Табурчак А.П.
канд. экон. наук
Томилина Э.И.
канд. экон. наук
Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)
Дорошенко Ю.А.
докт. экон. наук, профессор
Бухонова С. М.
докт. экон. наук, профессор
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г.Шухова

П*есня вся, песня вся, песня кончилася…*

проблемы выбора эффективных стратегий компаний

В современный период на рынке консалтинговых услуг России отмечается рост спроса на стратегическое управление и планирование. Почти удвоился спрос на услуги консультантов, специализирующихся в области информационных технологий. Темпы роста управленческого консалтинга в этой сфере составили 70%, прирост выручки компаний, занимающихся консультациями в области программного обеспечения и системной интеграции, превысил 110%. Изменяется и отношение коммерческих фирм к консультационным услугам.

Одной из наиболее значимых тенденций 2004-2005 годов участники рынка считают повышение спроса на проекты *управленческого консалтинга*, которые включают в себя определение долгосрочных целей и приоритетных областей бизнеса, разработку стратегий развития и помощь в их реализации. При этом, как правило, для успешного внедрения стратегий необходимо предложить *оптимальную систему управления* и *организационную структуру* предприятия.

Участники рынка отмечают характерную особенность современного периода: если несколько лет назад *стратегическое планирование* считалось модным направлением, то сейчас спрос на него становится все более осознанным. Сегодня лидеры российского консультационного рынка стремятся вовлечь менеджеров компании в совместный процесс реализации разработанной

стратегии, помочь собственникам и управленцам создать команду для ее претворения в жизнь. По мнению специалистов, только при соблюдении этих условий реализация выбранных стратегий развития может дать положительные результаты.

Повышение спроса предприятий на управленческий консалтинг, по мнению экспертов, в первую очередь, связан с нарастанием скорости изменений, происходящих на товарных рынках. При этом резервы для экстенсивного развития заметно сокращаются либо уже почти исчерпаны, а цены энергетических и других ресурсов неуклонно растут.

Эти глобальные факторы заставляют менеджмент предприятий уделять больше внимания поиску своих конкурентных преимуществ, причем на долгосрочную перспективу. В импортозамещающих отраслях отечественному бизнесу приходится жестко конкурировать с западными компаниями, которые усиливают свое присутствие на российском рынке. Другие задачи возникают перед нашими компаниями при выходе на внешний рынок. Перед зарубежными конкурентами большинство отечественных предприятий имеют намного меньше шансов на успех, чем в борьбе с неорганизованными соотечественниками. При этом в отдельных сегментах отечественный бизнес уже сдает позиции.

Еще в начале 2004 г., когда экономика России демонстрировала рекордные для нее темпы роста, многие эксперты с тревогой писали о том, что база хозяйственного подъема вот-вот будет исчерпана и страна вступит в полосу затяжной стагнации, возможно, даже экономического кризиса. Сегодня эти малоутешительные прогнозы стали сбываться. Темпы роста ВВП снизились; все чаще можно услышать заявления, что удвоения ВВП к 2010 г. России не достичь.

Что знаменует собой это торможение экономики, какой фактор вносит в него наибольший вклад, в чем причина замедления роста?

Наиболее часто на эти вопросы даются следующие ответы: а) действия государственных властей, создающие риски для инвесторов и провоцирующие отток средств из страны; б) доминирование сырьевого сектора. Однако более обоснованной представляется точка зрения, согласно которой снижение темпов роста ВВП не является результатом действия какого-то одного фактора, а есть следствие *исчерпания всего потенциала финансового кризиса 1998 г.*

Девальвация рубля создала в стране «портфель ресурсов», характерный для развивающихся рынков и государств, имеющих значительные запасы природных ресурсов: а) «слабый» рубль; б) низкие цены на природные ресурсы внутри страны при высоких ценах на сырье на мировых товарных рынках; в) ресурс дешевой, относительно квалифицированной рабочей силы; г) наличие незагруженных производственных мощностей. Используя их, экономика страны с 1998 по 2003 г. росла быстрее, чем за весь послевоенный период.

Однако отрасли и компании по-разному воспользовались этими возможностями, что обусловило различие в темпах их роста. Первыми эффекта добились экспорто-ориентированные сырьевые отрасли (горнодобывающая и нефтегазовая промышленность) и производства первич-

ного передела (металлургия, химия), а также малофондоемкие отрасли, ориентированные на импортозамещение (пищевая и легкая промышленность), сектор платных услуг.

Бюджетно-ориентированные отрасли экономики смогли получить доходы с опозданием в полтора-два года, что во многом было связано с особенностями бюджетного процесса и национальной валютной политики. Последним эффект ощутило машиностроение, где он проявился незначительно.

Уже к 2004 г. старый «портфель ресурсов» был фактически исчерпан. Сократился разрыв между уровнем обменного курса и паритетом покупательной способности национальной валюты, тарифы естественных монополий и доля оплаты труда в ВВП приблизились к показателям середины 1990-х гг. В 2002-2004 гг. фактически закончились резервы свободных мощностей, и в ближайшие годы следует ожидать ускоренного выбытия основных фондов во многих отраслях. Прирост экономически активного населения к 2006 г., скорее всего, практически прекратится, что обуславливает рост дефицита рабочих, «синих воротничков». Рабочая сила постепенно перестает быть дешевой.

Сейчас в стране практически исчерпан потенциал первичного импортозамещения. Доля импорта в обороте розничной торговли стабилизировалась на уровне 40% с тенденцией к повышению. Цены на сырье, вычисленные по паритету покупательной способности, сравнялись с мировыми, а по ряду позиций превзошли их (за исключением цен на газ). Прогнозируемый рост энергетических тарифов на 100-150% приведет к тому, что совокупный объем затрат целого ряда отраслей российской промышленности (химия и нефтехимия, промышленность стройматериалов и нефтепереработка) возрастет на 14-20%, предприятий цветной и черной металлургии - на 10-12%, предприятий ЖКХ - на 16-25%.

Поэтому многие компании сейчас начинают осознавать, что традиционные российские конкурентные преимущества - дешевые ресурсы, знание российской специфики и т.п. - теряются на глазах. Соответственно, самая распространенная на данный момент стратегия отечественного бизнеса - *лидерство по издержкам*, опирающаяся на использование дешевых ресурсов, *в скором времени начнет давать сбои*.

В результате сейчас некоторые компании сами отказываются от стратегий, направленных на завоевание больших долей рынка или региональной экспансии, и фокусируются на достижении качественных результатов. Одни стремятся стать видными игроками premium-сегмента, другие добиваются известности как самые надежные компании, третьи нацелены на создание комфортных условий для сотрудников.

Однако еще вчера в большинстве случаев российский бизнес решал повседневные локальные задачи (оснащение или модернизация производства, повышение качества продукта или услуг, построение системы сбыта и т.п.), оставляя долгосрочные стратегии до лучших времен, и для многих промышленных предприятий подобные «узкие» проблемы остаются актуальными до сих пор.

В эпоху становления российского бизнеса превалирование тактики над стратегией было вполне оправданно. Однако в условиях неизбеж-

но обостряющейся конкуренции стратегические просчеты будут обходиться все дороже. То есть, *назрела потребность определять долгосрочные ориентиры* и уже с учетом этих ориентиров предпринимать тактические шаги: разрабатывать соответствующие стратегии бизнес-модели, выбирать оптимальные управленческие технологии и т.п.

По нашему мнению, именно из-за отсутствия общего понимания, в каком направлении развивать бизнес, ответы на многие вопросы (например, надо ли диверсифицировать бизнес или концентрировать ресурсы на самом перспективном направлении; стоит ли чересчур оптимизировать налоги или в связи с выходом на фондовый рынок становиться более открытым) носят противоречивый характер. В свою очередь, поиск ответов на эти вопросы может вылиться в разработку стратегии, так как конечной целью станет не создание бумажного документа, а понимание, что нужно делать компании для достижения своих целей.

Постановка целей - отправная точка в разработке любой стратегии. При этом, в последнее время многие компании уже приходят к ним с конкретными проблемами и предложениями. Конечно, в процессе подготовки проекта и проведения комплексной оценки бизнеса клиента нередко выясняется, что заказчики совсем не там видели проблему. Поэтому корректировка целей и помощь заказчику в определении истинных проблем - одна из задач, решаемых специалистами по стратегическому планированию и менеджменту.

Следует отметить, что топ-менеджмент, который зачастую является и собственником компании, нередко вполне отчетливо представляет дальнейшие пути ее стратегического развития. Однако положения этой стратегии необходимо не только донести до ключевых исполнителей, то есть менеджеров функциональных подразделений, но и до сотрудников среднего и низшего звена управления. Поэтому задача консультантов заключается не только в оценке эффективности созданной стратегии, моделировании развития компании в зависимости от тех или иных стратегических решений, а в вовлечении в этот процесс менеджеров, которые будут заниматься его практическим претворением в жизнь.

То есть консультантам необходимо донести идеи заказчика до будущих исполнителей, заинтересовать их в дальнейшем развитии компании. Консультант должен найти для каждого исполнителя факторы мотивации не только для участия в процессе разработки стратегии, но и для ее реализации.

Сейчас дальнейшее развитие экономики России за счет экстенсивного использования старых подходов является проблематичным. Экономический рост может быть основан только на повышении производительности труда и капитала и переходе к новому «портфелю ресурсов». А он, в свою очередь, связан с необходимостью позиционироваться на глобальных рынках и с повышением капитализации активов страны.

pn