Разработка отраслевых стратегий

Партнер SBS Consulting

Сутырин Олег

Декабрь 2020

Расскажите, пожалуйста, каков подход к проектам по разработке отраслевых стратегий, и в чем их отличие от других проектов в консалтинге.

О.С.: Проекты по разработке отраслевых стратегий по структуре не отличаются от других стратегических проектов, которые реализует компания. Как в любом стратегическом проекте необходимо сформулировать решаемую задачу, детально спланировать реализацию проекта, провести аналитическое исследование, сформировать пространство альтернатив и определить критерии выбора целевой модели развития. Проект завершается финальной презентацией результатов заказчику и экспертному сообществу и подготовкой финального отчета.

Основное отличие от других стратегических проектов в консалтинге заключается в том, что к документу (проекту Стратегии) есть ряд законодательных требований (в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации о стратегическом планировании [1], в котором регламентируется содержание выходного документа). Дополнительно существуют требования Минфина России о том, что проект Стратегии (целевая модель развития отрасли) должен иметь обоснование финансирования и указание источников для ее реализации. Есть дополнительные требования, что проект отраслевой стратегии должен быть обсужден и поддержан экспертным сообществом. Таким образом, ключевым отличием проектов по разработке отраслевых стратегий является заложенный, жестко регламентированный формат выходного документа, а также необходимость согласования проекта Стратегии с большим количеством внешних стейкхолдеров.

[1] Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172-ФЗ

При реализации проекта консультанты делают две части проекта. Одна из которых связана непосредственно с работой с заказчиком, где консультанты проходят все основные стадии: этап целеполагания, маркетинговый анализ зарубежных и российского рынков, анализ производственных возможностей в России, ключевые барьеры развития отрасли, расчет финансовых и экономических показателей, выстраивание дерева целей развития отрасли. Проект сопровождается проведением еженедельных встреч обсуждений с заказчиком текущих результатов и проведением необходимых мозговых штурмов. Таким образом, разработка пространства альтернатив развития отрасли опирается на глубокую экспертизу происходящего на рынке, как с точки зрения потребления, так с точки зрения производства, и согласованного целеполагания с заказчиком. Разработанные аналитические материалы являются платформой для формирования согласованной позиции развития отрасли в Министерстве на уровне начальников отделов и руководителей Департаментов, но не публикуются. В итоге, после того, как все решения приняты, обсуждены с отраслью, консультанты приступают ко второй части проекта - подготовке финального документа в формате Word в соответствии с федеральным законом о стратегическом планировании. Проект Стратегии - лаконичен, содержит минимум аналитической информации, не содержит графики и содержит приложение – Дорожную карту развития отрасли. Степень детализации дорожной карты определяется заказчиком, который проводит внутреннюю экспертизу возможностей реализовать предложенные мероприятия в определенные сроки. При необходимости реализации мероприятий в дорожной карте, решения которых лежат в области ответственности других федеральных органов исполнительной власти, консультантам необходимо подготовить дополнительные мероприятия и принять участие в их обсуждении с ФОИВами, ответственными за них.

Скажите, пожалуйста, какова связь между отраслевыми стратегиями и стратегиями компаний, работающих в отрасли? Как компаниям необходимо учитывать в своей стратегии отраслевую стратегию?

О.С.: Необходимо внести сразу несколько пояснений. Отраслевая стратегия – это документ, который, в первую очередь, определяет позицию государства с учетом текущего ландшафта бизнеса. Позиция государства шире, чем позиция компаний, сфокусированных, в первую очередь, на получении прибыли, в то время как государство

больше заинтересовано в развитии отрасли и внутреннего производства, принимая по умолчанию необходимость получения экономического эффекта для участников, как условие появления инвестиций в отрасль. Таким образом, любая отраслевая стратегия нацелена на создание экономических условий развития бизнеса в России с учетом существующих возможностей на внутреннем и внешних рынках. Любая отраслевая стратегия учитывает национальные интересы, которые могут заключаться в развитии технологий на территории страны, обеспечении национальной безопасности, развитии профессиональных компетенций и т.д. Для каждой отрасли свой набор верхнеуровневых задач. Для получения максимального экономического и стратегического эффекта для государства разрабатываются и оцениваются целевые модели развития отрасли, учитывающие экономический эффект для всех участников, а также достижение государственных задач. Таким образом, стратегии участников отрасли принимаются во внимание при разработке отраслевой стратегии, но их влияние на целевую модель значительно различается. Ярким примером значительного влияния стратегии компании на стратегию развития отрасли является стратегия развития компании ПАО «Алроса», являющейся фактически монополистом в отрасли. Другим противоположным примером является отрасль медицинского оборудования. Внутреннее производство удовлетворяет спрос всего на 20%, большинство игроков - малый и средний бизнес, крупных производителей на рынке практически нет, спрос удовлетворяется поставками продукции зарубежных производителей. Большинство игроков не имеют стратегических целей и живут в операционном годовом бюджете. И целевая модель развития отрасли, нацеленная на создание условий появления сильного российского бизнеса, не может опираться на стратегии существующих игроков, но учитывает текущие ограничения бизнеса и включает решения, нацеленные на их преодоление. На основании вышесказанного влияние отраслевой стратегии на стратегию компаний варьируется в зависимости от текущего положения компании на рынке и готовности акционеров компаний максимально использовать открывающиеся возможности, создаваемые государством. Как пример сильного влияния отраслевой стратегии на стратегии компаний можно привести развитие фармацевтической отрасли: государство приняло решение о необходимости развития внутреннего производства, готово было финансово поддержать развитие отрасли, и компании скорректировали свои стратегические и операционные планы (организовали производства полного цикла, локализовали определённые технологии). Данные тренды показывают изменение их стратегии на рынке.

Учитывая взаимное влияние отраслевой стратегии и стратегии компаний, ключевой вывод для компаний, занимающих активную позицию на рынке, использующих появляющиеся возможности, принимать участие в разработке отраслевой стратегии. Это нужно для того, чтобы понимать вектор развития отрасли, аргументы, повлиявшие на принятие решений, и перспективные изменения в отрасли на среднесрочную перспективу. На основании полученной информации компании смогут быстрее учитывать перспективные изменения в отрасли и корректировать свою стратегию или могут в ходе разработки отраслевой стратегии оказать влияние на ее корректировку, своевременно предоставляя соответствующие аргументы.

Какова методология «SBS Consulting» по выбору модели развития отрасли?

О.С.: SBS Consulting обладает широким и глубоким опытом по разработке отраслевых стратегий для гражданских отраслей промышленности. Для того чтобы аргументировано обосновывать решения по целевой модели развития отрасли, консультанты разработали методологию, в которой классифицировали возможные модели и разработали критерии принятия решений. Разработанная методология позволяет заказчику принимать сбалансированные решения по выбору целевой модели в условиях ограниченных финансовых ресурсов, которыми государство готово поддержать отрасль, наличия сильных российских или зарубежных компаний, работающих на российском рынке, а также стратегической значимости отрасли для государства. В результате, с одной стороны, модель свободной конкуренции в отрасли, без всяких ограничений государства. С другой стороны, модель национального чемпиона, фактически монопольного положения российской компании, и между ними пять промежуточных моделей. Методология была использована при разработке всех отраслевых стратегий, в которых принимала участие компания, и доказала свою эффективность для заказчиков, так как позволила аргументировано сфокусировать усилия государства на развитии целевой модели. Можно много говорить о том, что надо поддерживать любые инициативы по развитию той или другой отрасли, но с учетом ограниченных финансовых ресурсов, особенно, если сравнивать сколько тратят на поддержку отраслей в других государствах, только фокусирование усилий позволяет рассчитывать на достижение результата вне зависимости от конъюнктуры рынка.

Применение методологии позволило подготовить в проект стратегии сбалансированные решения по развитию отрасли медицинской промышленности, в которой отсутствует национальный чемпион, практически отсутствуют крупные российские игроки, а основными российскими игроками являются предприятия малого и среднего бизнеса. В отрасли 80% всех поставок приходится на зарубежных игроков, многие из которых являются глобальными компаниями. Объем российского производства чуть более 20% российского рынка. Российские производители конкурируют с компаниями, оборот которых сопоставим со всем объемом российского рынка, и компании вкладывают ежегодно миллионы евро в разработки новой продукции и совершенствование существующей. Объем инвестиций в НИОКР некоторых из них соответствует обороту всех российских компаний. При этом ассоциация считает важным, чтобы государство поддерживало всех российских игроков. Но с учетом ограничений по финансированию отрасли концентрация усилий на поддержке точек роста по направлениям, где уровень российских разработок соответствует или превосходит уровень зарубежных разработок, является целевой моделью развития отрасли при сохранении свободной конкуренции в нишах, где действуют преимущественно иностранные игроки, что и было предложено в проект отраслевой стратегии.

Есть ли единые требования к структуре отраслевых документов?

О.С.: Да. 172-й Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» четко регламентирует разделы, которые должны быть в документе. И при этом существуют дополнительные требования федеральных органов исполнительной власти к документу, которые должны быть учтены в финальной версии отраслевой стратегии.

В тоже время к аналитическим материалам, являющихся вспомогательными материалами при разработке отраслевой стратегии, требования отсутствуют, так как эти документы являются внутренними для обоснования позиций при взаимодействии с заказчиком. В этих документах, подготовленных, как правило, в формате презентаций, в структурированном виде отображается проведенный анализ с выводами и рекомендациями. На основании подготовленных материалов проводятся регулярные совещания с заказчиком, по результатам которых аналитические материалы

дорабатываются. Требования к аналитическим материалам стандартные, но не регламентированы постановлениями правительства, документы должны иметь четкую структуру, быть оформлены в едином стиле, содержать аналитическую и выводную часть. Другие требования к документам, как правило, это внутренние требования компаний разработчиков отраслевых стратегий.

Каков результат проекта по разработке отраслевых стратегий

О.С.: Для заказчика при разработке проекта отраслевой стратегии можно выделить два результата, который может дать консультант. Первый результат - это качественные, глубоко сбалансированные предложения в проект стратегии, обосновывающие возможность достичь целевых результатов по развитию отрасли на основе наличия текущих и потенциальных игроков, определяющие развитие конкуренции в отрасли, обосновывающие модели развития отрасли и меры поддержки, оформленные в соответствии с требованиями федерального закона о стратегическом планировании.

Второй результат - это глубокое погружение заказчика в сжатые сроки в обосновывающие аналитические материалы, учитывающие консолидированные позиции отраслевых ассоциаций, индивидуальные позиции игроков, а также практику развития отрасли в разных странах за рубежом, на основании чего определяется роль и место отрасли в экономике страны. Заказчик управляет выработкой целевого состояния отрасли и мер поддержки, и при заданных заказчиком возможностях и ограничениях консультанты рассчитывают целевой эффект поддержки отрасли и влияния отрасли на развитие промышленности в стране.

Почему предприятиям стоит объединяться в рамках отраслевых ассоциаций для конструктивного взаимодействия с государством?

О.С.: Отраслевые ассоциации – это очень мощный инструмент по выработке целевого видения развития отрасли и лоббирования интересов национальных производителей, с которыми Министерство промышленности и торговли Российской Федерации готово открыто взаимодействовать. Ассоциации, с точки зрения развития

отрасли, способны решать огромный пласт задач от вопросов стандартизации до разработки предложений по мерам поддержки и снятию барьеров, ограничивающих развитие компаний. Возможность вырабатывать консолидированные позиции по развитию отрасли – это ключевая отличительная характеристика ассоциаций и причина, по которой Министерство готово активно взаимодействовать с ассоциацией. Соответственно, наличие ассоциаций способствует продвижению национальных промышленных интересов на уровень федеральных министерств.

SBS Consulting

Россия, Москва
Проектируемый проезд № 4062, д.6 стр.2

T/F: +7 (495) 792-59-79
@: info@sbs-consulting.ru
www.sbs-consulting.ru