у предприятий и организаций. В структуре использования ВВП доля валового накопления снизилась и составила 18,6 % (в 2008 г. - 25,2 %). При этом доля валового накопления основного капитала уменьшилась незначительно (с 22 % в 2008 г. до 21,3 % в 2009 г.).

Характерной особенностью социально-экономического развития страны в 2009 г. явился спад промышленного производства. По сравнению с предыдущим годом он составил 9,3 % и оказался более глубоким, чем падение ВВП. Ни по одному виду обрабатывающих производств в 2009 г. не был достигнут уровень 2008 г. Существенное снижение производства произошло и по высокотехнологичным видам средств и оборудования (на 37,2 % по сравнению с 0,4 % роста в 2008 г.), электрооборудования, электронного и оптического оборудования (на 32,2 % по сравнению с сокращением на 7,4 % в 2008 г.), машин и оборудования (на 31,5 % по сравнению с сокращением на 0,5 % в 2008 г.).

В 2009 г. наиболее значительный спад промышленного производства имел место в таких промышленно развитых регионах, как Самарская область - на 27,5 %, Нижегородская область - на 19,5 %, Свер-

дловская область - на 17,7 %, город Москва - на 17,5 % и в некоторых других, что существенно выше среднероссийского показателя (10,8 %). При этом наибольший спад производства был характерен для регионов, в которых основными отраслями промышленности являются машиностроение, промышленность строительных материалов, металлургия и деревообрабатывающая промышленность.

Ухудшение условий кредитования предприятий и организаций на внутреннем рынке в 2009 г. было связано с тем, что средневзвешенная ставка по рублевым кредитам нефинансовым организациям (сроком до 1 года) увеличилась до 15,3 % годовых (в 2008 г. она составляла 12,2 %).

В условиях негативного влияния мирового экономического кризиса произошло значительное снижение расходов федерального бюджета. Такое снижение, начавшееся в 2008 г., продолжилось в 2009 г. Это прямым образом оказало влияние на снижение инвестиционных возможностей государства.

В 2009 г. предусматривалось выделение бюджетных инвестиций на 2643 стройки, объекты и мероприятия федеральной адресной инвестиционной программы (без объектов государственного оборонного заказа, что на 5,6 % меньше, чем в 2008 г.). Из 1413 строек и объектов, предусмотренных к вводу в 2009 г., по данным Росстата, введены в эксплуатацию только 249 строек и объектов, или 17,6 % (в 2008 г. - 21,8 %).

Существенно сократился по сравнению с 2008 г. ввод в действие производственных мощностей. В частности, протяженность введенных железнодорожных линий сократилась на 63 %, автомобильных дорог с твердым покрытием - более чем в 2 раза.

По большинству видов экономической деятельности в 2009 г. наблюдалось снижение темпов роста валовой добавленной стоимости. Наибольший спад (17 %) в 2009 г. относительно 2008 г. был зафиксирован в строительстве.

Объем строительных работ в 2009 г. по сравнению с 2008 г. снизился в 61 субъекте Российской Федерации. При этом существенный спад объема строительных работ наблюдался во многих промышленно развитых регионах, в том числе в Новосибирской (в 1,9 раза), Челябинской (на 39,9 %) и Омской (на 36,8 %) областях.

В 2009 г. ввод жилья в Российской Федерации составил 55,7 млн. м<sup>2</sup> общей площади, или 86,9 % к предыдущему году. Остается значительным объем незавершенного строительства, который по состоянию на 1 января 2010 г. увеличился по сравнению с

аналогичным периодом 2009 г. на 60,7 млрд. руб., или на 27,5 %, и составил 281,6 млрд. руб.

В контексте анализа российского инвестиционного рынка особого внимания заслуживает оценка состояния и перспектив развития рынка недвижимости. И это не случайно, поскольку рынок недвижимости до кризиса являлся одним из наиболее динамично развивающихся в России.

Характерной особенностью докризисного развития рынка недвижимости являлось увеличение на нем наличных денежных средств. Прирост кредитования на девелоперском рынке в 2007 г. достиг 80 %. В результате недвижимость оказалась наиболее уязвимой в условиях кризиса.

Влияние финансово-экономического кризиса на рынок недвижимости проявилось по ряду направлений. Прежде всего, он оказал влияние на снижение спроса и цен на недвижимость, а также на структуру агентов рынка, отрицательное воздействие на доходы некоторых потенциальных покупателей. Кроме того, на снижение спроса повлияло усилившееся недоверие покупателей к проектам, находившимся в стадии строительства, а также ожидание серьезного снижения цен. Именно по этой причине первые пять месяцев 2009 г. характеризовались практически полным отсутствием спроса со стороны покупателей.

Одним из факторов уменьшения спроса стало значительное изменение одного из составляющих потребительского фактора - так называемого индекса потребительской уверенности. Здесь взаимосвязь более чем очевидна. С одной стороны, спрос связан с возросшей потребностью в новом жилье или с улучшением жилищных условий. С другой стороны, потенциальный покупатель недвижимости руководствуется своими финансовыми возможностями, оценками и прогнозами по развитию финансово-экономической ситуации в стране. Именно нестабильность и непредсказуемость ситуации в первой половине 2009 г. заставили многих потенциальных покупателей не спешить с приобретением жилья. Отметим, что это коснулось в том числе и покупателей элит-класса, у которых, прямо скажем, финансовые возможности изменились незначительно.

Важной особенностью сегодняшнего рынка недвижимости является изменение структуры его участников. Для большого числа так называемых многопрофильных холдингов, которые пришли на рынок недвижимости на его подъеме, настали весьма трудные времена. Связано это с тем, что они не имеют достаточных собственных средств, хорошей произ-

водственной базы. Именно такие компании брали большие кредиты на развитие строительного бизнеса, и в настоящее время обслуживание долгов для них стало весьма затруднительно. Скорее всего, такие компании будут подвержены реорганизации.

В настоящее время наибольшие трудности испытывают девелоперы, которые делали ставку на дешевое западное финансирование и безмерно расширяли портфель проектов в надежде на быструю окупаемость инвестиций в условиях экономического роста. Многие компании, работавшие по этой схеме, ушли с рынка. Для многих - это ближайшая перспектива. По своей сути, кризис способствовал тому, что с рынка недвижимости ушли неэффективные его участники.

Одним из последствий кризиса стала массовая заморозка инвестиционных проектов. В условиях, когда финансирование многих проектов стало невозможным из-за кризиса банковского сектора, многие девелоперы были вынуждены принять решение о приостановке их реализации.

Значительный интерес вызывает состояние рынка элитной недвижимости. В 2009 г. цены на элитную недвижимость в среднем были на уровне 2006 г. Иными словами, произошел трехгодичный отток. Средневзвешенная цена предложения на первичном рынке элитного жилья в 2009 г. составила 14 282 долл. Снижение цены предложения в этом году равнялось 30 %.

На динамику цен первичного рынка жилья элит-класса в наибольшей мере повлиял фактор готовности объекта, который напрямую связан со снижением рисков при покупке недвижимости. Это нашло отражение в значительной разнице цен для объектов, находящихся на разных стадиях строительства. Заявленная цена со стороны предложения на объекты на финальных стадиях строительства была почти в 2,5 раза выше, чем цена предложения на объекты, которые находились лишь на стадии котлованов.

Следует отметить существенную динамику объема офисного строительства. Из-за кризиса объем офисного строительства в Москве упал с 6 млн. м<sup>2</sup> в 2008 г. до 2,2 млн. м<sup>2</sup> в 2009 г. В 2010 г. было возобновлено строительство около 200 тыс. м<sup>2</sup> офисных площадей и начато строительство 150 тыс. м<sup>2</sup>. Вместе с тем в 2010 г. было заморожено около 30 крупных объектов, находящихся на ранних стадиях строительства. Эксперты сегодня затрудняются прогнозировать возможность выхода этих объектов на рынок в ближайшие несколько лет. Тем не менее, следует констатировать, что

прошедший год подтолкнул застройщиков офисной недвижимости к поступательному развитию и характеризовался активизацией покупателей и арендаторов. В 2010 г. спрос на офисы увеличился в 2 раза. Общий объем купленных и арендованных офисных площадей составил около 1,3 млн. м<sup>2</sup>. Это сопоставимо с аналогичным показателем 2007 г.

Если в конце 2009 г. столичные бизнес-центры класса А и В были свободны на 17 - 21 %, то в конце 2010 г. этот показатель снизился до 12 - 14 %.

Объем сделок, завершенных на рынке офисных помещений в Москве в течение первого полугодия 2010 г., превысил на 40 % аналогичный показатель 2009 г. В то же время объем помещений, вышедших на рынок в течение данного периода, сократился в 3 раза по сравнению с объемом помещений, вышедших на рынок в первом полугодии 2009 г. Растущий спрос на помещения и значительно сократившийся объем нового строительства повлияли на снижение доли свободных помещений на рынке.

В ходе анализа рынка недвижимости самое пристальное внимание уделяется перспективам его развития, которые напрямую связаны с социально-экономическим развитием. Следует исходить из того, что, согласно показателям, восстановление российской экономики будет медленным и долгим процессом. В этой ситуации актуализируется задача по созданию условий для устойчивого функционирования банковской системы, обеспечения благоприятного инвестиционного климата и стимулирования внутреннего спроса.

Существенную роль будут играть факторы, влияющие на возможность завершения различного рода строительных проектов. Проекты, которые уже начали строить, и те проекты, что находятся на каркасных и финальных стадиях строительства, с большой долей вероятности будут закончены при положительном решении вопросов по их дальнейшему финансированию. При этом высокую долю источников финансирования проектов составят кредиты банков (более 70 % от бюджета) и рефинансирование проектов за счет продаж. Те же проекты, которые находятся на этапе проектно-разрешительной документации или котлована, могут быть пересмотрены или заморожены девелоперами. При этом продолжение их реализации во многом будет зависеть от локации будущего объекта, объема предстоящего строительства и стабильности девелопера, от его возможностей привлекать денежные потоки, покрывающие потребности строительства.

Следует особо отметить, что экономический кризис заставил девелоперские компании более взвешенно подходить к стратегическому развитию в целом и стратегии ведения бизнеса. Особого внимания теперь заслуживает оценка одновременной реализации большого количества проектов, требующих значительных капиталовложений, оптимального соотношения собственных и заемных средств, диверсификации портфеля проектов по различным сегментам недвижимости, а также проведение более тщательной финансовой экспертизы проектов и исследований рынка.

Что касается перспектив развития сегмента элитного жилья, то здесь нужно учитывать его специфику и региональные особенности. Например, в Москве уже сегодня данный рынок ощущает недостаток предложения дорогого жилья в элитных новостройках. Это связано с тем, что рынок жилья ориентирован на узкий круг покупателей, обладающих денежными возможностями. У таких людей потребность в приобретении эксклюзивной недвижимости есть всегда. Соответственно, этот спрос будет удерживать цены от падения не только в 2010 г., но и в ближайшие два-три года. Другими словами, это рынок продавца, который готов ждать покупателя очень долгое время, не снижая цены. Дефицит предложения на этом сегменте рынка в совокупности с преодолением последствий кризиса могут через некоторое время привести к росту цен.

В развитии рынка недвижимости в посткризисный период существенная роль принадлежит государственным органам власти, особенно на уровне субъектов Российской Федерации. Они выступают активными участниками на рынке жилья. Так, в Москве за счет средств бюджета города в 2011-2013 гг. планируется строить не менее 600 тыс. м<sup>2</sup> жилья в год. Об этом говорится в проекте постановления «Об адресной инвестиционной программе города Москвы на 2011 год и основных параметрах инвестиционной программы на 2012-2013 годы». Заявленные объемы составляют примерно пятую часть от всего возводимого жилья в Москве.

Проведенный анализ состояния и перспектив развития российского инвестиционного рынка позволяет сделать ряд обобщающих выводов.

В совокупности факторов, определяющих динамику инвестиционного рынка в России, базовым яв-

ляется финансово-экономический кризис. Он оказал прямое воздействие на снижение спроса на данном рынке, а также на существенное изменение структуры участников данного рынка.

Принятые Правительством Российской Федерации и Банком России антикризисные меры позволили переломить в середине 2009 г. отдельные негативные тенденции в социально-экономическом развитии страны. Однако оживление активности на российском инвестиционном рынке происходит медленно. Масштабы прямых иностранных инвестиций в промышленное производство России остаются незначительными, хотя в предкризисный период отмечался их некоторый рост. Кроме того, структура ПИИ носит деформируемый характер и не в полной мере отвечает интересам национальной экономики.

Особого внимания заслуживает состояние инвестиций в недвижимость, поскольку они являются не только способом увеличения богатства собственника или источником для получения дохода инвесторами, но и оказывают реальное влияние на доходы бюджета, социальные отношения и на экономическое развитие страны. Развитие рынка недвижимости способно в значительной мере активизировать инвестиционный процесс в целом по стране и вызывать активное развитие отраслей экономики.

В заключение следует особо подчеркнуть, что состояние инвестиционного рынка оказывает прямое воздействие на стратегию развития отечественных и зарубежных корпораций. Результаты маркетинговой деятельности определяют постановку и реализацию нового набора корпоративных задач, среди которых диверсификация производства, оптимизация финансовых схем и кредитов, а также осуществление изменений в структуре управления, что позволяет корпорациям адаптироваться к условиям посткризисного развития экономики.

---

1. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. М., 2000.

2. *Дэй Дж.* Стратегический маркетинг. М., 2002.

3. Выступление Президента Российской Федерации Д.А. Медведева 2 февраля 2010 г. на совещании по проблемам инвестиционного климата в России. URL: [http://www.economy.gov.ru/minec/press/news/doc20100202\\_05](http://www.economy.gov.ru/minec/press/news/doc20100202_05).

4. *Сухарев С.* Инновационные решения в российской промышленности: возможные алгоритмы управленческих действий // *Инвестиции в России*. 2010. № 1. С. 35-40.

*Поступила в редакцию 05.11.2010 г.*