

# Конкуренция – основа эффективности



**Дмитрий ЧЕРНОВ,**  
к.э.н., партнёр Russian Service Group, соавтор книги «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг»  
[www.russianservicebook.ru](http://www.russianservicebook.ru)

«НАУКА ОБ УСЛУГАХ» УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО СЕКТОР УСЛУГ ТРЕБУЕТ СПЕЦИФИЧЕСКИХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ, ПОСКОЛЬКУ ПРИНЦИПИАЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ИЛИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА. ИМЕННО ЭТИ ОТЛИЧИЯ, А ТАКЖЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СФЕРЫ УСЛУГ И РАССМАТРИВАЮТСЯ В ПУБЛИКАЦИЯХ ЦИКЛА. СЕГОДНЯ МЫ ПОПРОБУЕМ ОЦЕНИТЬ РАЗНИЦУ МЕЖДУ УСЛУГОВЫМ 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, ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА И УМЕНИЯ РАБОТАТЬ НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ, МАКСИМИЗИРУЯ ПРИБЫЛЬ.

*В тех отраслях российской экономики, где конкуренция сильнее, эффективность выше*

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 классификаторе 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 объём реализации продукции (товаров, услуг) за период, однако сам по себе анализ темпов роста выручки и доходов по отрасли для определения её 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 её рост основан не на качественном управлении и прогрессивных технологиях, а на внешней конъюнктуре при снижающихся темпах добычи. Если проанализировать данные 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>1</sup>, а «Газпром» добывал 1 тыс. куб. м товарного газа с учётом его переработки по себестоимости всего 119,2 руб. (при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. куб. м газа по территории России составляла 381,2 руб.)<sup>2</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 гос-

поддержку, объясняя это тем, что им не хватит 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 разумней выбрать интегрированные критерии, которые бы определили реальные успехи менеджмента в сложной конкурентной борьбе, без влияния выгодной рыночной конъюнктуры или господдержки. Поэтому в рамках нашего анализа для оценки эффективности отраслей отечественной экономики были введены детализированные

<sup>1</sup> Федун Л. «ЛУКОЙЛ»: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее». Москва, 20.07.2006.  
<sup>2</sup> Миллер А. «Газпром» перешёл от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада. 27.06.2003 (<http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>)

## Интегральная оценка эффективности российских отраслей в 2010–2014 гг.

Отрасль	Стадия	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	Темп роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конкурентное напряжение в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррумпции*	Государственный протекционизм**	Удовлетворённость клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Выявление импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура*	Соприимчивость кривизну	
																							1
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	Чёрная 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	Страхование	Рост	услуги	B2C	90	9	6	2	9	4	7	8	4	3	6	3	1	3	4	3	6	7	5
14	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
15	Фармацевтическая промышленность	Рост	продукты	B2B	89	9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7	6
16	Электроэнергетика	Рост	продукты	B2C и B2B	84	5	7	2	1	7	5	1	2	8	7	5	3	4	5	8	6	8	7
17	Парфюмерно-косметическая промышленность	Рост	продукты	B2C	83	3	2	2	10	4	9	9	6	3	6	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	Лёгкая 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	Полиграфическая промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	60	3	2	3	7	2	8	8	3	3	2	2	1	1	2	4	3	4	2
25	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
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
27	Строительство	Конец формирования	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	Конец формирования	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)	Формирование	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	Формирование	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	Формирование	продукты	B2B	44	6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
32	Образование*	Формирование	услуги	B2C	43	5	1	5	7	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1	5
33	Агропромышленный комплекс	Формирование	продукты	B2B	41	2	3	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3	4
34	Машиностроение	Формирование	продукты	B2B	39	1	3	2	8	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4	0
35	Жилищно-коммунальное хозяйство	Кризис (СССР) + зарожждение	услуги	B2C	22	2	2	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	2	5
36	Здравоохранение*	Кризис (СССР) + зарожждение	услуги	B2C	16	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5

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

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

критерии, по каждому из которых та или иная отрасль оценивалась в баллах от 1 до 10 (см. табл.):

- темпы роста выручки за 10 лет;
- масштабные инвестиции в основные фонды (для производства) или в инфраструктуру услуг;
- прибыльность за 10 лет;
- 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;
- удовлетворённость клиентов качеством продукции/услуг или соотношение цены и качества товаров или услуг;
- соотношение «российских» цен к общемировым;
- 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 партнёрами;
- 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



**Нефтегазовая отрасль – лидер по прибыли, но её рост основан не на качественном управлении и прогрессивных технологиях, а на внешней конъюнктуре при снижающихся темпах добычи.**

оказались преимущественно отрасли услуг и отрасли, производящие продукты для конечных потребителей. Эти отрасли за 10–15 лет смогли с нуля, без приватизационной истории построить абсолютно новые бизнесы и эффективно аккумулировать доходы, обеспечив рост внутреннего потребления. Причём из 15 самых эффективных отраслей в России только шесть связаны с производством, а большая часть представляет служебный сектор.

Отрасли, входящие в первую пятёрку, похожи сочетанием двух факторов – в них самая сильная конкуренция и очень высокая скорость оборота денежных средств. Лёгкость вхождения игроков на эти рынки, помноженная на высокую скорость оборачиваемости, приводит к росту эффективности производства товаров и предоставления услуг за счёт быстроты изменений, которые

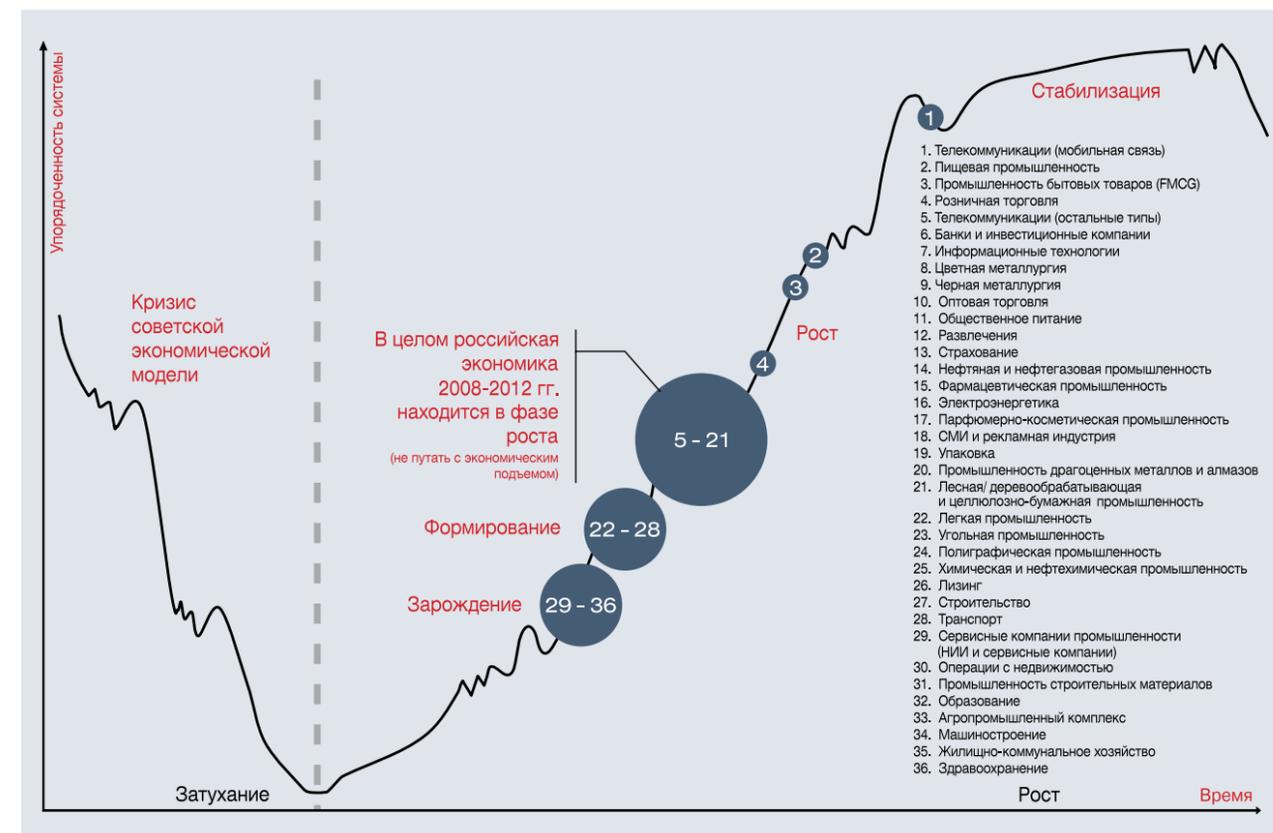
вносят компании в свою деятельность. Эти отрасли быстрее других доводят свои рынки до насыщения, переходя в стадию стабилизации бизнеса на национальном уровне. С каждым «шагом вниз» по нашему рейтингу конкурентное напряжение в той или иной отрасли снижается, а сроки окупаемости возрастают, скорость оборота 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 стали говорить всего на 5–7% меньше<sup>1</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.

У отраслей, которые в момент наступления кризиса ликвидности находились в стадии активного роста, инвестиционный цикл не был завершён, что и привело многие компании к убыткам и банкротству из-за невозможности рефинансирования долгов. Но хуже всех после наступления кризиса обстояли дела у только что сформированных и ещё не адаптировавшихся к рыноч-

<sup>1</sup> Цуканов И. Разговор наноротке // Ведомости. – 2009. – 30 марта – № 55 (2325).

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



ным реалиям отраслей с невысокой внутренней конкуренцией и с долгими сроками оборачиваемости средств. Огромные увольнения (до 30–50% от кадровой численности предприятий) произошли в машиностроении, угольной промышленности, промышленности строительных материалов, строительстве<sup>1</sup>. В этих отраслях повсеместно наблюдались остановки производства и бессрочные отпуска.

В 10 первых отраслях вы не найдёте ни одной монополии. Это, наверное, ответ на вопрос, какая экономика эффективнее: основанная на чистой конкуренции или на государственном регулировании, пусть даже осуществляемом рыночными методами через крупные государственные концерны.

<sup>1</sup> Цветкова М. Безработные субъекты // Ведомости. – 2009. – 13 февр. – №26 (2296).

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 участников 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 должны быть две-три крупные госкомпании со сложной структурой активов, конкурирующие между собой и оцениваемые по одинаковым показателям. В СССР одним из немногих экспортных товаров, завоевавших превосходную репутацию, было вооружение. И произошло это именно благодаря соревнованию между крупными «научно-инженерно-промышленными» группами, объединявшими конструкторские бюро и производства. ПР