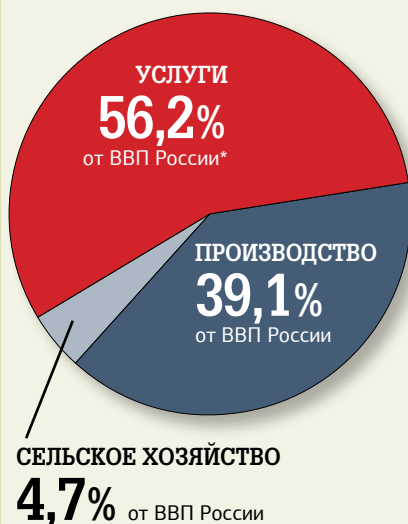


Наука об услугах Service Science утверждает, что сектор услуг, который феноменально вырос за последние 20–30 лет и стал локомотивом экономического развития не только России, но и десятков развитых стран, является особой сферой экономики, принципиально отличающейся от промышленного производства или сельского хозяйства, и требует специфических методов анализа и управления бизнесом.

# Рынок услуг и рейдеры



### Структура экономики России и распределение отраслей по типам бизнеса



#### B2C\*\*

##### УСЛУГИ

Розничная торговля, телекоммуникации, розничные банки, страхование, развлечения, общественное питание, образование, операции с недвижимостью, здравоохранение, ЖКХ, общественный транспорт

##### ПРОИЗВОДСТВО

Пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая и парфюмерно-косметическая промышленность, лёгкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, строительство

##### СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Частное и фермерское сельское хозяйство

#### B2B\*\*\*

##### УСЛУГИ

IT-сектор, оптовая торговля, страхование, инвестиционные компании, лизинг, СМИ и рекламная индустрия, перевозки, дизайн, консалтинг

##### ПРОИЗВОДСТВО

Цветная и чёрная металлургия, нефтегаз, энергетика, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность и деревообработка, добыча полезных ископаемых, химия и нефтехимия, тяжёлое машиностроение, промышленность строительных материалов, упаковка

##### СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Агропромышленный комплекс

\* [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)

\*\* Business-To-Consumers – бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для частных потребителей

\*\*\* Business-To-Business – бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для корпоративных потребителей

### Предыстория: революция услуг в мире

Во второй половине XX века в развитых странах произошла экономическая «революция»: структура экономики этих стран кардинально изменилась, и главенствовать в ней стал сектор услуг. Если в 1947 году в США на этот сектор приходилось только 20% ВВП, то в 2008 году – 78,6%. Сегодня производство в США создаёт только 20,4% ВВП, на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП, а остальная часть экономики формируется разнообразными услугами<sup>1</sup>.

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

В России услуговый сектор также преобладает (56,2% ВВП), промышленность (в основном добыча полезных ископаемых) даёт только 39,1%, а на сельское хозяйство приходится 4,7% ВВП<sup>2</sup>.

Крупная доля индустриального сектора высокого передела присутствует только в Китае (48,1% – производство, 40,0% – услуги и 11,9% – сельское хозяй-

ство), но и здесь с каждым годом доля производства падает, а доля услуг растёт. Высокий вклад промышленности в ВВП сегодня присутствует только в странах – экспортерах природных ресурсов.

А низкие показатели как производственного, так и услугового сектора в начале XXI века отличают только беднейшие страны, находящиеся либо в состоянии войны, либо вообще «на обочине» развития цивилизации (Ли-

ски не влияет на эффективность бизнеса и на производственный процесс, в услугах рейдерская атака приводит к смерти бизнеса».

Представляя физические активы – производственные фонды, здания и оборудование, сырьевые базы и лицензионные права, – крупномасштабное производство и добыча полезных ископаемых являются главным объектом интереса для рейдеров (от кри-

**Настоящие войны за активы происходят только там, где эти активы действительно решают всё**

берия, Сомали, Конго, ЦАР, Бирма, Афганистан и др.). Как и сотни лет назад, экономика этих стран остаётся сельскохозяйственной.

### Принципиальное отличие

«В производстве смена собственника через рейдерский захват практиче-

ски не влияет на эффективность бизнеса и на производственный процесс, в услугах рейдерская атака приводит к смерти бизнеса».

минала до органов власти). Каждое из нынешних крупных предприятий этого типа прошло через конфликты вокруг права собственности. Вспомним «Русский Алюминий» (Быков и КраЗ, Живило и НкАЗ), ТНК («Черногорнефть» и «Кондпетролеум»), «Евразхолдинг» и УГМК-Холдинг (Живило и КМК, Хайдаров и Качканарский ГОК),

<sup>1</sup> [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>2</sup> [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)

## 46. Главная тема человеческий капитал

ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ  
№8-9(120)/2010  
www.promros.ru

### Отраслевая структура ВВП России по видам экономической деятельности за 2008 год\*

Виды экономической деятельности	Сектор	%
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования	Услуги	21,7
Обрабатывающие производства	Производство	19
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	Услуги	10,5
Добыча полезных ископаемых	Производство	9,9
Транспорт и связь	Услуги	9,8
Строительство	Производство	6,8
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	Услуги	4,6
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	Сельское хозяйство	4,5
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	Услуги	3,5
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Производство	3,4
Образование	Услуги	2,8
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	Услуги	1,6
Гостиницы и рестораны	Услуги	1
Финансовая деятельность	Услуги	0,7
Рыболовство, рыбоводство	Производство	0,2
<b>Итого:</b>		<b>100</b>

\* Федеральная служба государственной статистики. [http://www.gks.ru/wps/portal/lut/p/cmd/cs/ce/7\\_0\\_A/s/7\\_0\\_86F/\\_th/J\\_0\\_LV/\\_s\\_7\\_0\\_A/7\\_0\\_86R/\\_me/7\\_0\\_8F4-7\\_0\\_A/\\_s\\_7\\_0\\_A/7\\_0\\_86F#](http://www.gks.ru/wps/portal/lut/p/cmd/cs/ce/7_0_A/s/7_0_86F/_th/J_0_LV/_s_7_0_A/7_0_86R/_me/7_0_8F4-7_0_A/_s_7_0_A/7_0_86F#)

«Роснефть» (Ходорковский и ЮКОС) и многих других.

Однако благодаря тому, что в производстве технологический цикл выстраивается в виде огромных систем, в которых часто вообще не предусмотрен физический труд (только диспетчерский контроль), процесс принятия решений по функционированию бизнеса может происходить без участия собственника. И его, и топ-менеджмент можно сменить без особого влияния на производственные показатели.

Например, предприятия алюминиевой промышленности успешно работали и при представителях криминальных кругов, захвативших эти активы, и при толлинговых королях, и, наконец, при пришедших им на смену стратегических акционерах. Полтора года спустя после утраты генерального руководства НК «ЮКОС» его региональные подразделения добывали нефть на докризисном уровне, перерабатывали и реализовывали ГСМ, а компания выплачивала налоговую задолженность<sup>1</sup>. И при этом у неё не было топ-менеджмента! Затем эти же подразделения продолжили свою работу в новой компании, с качественно другими методами корпоративного управления, и успешно стали наращивать добычу нефти (в 2006 году «Роснефть-Юганскнефтегаз» показал один из лучших результатов по темпу роста добычи сырой нефти в России – 9,4%)<sup>2</sup>. Спросите себя, сколько вы знаете в России организаций, которые бы не развалились без менеджерского контроля в течение полутора лет? Смогли бы столько же продержаться розничная сеть или банк?

Напротив, в секторе услуг активы компании не являются «лакомым кусочком» для захвата, поскольку успех компании обеспечивают не они, а уникальная бизнес-модель, часто при полном отсутствии материальных фондов. Этот тип бизнеса построен на связях людей и процессов. Арестуйте

<sup>1</sup> «Почему остановился рост нефтедобычи в России?», Доклад Института энергетической политики, Москва, июнь 2005 г.

<sup>2</sup> Информация компании ([http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western\\_siberia/yuganskneftegaz/](http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western_siberia/yuganskneftegaz/)).



собственника или руководителя – и начнётся массовое бегство персонала, сокрытие тонкостей работы бизнес-модели, в результате чего неизбежным станет разрушение самого бизнеса. Новый собственник не сможет восстановить его, поскольку прошлый успех – это харизма, креатив и уникальная бизнес-модель предыдущего собственника и его опыт управления многотысячными трудовыми коллективами. Кому же услуговый бизнес нужно постоянно контролировать, быстро принимать решения и следить за конъюнктурой рынка. Ведь оборачиваемость средств в промышленности составляет несколько лет, а в услугах – всего несколько месяцев.

В «Евросети» до смены собственника в конце 2008 года работали более 35 000 человек. Как вы думаете, через сколько месяцев от бизнеса «Евросети» с оборотом \$5 млрд остались только вывески? Ответ нам даёт пример сети «Арбат-Престиж», когда арест собственника всего за несколько недель привёл некогда успешный бизнес к полному краху. Услуговый бизнес невозможно захватить – он в головах людей. А точки продаж – на договорах аренды. А доверие клиентов к банку – в доверии к менеджменту.

Поэтому, чтобы новый собственник смог получить работающий актив в секторе услуг, он должен суметь убедить предыдущего собственника передать его добровольно и хотя бы несколько месяцев или лет принимать участие в управлении бизнесом.

Если же говорить не про рейдерские захваты, а про цивилизованные поглощения usługовых компаний, то здесь также необходима поэтапная смена собственников. Примеров множество: покупка немецким страховщиком Allianz AG российской РОСНО, сделка между французской компанией AXA и «РЕСО-Гарантия», покупка итальянской группой UniCredit инвестиционного подразделения ИГ «Атон»,



ИНТЕРПРЕССИТАР - ТАСС



PHOTOXPRESS.RU

В сфере услуг смена собственника может за несколько недель привести успешный бизнес к полному краху

Цивилизованное поглощение usługовых компаний предполагает поэтапную смену собственника



ИТАР - ТАСС

Deutsche Bank и UFG. Логика у всех одна – стратегический инвестор сначала покупает долю в российском бизнесе выше блокирующего пакета, но ниже контрольного (он пока остаётся у российского акционера). Нового акционера представляют трудовому коллективу и допускают к оперативному управлению. После нескольких лет совместного руководства российский акционер полностью выходит из бизнеса с обязательствами не переманивать сотрудников и клиентов или вообще не заниматься аналогичным бизнесом. Почему так важны сотрудники в услуговом бизнесе? Всё просто – именно от их мотивации, профессионализма и компетентности зависит качество оказания услуг и лояльность клиентов к компании. Поэтому захватывать нужно не услуговые компании как юридические лица, а сердца сотрудников этих компаний... А сделать это можно только мирными средствами.

Поэтому можно уверенно утверждать, что в производстве смена собственника путём рейдерских захватов практически не влияет на эффективность бизнеса и на производственный процесс, а в секторе услуг рейдерская атака или конфликт между старыми и новыми собственниками приводят к смерти бизнеса. Поэтому настоящие войны за активы происходят только там, где эти активы действительно решают всё. ■

**Дмитрий ЧЕРНОВ**, кандидат экономических наук, партнёр Russian Service Group

Более подробно эти тенденции описаны в книге «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг», которая вышла весной 2010 года. Книга состоит из 5 концептуальных глав и 5 корпоративных историй, подготовленных руководителями компаний «МегаФон», КОМСТАР-ОТС, ТНК-ВР (заправочные комплексы), «Евросеть» и АРПИКОМ (рестораны Goodtap, «Филимонова и Янкель» и другие). Бесплатная копия книги размещена на специальном сайте: [www.russianservicebook.ru](http://www.russianservicebook.ru).

## Ольга ГОЛОДЕЦ: «У России будет современный справочник квалификаций»

ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ РСПП, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «СОГЛАСИЕ», ОЛЬГА ГОЛОДЕЦ В РАЗГОВОРЕ С «ПРОМЫШЛЕННИКОМ РОССИИ» СООБЩИЛА О НАЧАЛЕ РАБОТ ПО ПОДГОТОВКЕ НОВОГО ТАРИФНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО СПРАВОЧНИКА.

– В ходе Недели российского бизнеса в апреле 2010 года член Бюро Правления РСПП Михаил Прохоров в своём докладе на конференции «Человеческий капитал как средство модернизации экономики» озвучил задачу роста производительности труда в 2,5 раза к 2020 году. Вы считаете это возможным?

– Этот показатель предусмотрен в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской

государственных структур, бизнеса, общественных организаций.

– В том же докладе отмечалось, что сложившаяся в России структура занятости не отвечает требованиям инновационной экономики: необходима реструктуризация занятости с увеличением занятости в сферах услуг, здравоохранении, образовании и т.д. Что нужно для этого делать – развивать саму сферу услуг, здравоохранение и образова-

**Нужно достичь такой  
производительности,  
при которой труд людей  
был бы хорошо оплачиваемым**

Федерации на период до 2020 года. И эта цифра, и эта программа, насколько всем понятно, просчитаны и взвешены и, что особенно важно, разделяются обществом. Что касается роста производительности труда, задача достижима, но эта задача и механизмы её достижения должны быть в фокусе

ние, то есть вкладывать средства? Или существуют другие инструменты для того, чтобы переключить рабочее внимание части населения на эти сферы занятости?

– Рост производительности труда предполагает отказ от избыточной, неэффективной занятости в одних