

**Чернов Д. В.**, канд. экон. наук, преподаватель ИКМ НИУ ВШЭ,  
г. Москва, [chernov@mail.ru](mailto:chernov@mail.ru)

## ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО И СЕКТОР УСЛУГ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНКУРЕНТЫ



*В статье рассматриваются процессы развития производственного и служебного секторов и дается ответ на вопрос о том, каким образом и за счет чего служебный сектор отечественной экономики опередил производственный по доле вклада в ВВП нашей страны. Темпы развития служебного сектора оказались столь высокими как в силу того, что исторически новая экономика России, построенная на рыночных принципах, развивалась в условиях дефицита инвестиционных ресурсов, так и в силу системных различий между «физическим» товаром и услугой как предметами продажи.*

**Ключевые слова:** жизненный цикл, производственный сектор, служебный сектор, эффективность, монополия, олигополия, напряжение конкурентных сил, конкурентоспособность, российская экономика.

### Введение

Многие исследователи, анализирующие успех того или иного бизнеса, обходят стороной вопрос о том, к какой отрасли он принадлежит. Тщательный анализ показывает, что стандарты эффективного управления, внедренные в одной исследуемой компании, часто являются общеотраслевым стандартом, широко распространенным у коллег-конкурентов. Такая отраслевая рефлексия — как правило, следствие жесткой конкурентной борьбы, и компании, которые не занимаются оперативным бенчмаркингом<sup>1</sup> конкурентов, теряют способность адаптироваться к изменениям рынка.

Отраслевая специфика — одна из причин конкурентного напряжения. Например,

в розничных услугах барьер входа на рынок низок ввиду небольших затрат на создание инфраструктуры предоставления услуг (аренда точек продаж, лизинг техники и т. д.), что привлекает множество предпринимателей, не имеющих значительных стартовых капиталов. Но одновременно это достоинство отрасли является и минусом: за долю рынка в ней борется много игроков. Так, например, *X5 Retail Group N. V.* (сети «Пятерочка», «Перекресток» и др.) — крупнейшая в России по объемам продаж продуктовая розничная компания, занимает на рынке розничной торговли России всего 3,7%. Десять крупнейших игроков отрасли («Магнит», «Ашан», «Лента» и др.) вместе занимают всего 13,5% этого рынка<sup>2</sup>. Остальные 86,5% приходятся на долю более мелких сетей и просто частных предпринимателей.

<sup>1</sup> Бенчмаркинг (англ. *benchmarking*) — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования конкурентов с целью улучшения собственной работы компании.

<sup>2</sup> Бурмистров М. Тенденции розницы // Рост. № 1 (12). Март. 2011.

Диаметрально противоположный пример — электроэнергетика. В этой отрасли любой игрок, который начинает строительство электростанции или покупает территориальную генерирующую компанию, сразу может стать региональным монополистом. Огромные капитальные вложения с длительным сроком окупаемости под силу только крупным холдингам и иностранным игрокам. Достаточно «Газпрому» приобрести такого локального игрока, как «МосЭнерго», и компания немедленно получает контроль над 5,2% федерального рынка электроэнергии (в ГВт мощности)<sup>3</sup>, не говоря уже о практически монопольном влиянии на столичный регион.

Анализ различий в условиях конкуренции между отраслями требует подробного изучения процессов, произошедших в мировой экономике за последнее столетие, а в российской рыночной экономике — за последние 20 лет.

## Мировые хозяйственные революции

Человечество пережило несколько хозяйственных революций. Считается, что первые радикальные изменения в производительных силах произошли в неолитический период и были связаны с изобретением лука и с тем, что человек научился постоянно поддерживать огонь в домашнем очаге. С постепенным увеличением плотности населения, уменьшением свободных ареалов охоты, а также с одомашниванием животных человечество начало оседать в наиболее благоприятных климатических зонах и обеспечивать себя пищей за счет сельского хозяйства. Это вторая хозяйственная революция — аграрная. Сельскохозяйственное производство доминировало до эпохи Ренессанса, которая породила не только

массовое ремесленное производство с высокой добавленной стоимостью, но и новый взгляд на мир как предмет, совершенствование которого возможно не только Божьим промыслом, но и силами человека. Все это, помноженное на значительный капитал, накопленный в торговле, привело к третьей хозяйственной революции — индустриальной.

За счет новых технологий, машин и организации труда индустриальная революция смогла обеспечить невероятный рост производительности. Лидер индустриальной революции — Британия — на два века стала самой могущественной державой в мире, смогла создать колонии на всех континентах, стать крупнейшим государством, контролировавшим около 1/4 земной суши с численностью населения 500 млн человек. Постоянное совершенствование производственного цикла, новые инженерные решения и эмиграция в Новый Свет привели индустриальную революцию к новому взлету уже в другой части мира — в США. В результате за счет накоплений, полученных от высокой производительности труда главы семьи на производстве, со стороны домохозяйств стал стремительно расти потребительский спрос. Дополнительно его подстегивали такие факторы, как освоение новых территорий и масштабное строительство общественной инфраструктуры, а также войны XX в. После Второй мировой войны в США и Европе производство потребительских товаров стало еще эффективнее. Уровень оснащенности домохозяйств вырос, ведение домашнего хозяйства стало требовать существенно меньших затрат времени и сил. Еще в середине XX в. даже в самых промышленно развитых странах все функции поддержания домохозяйства оставались внутри семьи. Постоянное совершенствование технологических процессов, помноженное на растущую заработную плату главы семьи, привели к тому, что стало выгоднее часть домашних обязанностей поручить внешним подрядчикам,

<sup>3</sup> Федоров Д. Генеральный директор ООО «Газпром энергохолдинг»: презентация «Газпром в электроэнергетике». URL: <http://www.ogk6.ru/Fedorov.ppt>.

Таблица 1

## Структура экономики России и распределение отраслей по типам бизнеса

	Услуги (56,2% ВВП России) (2009 г. <sup>4</sup> )	Производство (39,1% ВВП России) (2009 г. <sup>5</sup> )	Сельское хозяйство (4,7% ВВП России) (2009 г. <sup>6</sup> )
B2C <sup>7</sup>	Розничная торговля, телекоммуникации, розничные банки, страхование, развлечения, общественное питание, операции с недвижимостью, здравоохранение, ЖКХ, общественный транспорт	Пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая и парфюмерно-косметическая промышленность, легкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, строительство	Частное и фермерское сельское хозяйство
B2B <sup>8</sup>	IT-сектор, оптовая торговля, страхование, инвестиционные компании, лизинг, СМИ и рекламная индустрия, перевозки, дизайн, консалтинг	Цветная и черная металлургия, нефтегаз, энергетика, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность и деревообработка, добыча полезных ископаемых, химия и нефтехимия, тяжелое машиностроение, промышленность строительных материалов, упаковка	Агропромышленный комплекс

а незанятым членам семьи — пойти на работу. Погоня за ростом эффективности производства и наличие сбережений привели к увеличению возможностей потребления, что вызвало взрывной рост сектора услуг, в первую очередь в американской экономике (начало которого относят к 60-м гг. XX в., когда доля услуг в ВВП США впервые превысила долю производственного сектора<sup>9</sup>)

<sup>4</sup> Структура экономики разных стран. Сектор производство. URL: [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ind-economy-gdp-composition-sector-industry](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ind-economy-gdp-composition-sector-industry).

<sup>5</sup> Структура экономики разных стран. Сектор услуг. URL: [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services).

<sup>6</sup> Структура экономики разных стран. Сектор с/х. URL: [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_agr-economy-gdp-composition-sector-agriculture](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_agr-economy-gdp-composition-sector-agriculture).

<sup>7</sup> *Business-To-Consumers* — бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для частных потребителей.

<sup>8</sup> *Business-To-Business* — бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для корпоративных потребителей.

<sup>9</sup> Структура экономики США по секторам. Данные ООН. URL: [http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator\\_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS](http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS).

и далее во всем мире. Последующее безостановочное повышение производительности труда в производстве и снижение издержек, помноженное на активное внедрение автоматизированных технологий производства, привело к уменьшению вакансий уже в сфере физического промышленного труда. Однако увольняемые люди не испытывали проблем с трудоустройством: рынок розничных услуг был настолько ненасыщен, что поглощал все излишки рабочей силы.

Бум услуг, в том числе характерный для России (см. табл. 1), оказался своего рода самоподдерживающимся процессом. Рост производительности труда в промышленности создал огромное количество товаров и продуктов со значительным жизненным циклом. В свою очередь, возник спрос на разнообразные услуги в сфере обслуживания миллионов выпущенных машин, телевизоров, построенных зданий, дорог, самолетов и предприятий.

Все эти факторы в итоге привели к четвертой хозяйственной революции, революции услуг: структура экономики кардинально изменилась. Если в 1947 г. на сектор услуг приходилось только 20% ВВП США, то в 2008 г. — 78,6% (производство создает

только 20,4%, а на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП).

Преобладание usługового сектора — признак высокого уровня развития общества, прошедшего индустриализацию и построившего качественную национальную инфраструктуру. Так, средний показатель вклада сектора услуг в ВВП в Евросоюзе, Австралии и в Японии колеблется от 70 до 75%.

Крупная доля индустриального сектора высокого передела пока присутствует только в Китае (48,1% — производство, 40,0% — услуги и 11,9% — сельское хозяйство). В остальных случаях высокий показатель влияния производства на ВВП фиксируется только в странах — экспортерах природных ресурсов (от Ливии до Катара). Низкие показатели производственного и usługового сектора в начале XXI в. фиксируются только у беднейших стран, находящихся либо в состоянии войны, либо вообще на обочине развития цивилизации (Либерия, Сомали, Конго, ЦАР, Бирма, Афганистан и др.). Эти страны занимают, как и сотни лет назад, преимущественно земледелием<sup>10</sup>.

### Жизненный цикл российской экономики

Причинами крушения экономики Советского Союза стали отраслевые дисбалансы (когда одна отрасль производила продукцию, которую никто не потреблял, а другая — не могла удовлетворить спрос населения на свою продукцию), ориентация на производство военной техники в ущерб гражданским товарам, зависимость бюджета от экспортных доходов и активное замещение импортом потребностей страны, которые не могла удовлетворить собственная экономика, а также отсутствие политической воли к принятию четких макроэкономических решений. В 1991 году Советский

<sup>10</sup> Структура экономики разных стран. URL: [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services).

Союз распался, но оставил России значительную промышленную инфраструктуру (47,6% вклада в ВВП), систему низкокачественных услуг (38,1%) и слабый аграрный сектор (14,3%)<sup>11</sup>.

В условиях банкротства государства, хаоса управления и развала экономической системы, неадекватной мировым тенденциям развития, новое руководство России проводит либерализацию цен и полностью отпускает контроль над деятельностью предприятий. Налоги не собираются, повсеместно имеет место бартер, бюджет финансируется за счет кредитов МВФ. Умирают те промышленные предприятия, которые могли существовать только при гособоронзаказе или выпускали ненужную продукцию. Единственным «ликвидом» становятся экспортные товары, за которые началась приватизационная борьба. Предприниматели, которые не имели лоббистского ресурса, не умели координировать свои действия с криминалом, а также не имевшие значительных капиталов, вынуждены были уходить в сектор различного рода услуг. Доля услуг в экономике с 1991 до 1998 г. выросла с 38,1 до 57%, а доли промышленности и сельского хозяйства упали с 48,4 до 37,4% и с 14,7 до 5,6% соответственно<sup>12</sup>.

С 1992 по 1998 годы российская рыночная экономика проходит самую конфликтную, хаотичную стадию своего развития — *стадию зарождения*, которая знаменуется массовой приватизацией (рис. 1). Она неизбежна — государство больше не может нести ответственность за всю экономику и оставляет себе только самое важное или то, что невозможно реализовать ни одному частному предпринимателю. Приватизация бы-

<sup>11</sup> Структура российской экономики по секторам с 1987 по 2008. Данные ООН. URL: [http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator\\_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS](http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS).

<sup>12</sup> Структура российской экономики по секторам с 1987 по 2008. Данные ООН. URL: [http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator\\_Code%3aNV.IND.TOTL.ZS](http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.IND.TOTL.ZS).

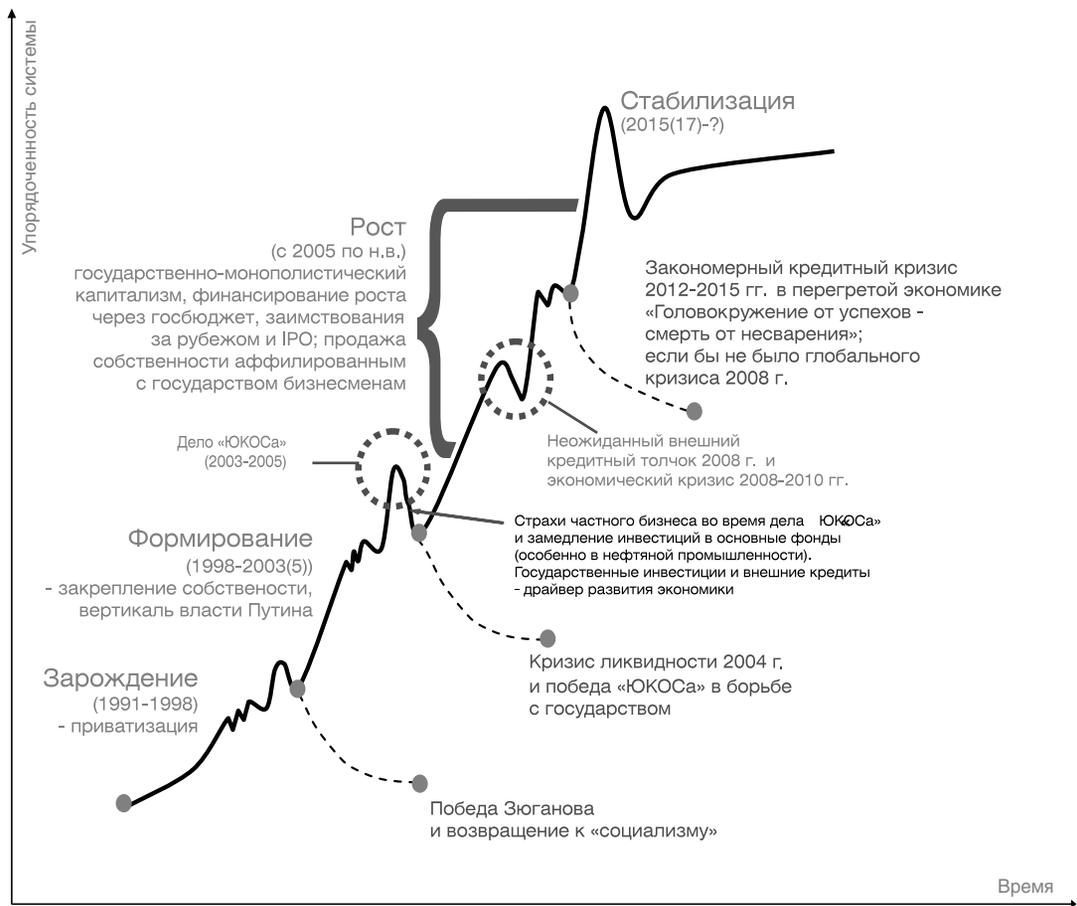


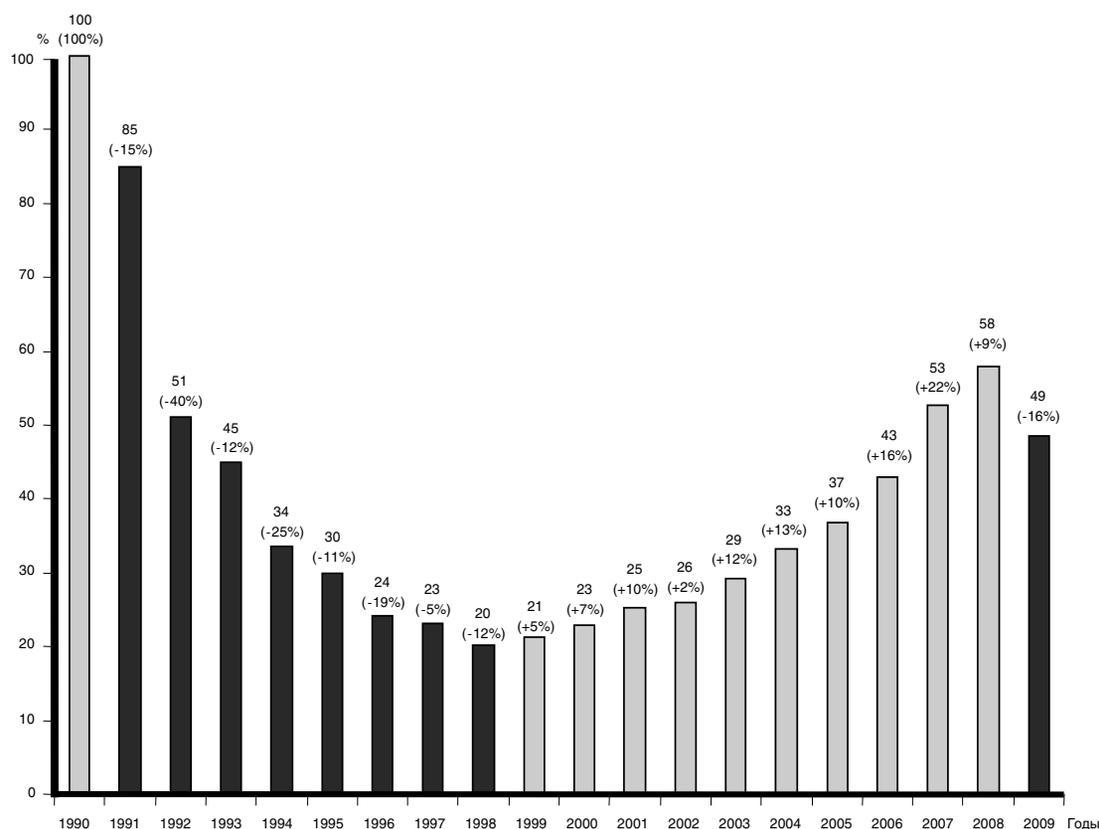
Рис. 1. Стадии развития российской экономики по модели жизненного цикла

ла призвана решить вопросы замещения ослабленной центральной власти у руля экономики на новую экономически активную формацию либерально настроенных политиков и сформированного к тому времени слоя полуправовых бизнесменов и директоров успешных предприятий, ликвидации дефицита ресурсов и продуктов на внутреннем рынке, восстановления конкурентоспособности продуктов и товаров обрабатывающих отраслей на мировом рынке, исправления отраслевого дисбаланса. Наконец, приватизация была проявлением политической воли либерально-экономического правительства к переходу на рыночную экономику.

Коммерческие фирмы и финансово-коммерческие группы начали покупать про-

мышленные предприятия, участвуя в залоговых аукционах, конкурсах, и создавать торгово-финансово-промышленные объединения. Примеры — «МЕНАТЕП», «Альфа», «ОНЭКСИМ», «Микродин», «ЛогоВАЗ». Эти объединения носят временный характер: они будут существовать только в переходный период.

Середина 90-х гг. была трудным периодом почти для всех российских производственных компаний, прошедших залоговые аукционы и вынужденных потом за два-три года вернуть своим новым владельцам (а точнее, принадлежавшим им банкам) переданные безвозвратно государству кредитные ресурсы. Впервые продемонстрированный после развала Советского



**Рис. 2.** Динамика инвестиций в основной капитал в Российской Федерации в сопоставимых ценах за 1990–2009 гг.<sup>13</sup> (в условных единицах, 100 = показатели 1990 г. (в процентах к предыдущему году))

Союза рост инвестиций в основной капитал в 1999 г. (рис. 2) был связан тем, что к предприятиям начали относиться не как к финансовым инвестициям, а как к стратегическим долгосрочным проектам, от качества работы которых зависит благосостояние собственников.

ФПГ на момент кризиса имели обширный портфель активов, которые приносили различный доход. Кризис 1998 г. поставил собственников перед невозможностью расплывать управленческие и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя,

таким образом, каждым активом. Поэтому собственники начали ранжировать активы, сохраняя самые прибыльные, быстро оборачиваемые и конкурентоспособные в продолжительный промежуток времени. Остальные продавались.

Например, холдинг «Интеррос» продал свои пакеты акций компаний «СИДАНКО» и «Связьинвест», предприятий ВПК и «Пермских моторов», Новолипецкого металлургического комбината, а также saniровал «ОНЭКСИМ Банк». Все средства пошли на развитие «Норильского никеля». Группа «МЕНАТЕП» продала свои непрофильные активы, уменьшила присутствие в финансовом секторе. Все управленческие и финансовые ресурсы были направлены на подъем НК «ЮКОС». То же самое и с «Альфой», ко-

<sup>13</sup> Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/cmd/cs/7\\_0\\_A/s/7\\_0\\_92T/\\_th/J\\_0\\_LV/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_8FL/\\_me/7\\_0\\_A/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_92T#](http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/cmd/cs/7_0_A/s/7_0_92T/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_8FL/_me/7_0_A/_s.7_0_A/7_0_92T#).

торая спасала только «Альфа-Банк» и ТНК. И так далее. Первый кризис зарождения оказал влияние на перераспределение активов в пользу более эффективных собственников, подтвердив их адекватное восприятие и реакцию на состояние внешней среды. То обстоятельство, что российский бизнес успешно выжил в кризисе, является основным индикатором окончательного перехода к рыночной экономике, которая с 1998 г. перешла на новую стадию — формирования.

На этой стадии главная задача хозяйствующего субъекта — создание эффективной бизнес-модели, которая через несколько лет обеспечит массивный рост бизнеса для завоевания национального или глобального рынка. Именно в это время впервые в целом ряде компаний начали формироваться стратегии развития. Экономическая ситуация оставила собственника с единственным активом и вынуждала его сосредоточиться только на будущем этого актива.

Концентрация бизнеса повысила риски собственников, и более длительное планирование стало ответной мерой. Компании начали строить планы на 2–3 года вперед. Если в 1996–1998 гг. большинство крупных российских компаний агрессивно приобретали активы, то 1999–2000 гг. стали периодом активного антикризисного управления в компаниях и формирования новых моделей бизнеса. Благодаря девальвации рубля российский рынок был освобожден от импорта, перед российскими компаниями открылись новые возможности для экспорта.

Реализовав антикризисные программы, собственники начали активный процесс построения производственных цепочек в рамках интеграции «назад» (покупка поставщиков) и «вперед» (покупка сбытовой сети). Эта интеграция часто повторяла отраслевые цепочки, по которым работали предприятия в СССР. Большая часть вертикально-интегрированных компаний была выстроена нефтяными компаниями, металлургами. Интеграция «назад», как правило, была необходима

для защиты от монополизма поставщиков. Интеграция «вперед» объяснялась желанием увеличить добавленную стоимость и прибыль. Так, ТНК поглотила «Кондпетролеум» и «Черногорнефть», которые ранее входили в состав «СИДАНКО», а также выкупила у государства акции «ОНАКО». Еще один пример — зарубежные покупки «ЛУКОЙЛ» в Азербайджане, Ираке, Казахстане и Египте (добыча), Восточной Европе (переработка) и США (сеть автозаправок). «РУСАЛ» в этот период приобрел контрольные пакеты «Самарской металлургической компании» («САМЕКО»), самарского авиастроительного предприятия «Авиакор», интегрировал бокситные месторождения и приобрел контроль над Николаевским и Павлодарским глиноземными заводами. «ЮКОС» консолидировал около 90% акций «Восточной нефтяной компании» и приобрел «Восточно-Сибирскую нефтегазовую компанию», «Ангарскую нефтехимическую компанию» и *Mazeikiu Nafta* (Литва). По сути для этого типа бизнеса наличие самых низких затрат в отрасли при приемлемом качестве продукции является главным конкурентным преимуществом компании. Многие экспортные товары неглубокого передела торгуются на бирже, поэтому прибыльность бизнеса определяется разницей между биржевой ценой и издержками.

Если производственные компании восстанавливали вертикальные отраслевые цепочки единого технологического цикла для снижения издержек, то служебные компании росли по горизонтали путем строительства абсолютно новых сетей, которые благодаря эффекту масштаба приводили к снижению удельных издержек. Так, наиболее яркие представители сектора услуг — мобильные операторы («МТС», «ВымпелКом», «Мегафон») создали в своих регионах бизнесы с нуля. В первые годы работы они тестировали возможность и актуальность своих услуг для ограниченного круга уважаемых клиентов. Получаемый доход реинвестировали в расширение сетей в рамках

не только материнских городов, но и близлежащих областей. Но бурное проникновение услуг началось, когда операторы уже были готовы разделять издержки на строительство и эксплуатацию сетей на десятки, а то и сотни тысяч клиентов. И спусковым крючком этого процесса стали ценовые конкурентные войны. Так, например, в декабре 2001 г. в Санкт-Петербурге у компании «Мегафон» появился первый серьезный конкурент — в городе началась коммерческая эксплуатация сети «МТС», которая предложила беспрецедентно низкие тарифы на первый год работы, а самым привлекательным предложением «МТС» стала стоимость внутрисетевого звонка, составлявшая всего 1 цент. Меры, предпринятые обеими компаниями, существенно повлияли на рынок, который ранее охватывал преимущественно бизнесменов и потребителей с высоким доходом. Теперь обладателем мобильного телефона мог стать практически любой житель города — технологические возможности позволяли компании обеспечивать связь для сотен тысяч абонентов, разделяя постоянные операционные расходы на большее количество клиентов, снижая при этом стоимость услуг. За полгода работы в Санкт-Петербурге и области абонентская база «МТС» превысила 320 тыс. пользователей. За это же время количество абонентов «Мегафона» увеличилось на 400 тыс. и в мае 2002 г. достигло 1 млн. Прошло меньше года, и в ноябре 2002 г. «Мегафон» применил такую же маркетинговую стратегию на рынке сотовой связи Москвы и также «взорвал» столичный рынок. За год работы в столице услугами компании стали пользоваться 800 тыс. москвичей<sup>14</sup>. Эта конкурентная борьба за рынок положила начало длительной «войне за долю» уже на федеральном рынке.

<sup>14</sup> Чернов Д. В., Солдатенков С. В., Приданцев С. В., Гулейков М. Ю., Патрацкий Д. А., Филимонова Н. А. Генератор прибыли, или как создать в России эффективную компанию розничных услуг. URL: <http://www.russianservicebook.ru>, 2010.

Шанс борьбы за лидерскую позицию на национальном рынке не могли упустить не только производственные, но и служебные компании — огромный приток доходов от возросших цен на энергоносители резко увеличил покупательную способность россиян. Так, например, мобильные операторы первыми из российских компаний перешли в стадию роста, начав в 2002 г. активную региональную экспансию. Захватив и насытив к 2006–2007 гг. национальный рынок, эти компании продолжили рост за счет выхода на рынки СНГ и развивающихся стран. То же самое чуть позже произошло и в розничной торговле, банковском секторе, страховании, авиаперевозках, в общественном питании и многих других подотраслях сектора услуг.

Итак, в 2003–2005 гг. российский бизнес в целом перешел в стадию активного роста, которая характеризуется борьбой за долю на отраслевых рынках в национальном масштабе. Решение «дела ЮКОСа» в пользу власти обозначило новую парадигму развития, основанную на государственном доминировании в стратегических решениях и отраслях, с большой свободой для частного бизнеса в сервисных секторах. Поэтому после «дела ЮКОСа» предприниматели реформатировали свой бизнес под новые условия, инвесторы приняли новые правила игры, а компании начали активную экспансию на внутреннем и внешнем рынках.

Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем в стадии стабилизации появление конкурентов маловероятно — затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто возьмет значительную долю рынка в стадии роста, в стадии стабилизации получит главные конкурентные преимущества — лояльность миллионов потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для завоевания новых рынков необходима экспансия: компания пе-

реносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на первичном рынке.

В 2004 году произошел кризис ликвидности в банковской системе. Он был «погашен» огромными вливаниями госсредств, без структурных реформ финансовой системы. Все следующие годы российская банковская система продолжала страдать от недостатка ликвидности. Это во многом связано с политикой стерилизации огромной денежной массы от возросших цен на энергоносители и переводом средств в стабилизационный фонд. Чтобы выйти из создавшегося положения и сохранить стабильность своих финансово-кредитных структур, банкирам пришлось повышать процентные ставки по кредитам, хотя они и так были высоки по сравнению с международным финансовым рынком. В результате кредитные ресурсы в России оказались достаточно дорогими, и крупный бизнес начал привлекать средства для своего роста на зарубежных финансовых рынках, где цена денег была гораздо ниже, чем в России. Задолженность банков и корпораций перед зарубежными финансовыми институтами к началу 2009 г. составила около 500 млрд долл., хотя в 2002 г. не превышала 42 млрд долл. Экспоненциальный рост заимствований был связан с тем, что компании нуждались в ресурсах на завоевание долей на национальном и международном рынках путем масштабных инвестиций в развитие инфраструктуры и выстраивание межрегиональных бизнес-моделей. Понятно, что кредитный кризис неконтролируемого роста экономики в России состоялся бы в любом случае. Все признаки такого будущего были налицо, и если бы не мировой финансовый кризис, это произошло бы в 2012–2015 гг. Мировой экономический кризис 2008 г. только проверил на прочность экономические основы роста отечественной экономики — и быстро выявил ряд отраслей «на глиняных ногах». Самыми красноречивыми примерами является строительство, машиностроение и розничная торговля, в которых некоторые собст-

венники потеряли связь с реальностью и так быстро росли на кредитных средствах, что при изменении конъюнктуры в одночасье стали бы банкротами, если бы не помощь государства и реструктуризация задолженности перед банками.

Случившийся мировой кризис вовремя прервал безудержный рост российской экономики. Задолженность России на момент наступления кризиса, к счастью, не превысила общемировые показатели: государственный долг составлял лишь 4% ВВП (обычно в развитых странах — 70%), корпоративный — 43% ВВП (в США — 80%), долг банковского сектора — 44% ВВП (в США — 120%). Домохозяйства задолжали банкам лишь 8% ВВП. Для сравнения: в США граждане взяли займы 118%<sup>15</sup>, а в большинстве развивающихся экономик этот показатель находится на уровне около 30% ВВП<sup>16</sup>.

Но экономический рост России 2000–2008 гг. был построен исключительно на благоприятной мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей. Экспорт российской нефти с 1999 по 2008 гг. в стоимостном выражении вырос в 10,7 раза — с 14,1 млрд долл. до 151,6 млрд долл.<sup>17</sup> В физическом выражении рост выглядит скромнее: с 134,5 млн тонн до 221,6 млн тонн. За 2002–2006 гг. доля природных ресурсов и продуктов их первичной переработки в российском экспорте выросла с 78,2 до 85,5%, а машин, оборудования и транспортных средств упала с 9,4 до 5,6%. Эта конъюнктура позволяла наполнять бюджет, а высокий спрос подстегивал импорт. Экономика росла за счет искусственно подогреваемого спроса, основанного на экспортных доходах и внешних заимствованиях: оборот розничной торговли увели-

<sup>15</sup> Кравченко Е. Новая остановка // Ведомости. 2010. 28 сент. № 182 (2880).

<sup>16</sup> Выплывет сильнейший // Ведомости. 2008. 27 окт. № 203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. 2008. 16 сент. № 174 (2196).

<sup>17</sup> Факты и цифры. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177>.

чился в 4,6 раза, доходы населения — в 5,5, а кредиты физическим лицам — в 72,5 (!) раза. Ввоз из-за границы продовольствия в 2000–2007 гг. вырос в 3,7 раза, товаров народного потребления — в 4,3, машин и оборудования — в 7,1, сложной электронной техники — в 12,8, а легковых автомобилей — в 22,3 раза. По сравнению с этими цифрами в отечественной промышленности, можно сказать, наблюдался настоящий застой: за 2000–2007 гг. промышленное производство выросло на 64,2%, ВВП в целом — на 72%<sup>18</sup>. Многократный рост потребления был достигнут за счет феноменального подъема цен на нефть — с 9,8 долл. за баррель в 1998 г. до 140 долл. десять лет спустя. Как только цена на нефть снижается, в России происходит кризис (1986, 1998, 2008 гг.).

Вне всяких сомнений, XXI в. станет веком нехватки мощностей нефтедобычи. В начале 90-х гг. низкие цены на нефть сделали вложения в развитие нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности невыгодными. Цены выросли, но мощности за ними не успели. Теперь мир столкнулся с близкой перспективой истощения традиционных нефтяных запасов, что требует еще более крупных и длительных вложений в освоение трудноизвлекаемых запасов. Население Земли постоянно растет, что вызывает рост потребности в энергоресурсах (на 40–50% к 2030 г. от уровня 2005 г.). Согласно прогнозу Международного энергетического агентства спрос на нефть со стороны Китая, Индии и других стран *emerging markets* до 2030 г. будет требовать ежегодных инвестиций в разработку месторождений в размере 360 млрд долл. Но даже с учетом этих вложений сокращение ежегодного уровня добычи составит 6,4%.

Согласно базовому сценарию последнего прогноза МЭА, к 2035 г. ОПЕК должна добывать в день на 11 млн баррелей больше,

чем в 2010 г. Но может ли это произойти, если добыча ОПЕК падает примерно на 3% в год? При 3%-ном годовом сокращении добычи ОПЕК придется к 2035 г. где-то изыскать еще 17 млн баррелей в день только для того, чтобы поддержать производство на уровне 2010 г. С учетом прогноза эту цифру нужно увеличить на 11 млн баррелей, т. е. в ближайшие 25 лет ОПЕК необходимо нарастить добычу на 28 млн баррелей в день<sup>19</sup>. Нефтяные компании начали активно экономить на будущем. Начинается массовое сокращение вложений в новые проекты. Это касается как частных, так и государственных компаний, включая мирового лидера отрасли *Saudi Aramco*. Особенно сложная ситуация в регионах с дорогостоящей добычей, поэтому основные предпосылки для цены нефти в районе 100 долл. за баррель остаются: спрос на энергетические ресурсы, при отсутствии прорывных технологий альтернативной энергетики, сохранился.

Соперничество за природные ресурсы станет ведущим геополитическим фактором. Население мира к 2025 г. вырастет до 8 млрд чел. Этот рост будет происходить в основном за счет стран Азии и Африки. Население Индии к 2025 г. превысит население Китая. По мнению специалистов, только к 2025 г. произойдет технический прорыв, который даст миру альтернативу нефти и природному газу, однако его практическое применение окажется медленным из-за огромной стоимости замены всей мировой распределительной инфраструктуры. Поэтому понятно, что Россия находится в уникальном положении — на 10–15 лет нам будет обеспечена база для притока значительных ресурсов в экономику за счет продажи энергоресурсов.

Россия настолько неблагоустроена, в ней еще столько ненасыщенных рынков, что места для роста экономики по примеру развивающихся стран вполне достаточно.

<sup>18</sup> Выпльвет сильнейший // Ведомости. 2008. 27 окт. № 203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. 2008. 16 сент. № 174 (2196).

<sup>19</sup> World Energy Outlook 2008.

Россия имеет все шансы на волне нового послекризисного спроса на полезные ископаемые со стороны Восточной Азии получить новый всплеск потребительской активности. В 2002–2008 годах мы уже видели, насколько интенсивно россияне готовы потреблять услуги и розничные продукты. И в ближайшие годы российские компании завершат экспансию по завоеванию российского рынка. Когда рынки будут насыщены, то целые отрасли снизят темп роста и перейдут на стадию стабилизации своего бизнеса. Главная задача компании на стадии стабилизации — удержание доли на завоеванном рынке и снижение издержек как ответ на требования жесткой конкурентной борьбы. После того, как компания смогла адекватно принять ощущение головокружения от успехов, пережить кризис роста, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит, вместе с ограниченным числом конкурентов, к стадии стабилизации как рынка, так и своей деятельности. К 2011 году российские компании в целом даже не приблизились к этой стадии развития — многие рынки еще не насыщены, а потому еще будут расти многие годы. Пожалуй, единственными отечественными компаниями, которые перешли в стадию стабилизации, является «большая тройка» сотовых операторов. Завоевав с 2001–2007 гг. российский рынок, эти компании двинулись на рынок СНГ и незанятые рынки Азии и Африки в ответ на потребность в разумном инвестировании огромного дохода, получаемого с российского насыщенного рынка. Так, «МТС», купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана, Туркменистана и Индии, «ВымпелКом» — в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Украину, Вьетнам, Лаос, Индонезию и Камбоджу, «Мегафон» — в Таджикистан. Диверсификация в новые рынки — частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании начинают активную меж-

дународную экспансию. И теперь весь мир знает о *McDonalds*, *Coca-Cola*, *Ford*, *Wal-Mart*, *Starbucks*, *BP*, *IKEA*, *Virgin* и др.

### Эффективность российских отраслей

Какие отрасли готовы эффективно воспользоваться грядущим потоком экспортной выручки и умеют работать на высококонкурентном рынке, максимизируя прибыль и грамотно следуя конъюнктуре рынка? Попробуем оценить разницу между сервисным и производственным секторами с точки зрения отраслевой эффективности, и сделаем это не абстрактно, а на основе анализа эффективности отраслей отечественной экономики — с точки зрения управления и достижения целей бизнеса. В качестве классификатора отраслей используется отраслевая структура, принятая рейтинговым агентством «Эксперт» для ежегодных обзоров «Эксперт 400» и «Эксперт 200». Начиная с 1994 г., в этих обзорах проводится подробный анализ состояния соответствующего числа крупнейших отечественных компаний. В классификатор РА «Эксперт» входят компании практически всех сфер экономики, при этом отраслевая структура рейтинга более компактна и удобна для сопоставления, чем, например, классификаторы ОКОНХ. Этот рейтинг опирается на объем реализации продукции (товаров, услуг) за период, однако сам по себе анализ темпов роста выручки и доходов по отрасли для определения ее эффективности недостаточен.

Например, розничная торговля до кризиса 2008 г. росла очень быстро, но прибыль сетей была минимальна, поскольку очень велики были инвестиции в экспансию торговых сетей. Напротив, нефтегазовая отрасль — лидер по прибыли, но ее рост основан не на качественном управлении и прогрессивных технологиях, а на внешней конъюнктуре при снижающихся темпах добычи. Если проанализировать дан-

ные сырьевых компаний, то окажется, что в 2006–2007 гг. цена реализации нефти и газа была в 30–50 раз выше их себестоимости. Так, себестоимость добычи нефти у того же «ЛУКОЙЛа» в 2006–2007 гг. была 2,7 долл./баррель<sup>20</sup>, а «Газпром» добывал 1 тыс. м<sup>3</sup> товарного газа с учетом его переработки по себестоимости всего 119,2 руб. (при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. м<sup>3</sup> газа по территории России составляла 381,2 руб.)<sup>21</sup>. Но, как оказалось, *рентабельность и эффективность — это не одно и то же*: как только цена на нефть и газ упала, компании этой отрасли сразу же подали заявки на господдержку, объясняя это тем, что им не хватает средств расплатиться с кредитами и одновременно проводить инвестиции в добычу нефти и газа.

Вот почему только по прибыльности нельзя судить об общей эффективности бизнеса, проверяемого кризисом на прочность. При оценке эффективности отраслей разумнее выбрать интегрированные критерии, которые бы определили реальные успехи менеджмента в сложной конкурентной борьбе, без влияния выгодной рыночной конъюнктуры или господдержки. Поэтому для оценки эффективности отраслей отечественной экономики были введены детализированные критерии, по каждому из которых та или иная отрасль экспертно<sup>22</sup> оценивалась в баллах от 1 до 10 (см. табл. 2):

- темпы роста выручки за 10 лет;
- масштабные инвестиции в основные фонды (для производства) или в инфраструктуру услуг;
- прибыльность за 10 лет;

<sup>20</sup> Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее». Москва, 20.07.2006.

<sup>21</sup> Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада. 27.06.2003 URL: <http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>.

<sup>22</sup> В качестве экспертов выступили более 30 слушателей МВА и ЕМВА-программ ИКМ НИУ ВШЭ, у которых имелся опыт работы в разных отраслях российской экономики.

- напряжение конкурентных сил в отрасли;
- качество внутрифирменного управления (качество стратегии, профессионализм менеджмента, воплощение стратегии);
- роль коррупции в отрасли (как на уровне регуляторов отрасли, так и во взаимодействии предприятий отрасли с поставщиками и клиентами);
- роль государственного протекционизма в отрасли;
- удовлетворенность клиентов качеством продукции/услуг или соотношение цены и качества товаров или услуг;
- соотношение российских цен с общемировыми;
- прозрачность бизнеса, корпоративное управление, капитализация и акционерные отношения;
- всероссийский охват предложением продукта/услуги;
- борьба с импортом, при этом национальный или иностранный капитал контролирует отрасль;
- международная экспансия бизнеса;
- уровень дифференциации (выпуск продукции вторичного передела для промышленности или новые нестандартные решения для сферы услуг);
- использование всех возможностей рынка;
- уровень инноваций и технологических решений;
- качество маркетинговых коммуникаций с клиентами и партнерами;
- роль выгодной внешней конъюнктуры;
- сопротивляемость кризису.

Затем баллы были суммированы, а отрасли ранжированы по убыванию итогового балла. В результате в десятку наиболее эффективных отраслей не вошли традиционные лидеры по прибыли, такие, как нефтегазовый сектор или другие отрасли добычи полезных ископаемых. Самыми эффективными оказались преимущественно отрасли услуг и отрасли, производящие продукты для конечных потребителей. Эти отрас-

Таблица 2

Уровень эффективности управления в российских отраслях и их распределение по стадиям развития рыночной экономики в 2010 – 2014 гг.

Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм **	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**	Сопrotивляемость кризису
1 Телекоммуникации (мобильная связь)	Стабилизация	услуги	B2C	144	10	10	10	10	8	4	3	8	9	10	6	7	7	8	7	8	9	10
2 Пищевая промышленность	Конец роста	продукты	B2C	125	9	7	7	10	6	6	7	7	8	10	4	3	6	7	7	8	4	9
3 Промышленность бытовых товаров (FMCG)*	Конец роста	продукты	B2C	119	10	4	10	9	7	8	9	4	9	10	2	1	0	9	4	9	7	7
4 Розничная торговля	Рост	услуги	B2C	113	10	8	2	9	7	7	9	6	6	6	3	2	7	6	6	6	6	7
5 Телекоммуникации (остальные типы)	Рост	услуги	B2C и B2B	109	7	8	6	9	6	5	6	6	7	7	5	3	6	5	6	4	5	8
6 Банки и инвестиционные компании	Рост	услуги	B2C и B2B	107	10	3	8	9	7	7	3	6	7	6	6	3	5	6	5	6	7	3
7 Информационные технологии	Рост	услуги	B2B	107	7	6	8	7	7	3	8	6	6	5	4	3	4	8	7	6	8	4
8 Цветная металлургия	Рост	продукты	B2B	103	8	5	10	4	5	7	7	5	5	5	8	9	4	7	4	5	2	3
9 Черная металлургия	Рост	продукты	B2B	102	10	6	10	6	5	4	5	5	6	8	9	6	4	4	4	4	3	3
10 Оптовая торговля	Рост	услуги	B2B	99	10	5	3	8	6	5	9	6	6	4	4	2	3	7	5	5	7	4
11 Общественное питание	Рост	услуги	B2C	98	4	6	5	8	5	7	8	5	3	4	6	2	4	5	4	6	9	7
12 Развлечения	Рост	услуги	B2C	92	10	4	9	8	4	3	7	4	2	3	7	4	3	7	3	4	7	3
13 Электроэнергетика	Рост	продукты и услуги	B2C и B2B	92	5	7	2	2	7	5	1	2	8	7	5	3	4	5	8	6	8	7
14 Страхование	Рост	услуги	B2C	90	9	6	2	9	4	7	8	4	3	6	3	1	3	4	3	6	7	5

Продолжение табл. 2

Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм **	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**	Сопrotивляемость кризису
15 Нефтяная и нефтегазовая промышленность	Рост	продукты	B2B	89	10	9	10	4	5	0	0	2	4	5	8	6	4	4	5	6	1	6
16 Фармацевтическая промышленность	Рост	продукты	B2B	89	9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7	6
17 Парфюмерно-косметическая промышленность	Рост	продукты	B2C	83	3	2	2	10	4	9	9	6	3	1	2	1	2	5	5	4	7	3
18 СМИ и рекламная индустрия*	Рост	услуги	B2C и B2B	81	8	2	6	8	4	7	3	4	6	8	2	3	2	5	3	4	5	1
19 Упаковка	Рост	продукты	B2B	76	8	5	0	5	4	7	9	5	2	3	2	1	2	4	4	3	6	6
20 Промышленность драгоценных металлов и алмазов	Рост	продукты	B2B	69	8	5	9	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	2	4
21 Лесная/ деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	Рост	продукты	B2B	67	7	4	7	5	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	3	5	0	2
22 Легкая промышленность	Конец формирования	продукты	B2C	64	3	3	2	8	3	10	7	3	1	2	0	1	2	2	3	4	8	2
23 Угольная промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	62	6	3	7	2	3	3	3	2	3	3	6	4	1	4	2	2	4	4
24 Химическая и нефтехимическая промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	61	6	3	3	2	3	6	3	3	5	2	2	3	4	3	2	3	4	4
25 Полиграфическая промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	60	3	2	3	7	2	8	8	3	3	1	2	1	1	2	4	3	4	2
26 Лизинг	Конец формирования	услуги	B2B	58	8	3	2	4	2	7	3	3	2	3	3	1	2	3	4	3	4	1

Окончание табл. 2

Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный протекционизм **	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**	Сопrotивляемость кризису
27	Строительство	продукты	B2C и B2B	57	10	7	10	2	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	0	2
28	Транспорт	услуги	B2C и B2B	55	5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	3	3	6
29	Сервисные компании промышленности (НИИ и сервисные компании)	услуги	B2B	46	3	2	2	7	2	2	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	4	2
30	Операции с недвижимостью	услуги	B2B	45	10	1	10	3	2	0	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	2	1
31	Промышленность строительных материалов	продукты	B2B	44	6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
32	Образование*	услуги	B2C	41	5	1	5	5	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1	5
33	Агропромышленный комплекс	продукты	B2B	41	2	3	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3	4
34	Машиностроение	продукты	B2B	37	1	3	2	6	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4	0
35	Жилищно-коммунальное хозяйство + зарождение	услуги	B2C	22	2	2	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	2	5
36	Здравоохранение*	услуги	B2C	20	2	2	1	2	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	0	0	5

\* Отрасли, не представленные в рейтинге «Эксперт-400».

\*\* Обратная зависимость баллов: 10 за минимальную выраженность признака.

ли за 10–15 лет смогли с нуля, без приватизационной истории построить абсолютно новые бизнесы и эффективно аккумулировать доходы, обеспечив рост внутреннего потребления. Причем из 15 самых эффективных отраслей в России только 6 связаны с производством, а большая часть представляет услуговый сектор.

Отрасли, входящие в первую пятерку, похожи сочетанием двух факторов — в них самая сильная конкуренция и очень высокая скорость оборота денежных средств. Легкость вхождения игроков на эти рынки, помноженная на высокую скорость оборачиваемости, приводит к росту эффективности предоставления услуг и производства товаров за счет быстроты изменений, которые вносят компании в свою деятельность. Эти отрасли быстрее других доводят свои рынки до насыщения, переходя в стадию стабилизации бизнеса на национальном уровне (рис. 3). С каждым «шагом вниз» по рейтингу конкурентное напряжение в той или иной отрасли снижается, а сроки окупаемости возрастают, скорость оборота денежных средств замедляется.

Также стоит отметить, что занимающие первые места в рейтинге отрасли услуг (и производства товаров розничного спроса) менее всего пострадали от экономического кризиса. За годы нешуточной конкуренции они привели бизнес-процессы и технологии к оптимальному состоянию, вытеснили неэффективные компании и завершили насыщение своих рынков, выйдя на фазу стабилизации. Ключевым критерием в данном случае можно считать уровень охвата потребителей. Кто сумел свою услугу из диковинки превратить в необходимость для пользователей, тот гарантировал доход в любой экономической ситуации. Так, например, средняя разговорная активность (*MOU*) абонентов в федеральной тройке операторов мобильной связи уменьшилась за кризисный квартал конца 2008 г. всего на единицы минут в месяц, а активные московские абоненты в разгар кризиса ста-

ли говорить всего на 5–7% меньше<sup>23</sup>. Даже в условиях кризиса люди предпочитают сохранять свои мобильные номера, подписку на кабельное ТВ, доступ в Интернет и пользоваться удобным магазином поблизости, хотя он и дороже рынка или гипермаркета, расположенного за несколько километров от дома.

В десяти первых отраслях вы не найдете ни одной монополии. Это ответ на вопрос, какая экономика эффективнее: основанная на конкуренции или на государственном регулировании, пусть даже осуществляемом рыночными методами через крупные государственные концерны.

Наши экономисты делятся на два противоборствующих лагеря: рыночников и государственников. Но истина посередине: согласно нормальному распределению вероятностей в системе всегда присутствуют две области стандартного отклонения. Чистая конкуренция без контроля государства — такая же утопия, как и государственное планирование без частной инициативы. Наиболее жизнеспособными являются системы, которые балансируют в области нормального распределения, не допуская ошибок: ни слишком стремительного роста, ни пассивности. Поэтому для России ответ очевиден: ориентированные на конечных потребителей отрасли с высокой скоростью оборота денежных средств (это, как правило, розничные услуги и товары) нужно отдавать в частные руки и строить их регулирование так, чтобы в этих секторах не прекращалась конкуренция и сохранялись прозрачные для всех участники правила работы.

Отрасли, имеющие продолжительные сроки оборачиваемости денежных средств и связанные с национальной безопасностью или общественной инфраструктурой, должны контролироваться государством. Но и в этих секторах нельзя создавать монополии. В каждом должно быть 2–3 круп-

<sup>23</sup> Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. 2009. 30 март. № 55 (2325).



**Рис. 3.** Уровень эффективности управления в российских отраслях и распределение отраслей по стадиям развития рыночной экономики в 2010–2014 гг.

ные госкомпании со схожей структурой активов, конкурирующие между собой и оцениваемые по одинаковым показателям. Если управленцы не обеспечивают надлежащую эффективность и прозрачность, они будут «съедены» по законам выживания другими управленцами. Не можете найти эффективных управленцев — берите из бизнеса. Элемент конкуренции повышает эффективность решений при любом государственном строе. В СССР одним из немногих экспортных товаров, завоевавших превосходную репутацию, были вооружения. И произошло это благодаря конкуренции между крупными научно-инженерно-промышленными группами, параллельно решавшими одинаковые задачи («МиГ» и «Сухой», КБ Ильюшина и КБ Туполева, КБ Миля и КБ Камова и т. д.).

Любопытно рассмотреть дальнейшие действия компаний в отраслях, которые достигли стадии стабилизации. Конкурентное напряжение и выравнивание предложения (как по качеству, так и по цене) заставляют компании фокусироваться на действиях по удержанию доли на завоеванном рынке и на постоянном снижении издержек как

ответ на требования снижающейся маржинальности бизнеса из-за ценового давления конкурентов. Как правило, компании на этой стадии развития выплачивают ранее взятые долговые обязательства и начинают изучать возможности инвестирования в новые рынки или сегменты за счет стабильного денежного потока. Некоторые компании уходят в зарубежную экспансию на похожие, но еще не насыщенные рынки. Другие рассматривают возможность инвестиций в диверсификацию бизнеса и в новые технологические решения или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить еще большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «ВымпелКом», купивший в декабре 2007 г. *Golden Telecom (GT)*, выйдя на растущий рынок фиксированной телефонии и формирующийся рынок широкополосного доступа. Передача данных — основной источник поддержания динамики выручки сотовой компании, которая сталкивается со стагнацией спроса на свои традиционные голосовые услу-

ги. Этот сегмент связи находился в то время только в стадии формирования, поэтому демонстрировал устойчивый спрос даже при неблагоприятной конъюнктуре рынка. Потом, чтобы усилить всю цепочку предоставления услуги, «ВымпелКом» купил «Евросеть» — розничную сеть из 3300 точек продаж в России и странах СНГ. В итоге стратегия компании и ее бизнес на долгий срок приобрели сбалансированность и устойчивость в конкурентной борьбе на всем рынке по всей цепочке добавленной стоимости (правда, на компанию в этом случае начал давить самый большой среди других конкурентов валютный долг, для обслуживания которого нужно было повышать тарифы). После покупок конкуренты сразу же начали изучать похожие сценарии развития. Так, в 2009 г. «МТС» купил провайдера широкополосного доступа «КОМСТАР-ОТС» и начал скупать мобильных розничных ритейлеров и формировать собственную розницу на базе РКТ-МТС, а «Мегафон» в 2010 г. закрыл сделку по покупке сетевой инфраструктуры «Синтерры» (провайдера дальней связи, фиксированного широкополосного доступа в Интернет и конвергентных услуг), а также создал с нуля монобрендовую розницу.

Эти тенденции подтверждают, что, когда рынки, обслуживаемые той или иной отраслью, приходят к насыщению, финансовые и человеческие ресурсы компаний перенаправляются на новые, ненасыщенные рынки с более длительным оборотом денежных средств. Данная закономерность также дает шанс отраслям, которые еще не вышли в фазу стабилизации и имеют продолжительный цикл оборота денежных средств, получить ресурсы из других, более эффективных и «высокооборотных» отраслей. Так, например, АФК «Система» после выхода телекоммуникационного бизнеса, который выступал ключевым активом холдинга, в фазу стабилизации представила новую стратегию инвестиций: была осуществлена крупная стратегическая покупка комплекса

предприятий башкирского ТЭК (от добычи нефти до производства электроэнергии), а в качестве следующего шага АФК «Система» планирует приобретение сельскохозяйственных активов, т. е. намерена переходить к работе в отрасли, которая характеризуется еще более высоким риском инвестиций и еще более длительными сроками окупаемости<sup>24</sup>.

### Системные различия товаров и услуг

В той мере, в какой эффективность тех или иных процессов в компаниях зависит от напряжения конкурентных сил в отрасли, где работает компания, в той же мере уровень конкурентного напряжения в отрасли зависит от таких факторов, как легкость выхода компании на рынок, размер необходимых инвестиций для запуска услуги/продукта, скорость оборота денежных средств, возможность снижать издержки за счет разделения операционных расходов между все большим количеством клиентов и т. д. Экспресс-анализ также показывает, что производство по этим показателям часто неконкурентоспособно, и причина бурного роста сектора услуг состоит в том, что по всем вышеприведенным показателям услуги более эффективны, чем производство. У услуг есть несколько особенностей, которые недоступны производству:

1. Услуги продаются прямо конкретному потребителю. Это отличает их от материальной продукции, которая выпускается, как правило, ориентируясь не на конкретного потребителя, а на спрос на рынке. Разработка услуги и ее реализация не статичны: в процесс оказания услуги закладывается возможность модификации и адаптации услуг под различные требования. Услуги можно оказывать только тогда, когда поступают заказы от конкретных клиентов. В свя-

<sup>24</sup> АФК «Система» решила заняться сельским хозяйством. URL: <http://www.opencat.ru/news/4125.html>.

зи с этим «производство» и продажа услуг не могут быть разделены.

2. Масштабируемость количества предоставляемых услуг при сохранении минимальной операционной безубыточности. Этого свойства нет у товара, на масштабируемость которого накладывает ограничения сырьевая составляющая. Себестоимость единицы товара при равных производственных условиях одинакова, а себестоимость единицы услуги снижается с ростом количества пользователей (при постоянных операционных издержках). При производстве продукции в составе себестоимости каждой штуки товара будут присутствовать одни и те же затраты на сырье и нормо-часы производственного персонала. А в услугах наоборот — затраты на строительство и обслуживание сети связи конечны, но на первых порах они будут делиться на сотни абонентов (соответственно, при «заоблачной» цене услуги), а впоследствии — на миллионы (что сделает цену услуг на порядок ниже). Можно прочитать лекцию в аудитории для 20 человек, но поставьте камеру и выложите запись на *YouTube* — ее увидят десятки тысяч. А в производственном секторе такая модель невозможна.

3. Товары мобильны. Услуги пока еще иммобильны — многие привязаны к точке сбыта. Товары могут производиться в одном месте, складироваться в другом, а продаваться в третьем. Китайские сборщики уже отобрали работу у миллионов американцев, европейцев и японцев, занятых в производстве. Но чтобы отобрать рабочие места в сфере физически оказываемых услуг (например в розничной торговле, ремонте автомобилей и т. д.), китайцам надо приехать в Америку или Европу. Здесь они уже не смогут работать по 15 часов в сутки, получая при этом в десять раз меньшую заработную плату — иначе они не выживут в стране пребывания. Физическое присутствие человека в услугах делает рынки услуг защищенными от конкуренции с импортом. Вот почему с каждым годом в развитых

странах все больший процент ВВП образуется в услугах, активное население и компании перестраиваются под предоставление услуг, не выдерживая конкуренции в производстве. В торговом балансе США на каждые три доллара экспорта товаров приходится услуг только на один доллар. В 1960-х годах это соотношение было 5:1, но никогда не выходило на паритетный уровень. В номинальном выражении глобальный экспорт товаров в 2008 г. вырос на 15% до 15,8 трлн долл., услуг — на 11% до 3,7 трлн долл. (соотношение приблизительно 4:1)<sup>25</sup>. Большую часть услуг невозможно экспортировать из страны и заменить их импортом. Вот почему 20% ВВП США, относящиеся к промышленности, и 78% ВВП, относящиеся к услугам, не могут уравнивать торговый баланс США. Страна импортирует товары из развивающихся стран, но взамен не может предложить паритетный экспорт услуг из-за их иммобильности.

4. Разные системы распределения. В отличие от производителей, которым для распространения товаров нужна физическая цепочка сбыта (дистрибьюторы, дилеры, розничная торговля и связывающие их транспортные форвардеры), сервисные предприятия, которые оказывают сложно структурированные услуги (а для услуг «реального времени» — таких, как, например, парикмахерские или общественное питание — вопрос распределения просто не стоит), либо используют каналы связи, либо объединяют точки приема и выдачи заказа в одном месте. Система электронных терминалов принимает платежи сразу для многих операторов связи. Сеть химчисток может пользоваться общим центром обработки вещей, но принимает и выдает заказы через множество максимально приближенных к потребителю мелких отделений. Благодаря бурному развитию телекоммуникаций, особенно рос-

<sup>25</sup> Чечель А., Шпигель М. Торговля встала// Ведомости. 2009. 25 март. № 52 (2322).

ту Интернета, электронные способы оплаты услуг получают все большее и большее распространение. Любой элемент услуги, основанный на информации, имеет в потенциале возможность мгновенной доставки в любую точку мира, где есть соответствующее оборудование для его получения. Благодаря электронной почте, веб-сайтам и логистическим сетям даже очень небольшие и небогатые компании имеют возможность, не неся больших затрат, предлагать свои услуги на огромной территории. Фирма, которая не выжила бы, обслуживая небольшой сегмент рынка на ограниченной территории, может в сотни раз повысить свой потенциал, работая в том же самом узком рыночном сегменте, но на большей территории. Примеры: крупнейший в мире сайт по продаже авиабилетов — *Expedia*, успех идеи *Amazon.com*, которая «убила» классические книжные магазины, каталоги одежды *OTTO* и *QUELLE*, полностью виртуальный американский банк *Capital One*, который имеет только веб-сайт и ни одного отделения, дистанционное обучение в *Open University* и др. Еще 50–100 лет назад все услуги полностью осуществлялись при помощи человека. Телефонный звонок требовал ручного переключения телефонисткой, перевод денег в банке проводился через заполненный вручную бланк, заверенный операционисткой, а для получения заработной платы сотни миллионов людей приходили к кассам, где специальные сотрудники бухгалтерии производили физическую выдачу денег. Но благодаря научно-техническому прогрессу и автоматизации многих процессов сейчас ряд услуг предоставляется без участия человека. Заданный феноменальный рост автоматизации и все большей грамотности потребителей в работе со сложными сервисными системами приведет к доминированию стабильно работающих технологий над непостоянным человеческим трудом по оказанию услуг. Сегодня даже самолеты могут летать без участия пилота. Компьютерная диагностика поломок в ав-

томашине безошибочно указывает причину неисправности. Магазины могут отказаться от кассиров: радиочастотные метки за долю секунды «обсчитают» корзину покупателя с продуктами, которые даже не надо выгружать на ленту. Страховой полис можно одновременно оформить и оплатить на сайте страховой компании в любое время суток. Через 20–30 лет сервисные компании будут значительно отличаться от сегодняшних. Сервисная компания будущего — это очень квалифицированный потребитель услуг, владеющий навыками работы со сложными информационными системами, который готов ради снижения стоимости услуги самостоятельно выполнить часть функций персонала и который, в свою очередь, будет в соответствующем объеме заменен сложной и многое умеющей автоматизированной системой обслуживания клиентов. Скорость изменений колоссальна. Так, за 10 лет количество пользователей мобильной связи увеличилось в России в 1000 раз. Ни одно производство товаров не демонстрировало такого феноменального роста. Этот рост обеспечивается легкостью масштабирования услуг за счет автоматизации процессов. И каждый раз развитие доходит до какого-то момента, когда техническая новинка становится уже не роскошью и не вопросом предпочтений, а предметом абсолютной необходимости («якорная услуга»)<sup>26</sup>.

5. Услуги делимы (под задачи клиента). Товары неделимы (стандартный «лот»). Мы не можем, покупая продукты питания, потребовать от магазина продать нам, например, пакет сока 0,85 л и упаковку йогурта в 135 г. Если же говорить об услугах, мы совершенно точно можем сами выбрать из всего набора подходящую для себя комбинацию. Нарезка в супермаркете (а супермаркет — это сервисная компания по распределению товаров) предоставляет услуги по делению любого гастрономического

<sup>26</sup> Быков П. Уходите скорее // Эксперт. 2009. 30 марта. № 12 (651).

продукта под требуемый покупателем объемом. Принимая решение об отдыхе, из всего перечня услуг клиент может выбрать только проживание, отказавшись от экскурсий, питания и спортивных мероприятий. Потребитель всегда имеет возможность выбрать, какие именно из дополнительных или основных услуг он хочет получить. В зависимости от предпочтений клиента компания может расширять список предоставляемых услуг, что позволит ей эффективнее конкурировать на рынке, а также занять уникальную нишу в сфере услуг. Маркетологам услуг не нужно исследовать предпочтения и отличия тысяч сегментов потребителей. Потребители сами запросят у них приемлемую конфигурацию. Для стабильной и прибыльной работы служебной фирмы необходимо следовать правилу инвариантности услуг, их взаимозаменяемости и взаимной дополняемости. Предложите клиентам гибкие условия, и благодаря «конструктору» из услуг вы получите новых клиентов и сохраните лояльность текущих. В производстве такая вариативность процессов невозможна физически — любое нестандартное производство сразу увеличивает издержки и в итоге цену, предъявляемую потребителю. Для производства главное — точность «копирования» выходящих с конвейера продуктов с максимальным соблюдением универсального стандарта, охватывающего не только технологию, но и логистику. Несмотря на то что сейчас многие производственные компании могут собрать, например, до 40 тыс. комбинаций автомобиля под индивидуальный заказ, все равно у компании есть только стандартный набор решений. Как бы он ни был широк, он всегда ограничен. В услугах все наоборот: главное — вариативность потребительских предпочтений, которую может обеспечить только человек. Именно персонал может предоставить миллион комбинаций возможных решений в настоящее время и видоизменить первоначальный заказ до неузнаваемости, добавляя любые компоненты.

## Сырьевой сектор — источник платежеспособного спроса на услуги

Услуги могут эффективно развиваться только при платежеспособном потребителе, а жесткая конкуренция возможна лишь тогда, когда у потребителя есть доходы, за которые компаниям интересно бороться. Парадоксально, но эффективность служебного сектора в России зависит от монополизации сектора производства полезных ископаемых. В этом секторе формируется — в основном, в добывающих отраслях и в тяжелом машиностроении — до 2/3 (66,8%) совокупной выручки компаний, входящих в число крупнейших отечественных бизнесов по рейтингу «Эксперт 400»<sup>27</sup>. Только за счет «Газпрома» и нефтяных компаний формируется не менее трети общих доходов ведущих корпораций России и 40% бюджета страны. Понятно, что динамика роста в данном секторе бизнеса ниже, чем в непромышленном секторе экономики, но именно он в значительной мере определяет макроэкономические показатели страны. На доходах от экспорта сырья и продукции невысокого передела, реинвестируемых в отечественную экономику, выросли все остальные отрасли, обслуживающие миллионы потребителей. Производство продукции промышленного назначения — один из локомотивов экономики. От процветания этого сектора зависит успешное функционирование всех других отраслей — хотя бы в силу того, что в структуре стоимости любого сектора экономики и любой отрасли находятся, в том числе, и энергоресурсы, и их стоимость оказывает на динамику развития народного хозяйства универсальное влияние. У этого типа бизнеса есть несколько специфических отличий, которые влияют на внутрифирменное управление и эффективность операций:

<sup>27</sup> Удерживать траекторию // Эксперт. 2007. 1 окт. №36 (577).

1. *Огромный объем реализации и физической прибыли.* Прибыль до налогообложения у Новолипецкого металлургического комбината примерно равна всему объему реализации розничного гиганта — компании «Евросеть»<sup>28</sup>. Но задайте себе вопрос, что труднее с точки зрения внутрифирменного управления: управлять бывшими советскими предприятиями металлургии (поставки железорудного концентрата на Новолипецкий комбинат осуществляются с предприятий, расположенных не далее чем 350 км от Липецка<sup>29</sup>) или создать с нуля розничную систему типа «Евросети», имевшую в годы расцвета свыше 5000 точек продаж более чем в 100 городах России и странах СНГ<sup>30</sup>? Ответ очевиден: конечно же, все предпочли бы получить контроль над уже отстроенным бизнесом, размер которого гарантирует огромную прибыль, не занимаясь удовлетворением потребительских предпочтений миллионов клиентов и контролем над более чем 40 тысячами торговых представителей, разбросанных по всей стране. Какой еще бизнес может принести 27,3 млрд долл. чистой прибыли, как не «Газпром»<sup>31</sup>? Понятно, почему при приватизации борьба развернулась именно вокруг сырьевых и производственных предприятий, и никто из собственников того времени не задумывался о построении сложных бизнесов розничных услуг и потребительского производства. Сегодня государство пытается вернуть себе полный контроль над углеводородами: с каждым годом присутствие госкомпаний в нефтегазо-

вой отрасли возрастает, в России осталось всего 5 крупных частных нефтяных компаний («ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «ТНК-ВР», «Татнефть» и «Башнефть»).

2. *Капиталоемкость и продолжительный оборот денежных средств.* За 15 постсоветских лет в России запустили в серийное производство две модели гражданских самолетов: Ту-204 и *Sukhoi SuperJet*. Построена (на самом деле, достроена с советских времен) одна электростанция. А сколько появилось новых алюминиевых или нефтеперерабатывающих заводов? Ни одного. Страна уже десятки лет не может освоить добычу углеводородов с шельфа Баренцева моря. В условиях нестабильности политического и инвестиционного климата и «коротких денег» госкомпаний и частные бизнесмены предпочитают реинвестировать прибыль в лучшем случае в модернизацию основных фондов существующих предприятий, но не в новые долгосрочные проекты. Нестабильность правил игры также не вдохновляет на новые инвестиции. Для частного инвестора единственным способом хеджирования остается поиск «старших» партнеров из числа госкомпаний. Все это происходит из-за очень продолжительных сроков оборачиваемости, при которых инвестор вынужден брать на себя политические и макроэкономические риски на десятилетия вперед. Решение серьезных проблем промышленного развития в России требует вмешательства высших руководителей страны. Так, например, для освоения Штокмановского месторождения был привлечен французский энергетический гигант *Total*. Владимир Путин пообещал *Total* в России «хорошее административное сопровождение»<sup>32</sup> и предложил компании спокойно относиться к задержкам сроков запуска проекта шельфовой добычи. По оценкам вице-премьера Игоря Иванова, за 5 лет до 2016 г. в освоение газовых месторождений в России будет

<sup>28</sup> Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. 2007. 1 окт. № 36 (577).

<sup>29</sup> Информация компании НЛМК. URL: <http://www.nlmk.ru>.

<sup>30</sup> Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров». Евгений Чичваркин, председатель совета директоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. 008. 23 июня. № 113 (2135).

<sup>31</sup> В плену падающей добычи // Эксперт. 2008. 7 июля. № 27 (616).

<sup>32</sup> Малкова И., Новый В. Премьер-супервайзер // Ведомости. 2010. 15 июня. № 107 (2625).

инвестировано более 100 млрд долл.<sup>33</sup> Такие затраты под силу только мировым энергетическим мейджорам и госкомпаниям. В качестве еще одного примера безусловной необходимости государственного патронажа и «ручного управления» промышленным развитием можно привести создание корпорации «РОСНАНО»: без государственных гарантий и выделения государственных же средств частным предпринимателям обеспечить развитие высокотехнологичных производств, которые имеют продолжительный срок окупаемости и риски инновационных решений, не получается.

3. *Влияние органов власти на успех бизнеса.* Не удивительно, что в производственной сфере качество и уровень взаимоотношений с органами власти определяет не только успех инвестпроектов, но и само получение и удержание контроля над предприятием. На всех стадиях жизненного цикла права владения, распоряжения и пользования обеспечиваются не законом, а тесным общением собственников с политической элитой как региона, так и федерального центра. Делегирование частному бизнесу контроля над сырьевыми компаниями рассматривается регуляторами через призму лояльности к политической элите и национальной безопасности, контроля над тяжелой промышленностью (металлургия, энергетика, химия) — через призму преобладания в инфраструктурных секторах экономики национального капитала.

4. *Отсутствие конкурентной борьбы.* В рамках этого типа бизнеса в России конкуренция слаба, отдельные отрасли вообще находятся в монопольном состоянии. Конкуренция нефтяных компаний отсутствует ввиду монопольного положения «Транснефти» по транспортировке нефти, как и «Газпрома» в газовом экспорте. Решение о допуске «к трубе» принимается органами

власти. Практически вся алюминиевая отрасль в России принадлежит РУСАЛу (даже *Standard Oil* до своего разделения контролировала «только» 85% рынка углеводородов США)<sup>34</sup>. Отечественное законодательство формально препятствует образованию компаний, контролирующих свыше 35% рынка. Такие компании автоматически становятся объектом государственного регулирования, причем основным рычагом регулирования является не разукрупнение (как в США), а государственное вмешательство в их цены и тарифы. Таким образом, отечественная система фактически поощряет концентрацию и монополизацию производства, поскольку этот процесс обеспечивает государству повышение контроля над бизнесом.

Во многих других отраслях от строительства до черной металлургии существует олигополия: отрасль образуют 2–5 игроков. Исключением является машиностроение. Но и в этой отрасли выживание предприятий в значительной степени зависит от государственного заказа и посредничества государства в заключении экспортных контрактов. В Китай энергетическое оборудование поставляется по межправительственным соглашениям, огромный контракт РЖД на строительство железных дорог в Ливии был оплачен в счет государственного долга, новый гражданский «Сухой» поставляется, в основном, государственному «Аэрофлоту», тепловозы — государственным железным дорогам, атомные станции и вооружение — в страны третьего мира, опять же по госконтрактам, и т. д. В общем, чтобы успешно развивать указанный тип бизнеса, надо обращать внимание не на качество корпоративного управления и инвестиционную привлекательность, а уметь выстраивать конструктивные, лучше дружеские, отношения с регуляторами и другими собственника-

<sup>33</sup> В разработку месторождений газа Россия вложит \$ 100 миллиардов. Заявление И. Иванова на ПМЭФ-2010. <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369626&cid=1060>.

<sup>34</sup> *Ергин Д.* Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть / пер. с англ. М.: ДеНово, 1999.

ми в отрасли. Клиенты, персонал, инвесторы, жители территорий — все эти стейкхолдеры второстепенны.

5. *Необычное ценообразование на продукцию.* Ни в каком другом секторе экономики продукция не имеет такого необычного ценообразования, как продукция данного типа бизнеса. Здесь основные факторы ценообразования — биржа, спекулятивные операции и политическая конъюнктура. Себестоимость производства барреля нефти в Саудовской Аравии и Ираке составляет 2–3 долл., в развивающихся странах типа Казахстана и Венесуэлы она колеблется от 5 до 12 долл. Какой еще бизнес имеет 10–70-кратную разницу между себестоимостью и продажной ценой? Внутри этого бизнеса, построенного на сложных, взаимозависимых и монопольных взаимоотношениях, цены формируются вовсе не усредненными и цивилизованными показателями рентабельности. Биржевые товары продаются стандартными лотами, и особой разницы между канадской и красноярской алюминиевой чушкой нет, как нет ее между чукотским и южноафриканским золотом 999 пробы. Зачем же устраивать конкуренцию между компаниями? Производителям проще договориться и управлять рынками (как, например, это делает «ОПЕК» или *DeBeers*), притом в союзниках у производителей будут многие национальные правительства-экспортеры. Олигополические сговоры при протекции государства обеспечивают высокую рентабельность и в других отраслях этого типа бизнеса (прокат, трубы, удобрения, уголь с определенными показателями КПД сгорания, применимый только в определенных электростанциях, и т. д.). В общем, если вы разумный собственник похожего предприятия — принимайте правила игры, созданные за многие годы, и старайтесь защитить свои рынки при помощи власти и коллег по цеху, максимизируя прибыль при постоянном снижении издержек. Российская практика ведения дел в указанном типе бизнеса не изменится в ближайшие де-

сятилетия, потому что для этого нужно пойти американским путем — расчленив монополии. Для этого нужны сильная политическая воля, поддержка миллионов избирателей, сильная судебная система, низкий уровень коррупции, прозрачные правила игры и партнерская концепция взаимодействия бизнеса и власти.

## Заключение

В итоге получаем необычный симбиоз в российской экономике — эффективные, работающие в жесткой конкурентной среде со средней рентабельностью служебные компании и неэффективные с точки зрения управления сырьевые компании, которые благодаря монопольному ценообразованию имеют потрясающую рентабельность, обеспечивающие доходы российского бюджета и определяющие макроэкономическую ситуацию в стране.

## Список литературы

1. АФК «Система» решила заняться сельским хозяйством. URL: <http://www.opencat.ru/news/4125.html>.
2. Бурмистров М. Тенденции розницы // Рост. № 1 (12). Март. 2011.
3. Быков П. Уходите скорее // Эксперт. 2009. 30 март. № 12 (651).
4. В плену падающей добычи // Эксперт. 2008. 7 июл. № 27 (616).
5. В разработку месторождений газа Россия вложит \$ 100 миллиардов. Заявление И. Иванова на ПМЭФ-2010 // <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369626&cid=1060>.
6. Выплывет сильнейший // Ведомости. 2008. 27 окт. № 203 (2225).
7. Ергин Д. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть / пер. с англ. М.: Де-Ново, 1999.
8. Кравченко Е. Новая остановка // Ведомости. 2010. 28 сент. № 182 (2880).
9. Малкова И., Новый В. Премьер-супервайзер // Ведомости. 2010. 15 июн. № 107 (2625).

10. Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада. 27.06.2003. URL: <http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>.
11. Польза от кризиса // Ведомости. 2008. 16 сент. № 174 (2196).
12. Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. 2007. 1 окт. № 36 (577).
13. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. №3. 2010.
14. Структура российской экономики по секторам с 1987–2008. Данные ООН. URL: [http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator\\_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS](http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS).
15. Структура экономики разных стран. URL: [http://www.nationmaster.com/graph/econo\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/econo_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services).
16. Структура экономики США по секторам. Данные ООН. URL: [http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator\\_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS](http://data.un.org/Data.aspx?q=GDP&d=WDI&f=Indicator_Code%3aNV.SRV.TETC.ZS).
17. Удержать траекторию // Эксперт. 2007. 1 окт. № 36 (577).
18. Факты и цифры. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177>.
19. Федоров Д. Генеральный директор ООО «Газпром энергохолдинг» презентация «Газпром в электроэнергетике». URL: <http://www.ogk6.ru/Fedorov.ppt>.
20. Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее». Москва, 20.07.2006.
21. Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров». Евгений Чичваркин, председатель совета директоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. 2008. 23 июн. № 113 (2135).
22. Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. 2009. 30 март. № 55 (2325).
23. Чернов Д. В., Солдатенков С. В., Приданцев С. В., Гулейков М. Ю., Патрацкий Д. А., Филимонова Н. А. Генератор прибыли, или как создать в России эффективную компанию розничных услуг. URL: [www.russianservicebook.ru](http://www.russianservicebook.ru), 2010.
24. Чечель А., Шпигель М. Торговля встала // Ведомости. 2009. 25 март. № 52 (2322).
25. URL: [http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7\\_0\\_A/.s/7\\_0\\_92T/\\_th/J\\_0\\_LV/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_8FL/\\_me/7\\_0\\_A/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_92T#](http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_92T/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_8FL/_me/7_0_A/_s.7_0_A/7_0_92T#).
26. URL: <http://www.nlmk.ru>.
27. World Energy Outlook 2008.

---

*D. Chernov, PhD (Economics), Teacher in ICM HSE, Moscow, [chernov@mail.ru](mailto:chernov@mail.ru)*

## INDUSTRIAL PRODUCTION AND SERVICE SECTOR AS STRATEGIC BUSINESS RIVALS

The article considers the processes of progress in production and service sectors and answers the question how and thanks to what service sector of Russian economy left the productive one behind (concerning contribution in GDP of our country). The rates of development of service sector turned out to be so high firstly — as a reason of peculiarities of new Russian economy, which historically was built on the market principles and was developing in conditions of investment resources deficit, secondly — as a reason of system differences between «physical» goods and services as an object of sale.

Nowadays Russia faces an unusual symbiosis: effective service companies, operating in hard competitive sphere with average profitability and non-affective from the point of management industrial companies, which thanks to monopolistic pricing have great profitability, providing profits of Russian budget and determining a macroeconomic situation.

**Key words:** life cycle, production sector, service sector, effectiveness, monopoly, oligopoly, competitive tensions, competitiveness, Russian economy.