

ХII ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: КОНКУРИРОВАТЬ ИЛИ СОТРУДНИЧАТЬ?»

С 14 по 15 июня 2007 г. в Санкт-Петербурге прошла XII Ежегодная конференция «Управление в России: конкурировать или сотрудничать?», организатором которой выступили исследовательско-консультационная фирма «АЛЪТ» (ИКФ «АЛЪТ») и Высшая школа менеджмента (ВШМ) СПбГУ. Эта конференция — действительно знаковое событие в бизнес- и медиа-сообществах. Формат мероприятия позволил не только объединить представителей реального сектора экономики, но и создать площадку для конструктивных дискуссий, посвященных различным аспектам управления компаниями и предприятиями в российских реалиях.

Конференция «Управление в России: конкурировать или сотрудничать?» — это профессиональная площадка для ведения переговоров, обсуждений конкретных проектов, инструментов построения по-настоящему амбициозной компании. Эксперты ИКФ «АЛЪТ» уже в течение 11 лет организуют и проводят подобные дискуссионные мероприятия, направленные на практический анализ деятельности предприятий. Конференции последних лет проводятся при участии и поддержке Высшей школы менеджмента СПбГУ. Это и цикл круглых столов с ИД «Эксперт», результаты которых периодически освещаются на страницах «*Эксперт Северо-Запад*» и нового издательского проекта «*Менеджмент роста*», и тематические дискуссионные бизнес-встречи, проводимые для руководителей и собственников бизнеса. На них участники знакомятся с выбранной темой, подходами к

решению управленческих задач, делятся опытом и высказывают свои точки зрения на рассматриваемую проблему, обсуждают вопросы с коллегами в свободной, не ограничивающей дискуссию и диалог, обстановке.

В течение всего года, с момента проведения последней конференции, специалисты ИКФ «АЛЪТ» и Высшей школы менеджмента СПбГУ активно работали над постановкой наиболее важных и актуальных тем, которыми начинают жить или уже живут российские менеджеры. В итоге организаторы предложили в рамках конференции обсудить несколько тем, представляющихся наиболее актуальными по результатам проведенных за год исследований:

1. Российским компаниям все чаще приходится вступать в активную конкуренцию с иностранными компаниями. Но вот вопрос: нужно ли конкурировать и активно бороться с ними или стоит найти варианты сотрудничества и кооперации? Как в таком случае выстроить это сотрудничество? Какие форматы сотрудничества более перспективны на практике?
2. Типичная ситуация: конкуренция усиливается, темпы роста и эффективность бизнеса снижаются. Управленческая задача усложнилась — как продолжать расти, повышая при этом эффективность бизнеса? Без инновационных подходов и know-how решение этой задачи вряд ли получится. В итоге: как совместить

рост и эффективность? Как выявить и задействовать внутренние резервы эффективности?

3. Руководители компаний все чаще приходят к мысли, что для успешного развития компании недостаточно просто иметь хороший персонал, необходимо активно развивать его на систематической основе. Идея хорошая, но как удачно реализовать ее на практике? Как развивать персонал компании? Как создать в компании корпоративную культуру, ориентированную на развитие?
4. К сожалению, емких и перспективных для освоения рыночных сегментов становится все меньше. Убедительнее в этой ситуации выглядят компании, выбравшие нишевую стратегию и последовательно ее реализующие. Вопрос поиска успешных нишевых стратегий оказывается для некоторых компаний единственным шансом остаться на рынке. Как найти перспективную и не слишком узкую рыночную нишу? Что для этого необходимо — идея, анализ, перенос западного опыта?

В ходе активных дискуссий и обсуждений докладчики и участники конференции предстояло найти пути решения этих непростых проблем.

Свое мнение об эффективном и амбициозном управлении на конференции выразили представители таких компаний, как: «Офис Премьер» (группа компаний «Erich Krause»), Corporation «Sela», Международный Автомобильный холдинг «Атлант-М», Компания «Архидея», Холдинг «Юнайтед Панел Груп», ОАО «Хлебный Дом», Ассоциация «Восток-Сервис», Банк24.ру, Сеть магазинов шаговой доступности «КВИК-маркет», Mint Capital, «ЭР-Телеком Холдинг», Группа компаний «РБК» и др.

Центральный вопрос конференции — конкурировать или сотрудничать? — вызвал полифонию мнений: от полного неприятия идеи сотрудничества между участниками одного сегмента рынка до ценнейших аргументов в пользу объединения для решения глобальных проблем отрасли. По словам главных организаторов конферен-

ции — специалистов ИКФ «АЛЪТ» — среди участников преобладал настрой на конкуренцию и экспансию, в том числе и в страны с развитой рыночной экономикой. «В целом это хорошо, — считает *Александр Печерский*, генеральный директор ИКФ «АЛЪТ», — российский бизнес изживает комплекс собственной неполноценности и ставит все более амбициозные цели». Своим опытом и планами экспансии на глобальный рынок поделились *Илья Мазин* (Erich Krause), *Александр Стерхов* («Восток-Сервис»), *Андрей Семериков* («ЭР-Телеком»), *Михаил Завилейский* (DataArt), *Александр Егоров* («Рексофт»).

Интересным опытом ориентации компании на сотрудничество поделился *Максим Большов*, директор по продажам Fazer Bakeries Russia, заместитель генерального директора ОАО «Хлебный Дом». В компании поощряется сотрудничество не только со стратегическим инвестором Fazer и поставщиками, но и с конкурентами. По оценке М. Большова, такой подход только усиливает лидерскую позицию «Хлебного Дома» на рынке. Оригинальным опытом организации компанией международного сотрудничества в разработке дизайна модной женской одежды поделился в своем выступлении *Михаил Уржумцев*, генеральный директор ОАО «Мэлон Фэшн Груп». Команда европейских и российских дизайнеров модной одежды совместно работает над новыми коллекциями, используя мировой опыт дизайна и знание специфики российского рынка и предпочтений местных потребителей.

К счастью, содержание почти 30 выступлений на конференции не сводилась к ответу на один, пусть и важный вопрос. Одним из ярких хитов конференции стала тема развития персонала компании. Директор Центра страхования имущества и ответственности Филиала Северо-Западная дирекция ОАО «РОСНО» *Татьяна Инн* отметила ощутимый «кадровый голод» в сфере страхования. По ее мнению, особое внимание нужно уделять обучению и адаптации нового персонала с использованием тренингов и командной практики. *Роман*

Мандрик, генеральный директор компании «КСАН», в свою очередь, подчеркнул, что в персонале надо видеть не «наемников», а «партнеров» — великих целей можно достичь только с таким типом работников.

Какова стратегическая логика развития компании-лидера рынка? По-разному ответили своими докладами на этот вопрос *Андрей Бережной*, генеральный директор компании Ralf Ringer, *Юрий Ровенский*, генеральный директор группы компаний «РБК», *Дмитрий Агарунов*, генеральный директор компании Gameland.

Реализация успешных стратегий должна приводить к росту ценности компании для ее собственников. В докладе *Дмитрия Волкова*, заведующего кафедрой финансов и учета ВШМ СПбГУ, была подробно проанализирована взаимосвязь между рыноч-

ной капитализацией российских компаний и текущими финансовыми результатами их деятельности.

Конкретные стратегии, необходимые для дальнейшего развития успешных российских компаний, обобщил в своем выступлении Александр Печерский, генеральный директор ИКФ «АЛЪТ». Ключевая идея его выступления такова — сотрудничество с зарубежными компаниями решает задачу как выхода на международные рынки, так и приобретения компетенций мирового уровня. Это — возможность получить некий «входной билет» на новый уровень, создать задел на формирование компании мирового масштаба. Это — новые управленческие технологии, новые кадры, инновации в производстве или оказании услуг, повышение качества до мирового уровня.

И. П. Калинин
ИКФ «АЛЪТ»