

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ БЫСТРОРАСТУЩИХ ИТ-КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПФ «СКБ КОНТУР»»

Быстрорастущие компании, и в первую очередь компании-«газели», являются точками роста экономики и агентами качественных изменений. Основной целью исследования является выявление инструментов стратегического управления, позволяющих компании сохранить рост в течение длительного времени в ИТ-секторе российской экономики. Для достижения цели использовались качественные (экспертные интервью, контент-анализ) и количественные (оценка финансовых показателей деятельности компании) методы исследования.

Ключевые слова: быстрорастущие компании; компании-«газели»; бизнес-модель; стратегические решения; ИТ-компания.

Введение

В условиях глобализации российского рынка ИТ-технологий в целом, усиливающейся конкуренции, в том числе и с возрастающей возможностью входа новых игроков в потенциально прибыльную отрасль, важным для компании является сохранение темпов роста. Примеров рыночного успеха и быстрого роста на этапе создания компании в ИТ-секторе российской экономики существует достаточное количество с учетом факта, что данный бизнес не требует близкого расположения к сырью, крупным городам или сегментам потребителей. Именно в такой ситуации стратегические решения для сохранения роста в длительном периоде в постоянно изменяющихся условиях рынка могут стать залогом развития компании в долгосрочной перспективе.

Тенденции развития быстрорастущих компаний

На протяжении шести последних лет тенденции в развитии динамичных компаний среднего бизнеса

существенно менялись. В классическом понимании, заложенном Дэвидом Берчем [1. Т. 1. С. 76], «газелями» считаются компании среднего бизнеса с годовой выручкой от 10 до 350 млн долларов, демонстрирующие темпы роста от 30% ежегодно в течение 4 лет подряд. При этом хотя бы в один из периодов фирма должна показывать положительную прибыль. Из анализа традиционно исключаются компании с госучастием и аффилированные с крупными вертикально интегрированными структурами [2. С. 25], поскольку их бюджетные ограничения мягче, а ресурсный потенциал существенно шире.

До кризиса число компаний-«газелей» быстро росло, затем в кризисные годы они продемонстрировали устойчивость своих моделей развития, два года назад они подавали надежды на то, чтобы стать источником структурных сдвигов в экономике, но так им и не стали. Четыре года назад руководители быстрорастущего среднего бизнеса говорили в интервью¹, что главное, чего они ждут от государства, – это того, чтобы оно им не мешало, помощи никто не ждал. Сегодня таких высказываний уже не услышишь².

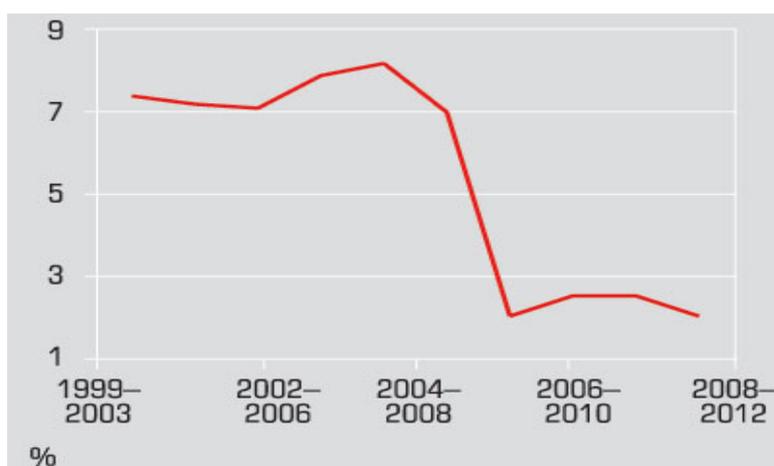


Рис. 1. Доля «газелей» в общей популяции крупных и средних компаний России (полный список «газелей», включающий как независимые, так и аффилированные компании). Источник: Эксперт. № 26 (905). 23 июня 2014 г.

Средний бизнес – это более половины экономики страны [3. С. 31]. Никаких специфических инструментов поддержки у государства нет, нет и инфраструктуры для того, чтобы малый бизнес становился средним быстрорастущим. Рынки постепенно насыщаются, возможности консолидации компаний сред-

него бизнеса сокращаются, а источники внутрикорпоративного совершенствования либо исчерпываются, либо до сих пор не осознаются. Кроме того, многочисленность в целом сектора средних компаний и относительно низкая социальная значимость каждой компании в отдельности не позволяют привлечь то-

чечное внимание федерального и регионального госаппарата к этим компаниям, как это происходит с крупным бизнесом. Ко всему прочему региональный разрез по количеству быстрорастущих компаний оказывается весьма неравномерным, что еще больше снижает мотивацию региональной власти к поддержке ограниченного количества компаний. Так, на весь Урало-Сибирский экономический регион, по результатам исследования «Эксперт-Урал» [4. С. 12], оперировавшего данными «СПАРК Интерфакс», в традиционном измерении на период 2007–2012 гг. насчитывалось 30 компаний-«газелей». Для сравнения, всего по РФ таких компаний насчитывается 532. Если принять, что доля валового регионального продукта Урала в ВВП страны колебалась в этот период в пределах 12–15%, то число газелей в регионе должно быть минимум в два с половиной раза больше. В то же время число газелей в регионе с каждым годом сокращается, падает и их доля в региональном продукте. Причина негативной тенденции в развитии уральских «газелей», скорее всего, кроется в отраслевой структуре региональной экономики, если принять во внимание, что вряд ли удастся выявить специфическое влияние регулятора на этот сектор. Кроме того, в ближайшее время есть основания ожидать появления новых успешных средних компаний за счет реструктуризации крупных промышленных холдингов в базовых отраслях промышленности Урала: выделения из состава непрофильных предприятий. В целом же стоит отметить, что практически все динамично развивающиеся средние компании Урала – это компании, работающие на внутреннем рынке.

Многие «газели» росли за предыдущие годы за счет заполнения пустующих ниш на внутреннем рынке, но так и не выработали стратегии специализации, позволяющей конкурировать на внешних рынках. Так, например, поиском возможностей на внешнем рынке стали только недавно интересоваться наиболее успешные ИТ-компании, заработавшие свой успех за счет внутреннего рынка. Хотя именно сектор информационных технологий как никто другой демонстрирует по всему миру и в России без исключения возможности отраслевого лидерства независимо от того, где расположена штаб-квартира компании, размера стартового капитала и прочих характеристик успешного роста крупных компаний.

Драйверами роста в ближайшем будущем в ИТ-отрасли станут информбезопасность, SaaS-решения (модель продажи программного обеспечения, при которой поставщик разрабатывает веб-приложение и самостоятельно управляет им, предоставляя заказчикам доступ к программному обеспечению через Интернет), внедрение свободного ПО, электронные госуслуги (и информатизация органов власти в целом), а также услуги по поддержке существующей ИТ-инфраструктуры. Госсектор и ИТ-аутсорсинг – лишь ниши, стабильно генерирующие выручку. Государственный сектор мог бы стать драйвером развития ИТ-рынка, но таковым не становится вот уже более десяти лет, несмотря на то что у властей было множество инициатив, например «Электронная Россия». Но в результате все госпроекты локомотивами роста не ста-

ли. Они превратились в драйверы кратковременных затрат, не создав задела для длительного развития и роста рынка. Причинами является неудовлетворительный менеджмент государственных инициатив. Более того, развитие электронных госуслуг по рентоориентированной модели существующих взаимоотношений между крупным бизнесом и государством будет монополизировано крупнейшим игроком на этом рынке³. При внедрении «Электронного правительства» и госуслуг в частности востребованы будут те компании, которые имеют необходимые компетенции. И объем их участия не подвергнется изменениям из-за новых проектов. Несмотря на масштабность проектов, инициированных государством («Электронное правительство», «Информационное общество»), объем их финансирования сопоставим с инвестициями в автоматизацию серьезной корпорации. Причинами торможения развития проектов «Электронного правительства» является неверная модель создания рынка электронных госуслуг, ориентированная на предложение по схеме госзаказа, а не на спрос⁴.

Причин, по которым ИТ-аутсорсинг не станет драйвером роста, несколько. Во-первых, многие предприятия не понимают экономического эффекта от передачи на аутсорсинг непрофильных функций. Во-вторых, руководители многих компаний боятся раскрытия третьим лицам информации компании (информационная закрытость и высокие риски прозрачности). В-третьих, ИТ-инфраструктура промышленных предприятий до сих пор неэффективна⁵.

Так, ЗАО «ПФ «СКБ Контур» – один из крупнейших в России производителей программных продуктов для автоматизации бухгалтерской отчетности, ищет для себя внешние и внутренние возможности для роста, наблюдая сокращение темпов увеличения выручки. Так, за 2013 г. выручка составила 4 470 млн руб., а темп роста в 2008–2013 г. увеличился в 2,5 раза, но по сравнению с предыдущими периодами аналогичный показатель был выше более чем в три раза [5]. Особенности институциональной среды российской экономики создают возможности даже для таких интернационализированных секторов экономики, как ИТ-сектор, выстраивания барьеров для конкуренции на международном и российском уровнях. Примером таких барьеров при конкуренции с иностранными компаниями могут служить российские стандарты бухгалтерского учета и специфика работы с российским клиентом, с российскими компаниями – активная GR деятельность компании.

Специфические условия роста в ИТ-секторе

«СКБ Контур» – инициативно-созданная компания (в 1988 г.), в настоящее время один из крупнейших производителей программных продуктов для автоматизации бухгалтерской отчетности. Для поддержания кадрового потенциала компания тесно сотрудничает с ведущим центром математического образования на Урале – Институтом МКН УрФУ.

Современная бизнес-модель компании «СКБ Контур» основана на идее развития независимых старта-

пов в создании продуктов и на идее дилерской сети в продажах. При этом «СКБ Контур» выступает в роли венчурного фонда для команд, которые приносят плодотворные идеи. Как правило, компания предпочитает работать со стартапами в ранней стадии, но готова рассматривать и посевные инвестиции в случае, если идея оценена экспертами компании как перспективная. Финансовая поддержка носит венчурный характер, компания не предоставляет кредитов и претендует на долю в новой компании, предлагая взамен инвестиции, доступ к клиентской базе и сети партнеров, экспертный опыт разработки и продажи веб-сервисов и ориентацию на сетевое взаимодействие. Таким образом, компания ориентирована на то, чтобы вырастить свой бизнес в десятки раз в ближайшие годы! Однако доля успешных стартапов очень мала, как, впрочем, в целом в мире венчурного бизнеса. В условиях ужесточающихся бюджетных ограничений компания задумалась над возможным пересмотром своей бизнес-модели⁶. Причинами для такого пересмотра стали растущая конкуренция на отраслевом рынке и осознание компанией внутренних проблем роста, связанных с жизненным циклом развития организации. Одним из решений этой проблемы руководство видит в централизации многих бизнес-процессов в компании, что позволит сократить издержки в многофилиальной и многофункциональной структуре.

Продвижением продуктов «СКБ Контур» занимается как сама компания, так и дилерская сеть. Дилер открывает сервисный центр по продаже веб-сервисов – инновационных продуктов. СКБ Контур – флагман на рынке электронной отчетности – разрабатывает новые методики работы с клиентами, создает у них ориентацию на работу в интернет-сервисах. Дилеры же должны распространить эти методики через сервисные центры. При этом с конечным потребителем контактируют в первую очередь сервисные центры по всей стране, и именно дилеры в большей степени получают обратную связь от конечного пользователя, что составляет трудность для разработчиков программных продуктов. Возникает неполнота информации о том, как работает продукт и чего ожидает клиент от продукта, какова его удовлетворенность. Дилерская схема финансовых взаимоотношений позволяет каждому партнеру быть в большей степени независимым от разработчика и выстраивать свой собственный бизнес так, как того требуют рыночные условия любого региона. Дилеры «СКБ Контур» не покупают оптом коробки с программами, а работают по факту появления продажи.

Спецификой компании является то, что ее деятельность напрямую зависит от деятельности государства. Сегодня компания «СКБ Контур» сотрудничает с крупнейшими федеральными контролирующими и исполнительными органами: Федеральной налоговой службой, Пенсионным фондом, Фондом социального страхования, Федеральной службой по тарифам, Росстатом, Росинформтехнологиями и др. Государство выступает для компании в роли регулятора, как и для всех остальных компаний, но одновременно государство, своими инициативами по автоматизации отчетности и упрощению ведения бизнеса и улучше-

нию бизнес-климата в стране, создает идеи новых продуктов «СКБ Контур» и спрос на эти продукты.

На сегодняшний день среди топ-менеджеров и собственников компании наблюдается явное разделение на два лагеря, которые возглавляют два крупнейших собственника: создатель «СКБ Контур» В. Бублик, крупнейший акционер, и нынешний генеральный директор Д. Мраморов⁷. При этом разногласия лежат не в технической сфере, а именно в источниках роста компании. В. Бублик считает необходимым делать акцент на взаимодействии с регуляторами, которое ранее приносило и продолжает приносить основной доход компании. Д. Мраморов ориентируется не только на регулятора (отрицать его роль в создании денежных потоков компании, производящей программное обеспечение для бухгалтерской отчетности, было бы странно), но и на внутренние ресурсы роста инновационного бизнеса и возможности расширения рынка за счет большей эффективности, чем у конкурентов, а не только на создание новых продуктов под новые нормы, создаваемые регуляторами. Природа возникновения новых норм двойка:

- норма может возникнуть внутри регулятора;

- норма может возникнуть как ответ на потребность бизнеса в улучшении бизнес-климата, которую доводит до регулятора как раз IT-разработчик (например, электронная подпись, так, «СКБ Контур» предоставляет услуги крупнейшего в стране Удостоверяющего центра – генерация сертификатов ключей электронной цифровой подписи. На сегодняшний день общее количество сертификатов электронной цифровой подписи, выданных УЦ СКБ Контур, превышает 2 000 000).

Одним из инструментов стратегического развития компании стала особенность работы с персоналом. За годы работы в компании «СКБ Контур» Леонид Волков⁸ пришел к выводу, что персонал делится на две категории – «наши» и «не наши». Поэтому с вновь набираемыми сотрудниками активно работали для создания «класса» лояльных сотрудников; лучших лояльных сотрудников продвигали и поддерживали, с остальными расставались.

Вторым уникальным качеством «газелей», которое развивают и поддерживают в компании на этапе поиска новых идей, считается креативность. Темпы роста компании удерживались на уровне 80% много лет подряд благодаря созданию web-сервиса для подготовки документов на удаленном сервере, доступного с любого рабочего места⁹. Электронный документооборот и облачные технологии руководство компании считает основным драйвером развития IT-рынка. Таким образом, в России мы наблюдаем не некие виртуальные разговоры о переходе бизнеса «в облако». Это совершенно реальные конкретные тенденции для бизнеса.

Антикризисные инструменты СКБ-Контур: прежний опыт компании

Кризисный 2009 г. стал для отрасли провальным. В среднем сегмент IT-услуг упал на 15–30%, разра-

ботка софта – на 10–15%, продажа оборудования – на 20%. Относительно стабильным оставался только сектор ИТ-аутсорсинга.

В период кризиса «СКБ-Контур» смог предложить своим клиентам, независимо от их специализации, не комплексные длинные и сложные проекты, а переориентацию на достаточно простые продукты с коротким внедрением и отдачей не больше года. Но эти проекты не были заплатками, компании покупали решения, способные интегрироваться в существующую и будущую ИТ-инфраструктуру.

Уже в 2010 г. все компании отмечали рост основных показателей бизнеса и возвращение на докризисный уровень. Самой быстрорастущей компанией по итогам 2009 г. оказался «СКБ Контур» (39,5% прироста; разработки бухгалтерского ПО). Однако рост в кризис оказался иной, более сложной природы, нежели докризисный, который осуществлялся за счет расширения клиентской базы. Дело в том, что, по данным ФНС, на 2009 г. около 60% предприятий в России перешли на электронную отчетность, и эта цифра с 2008 г. увеличилась всего на 5 процентных пунктов. Кризисный рост осуществлялся за счет внедрения дополнительных услуг в систему «Контур-Экстерн», а также запуска новых проектов (в 2006–2008 гг. – один новый проект, в 2009 г. – сразу три). По словам Л. Волкова, экс-заместителя генерального директора «СКБ Контур», «в этом плане кризис стал для нас благотворным, он позволил не расширяться слишком быстро. Когда твоя выручка увеличивается на 100% в год, у тебя все время рушатся какие-то бизнес-процессы, не хватает ресурсов, постоянно надо что-то перенастраивать. На это уходят все силы, и ты больше ничем не успеваешь заниматься. Самым счастливым месяцем стал для нас апрель 2010 г. – впервые за многие месяцы доля от продаж “Контур-Экстерна” в общей выручке упала ниже 90%. Стратегия диверсификации компании начала себя оправдывать. Диверсификация “СКБ Контур” – это три направления, из которых софт – только одно. Остальные два посвящены услугам. Например, мы хотим сделать самый большой в стране портал SaaS-решений. Наверное, это больше будет пользоваться популярностью у малого и среднего бизнеса, потому что дает ему существенную экономию. Все вычисления – в Интернете, никакого софта и оборудования устанавливать не надо, никаких лицензий, никаких трат на серверы. Все что нужно – браузер». Основной причиной устойчивости «СКБ Контур» в период кризиса стал характер основного продукта, спрос на который низкоэластичен. Д. Мраморов: «На нашем основном продукте – системе для сдачи отчетности в контролирующие органы через интернет “КонтурЭкстерн” – кризис прак-

тически не сказался. Конечно, в тех регионах, где промышленное производство, как в Свердловской области, упало на треть, мы чувствуем снижение количества новых подключений. Но если посмотреть в целом, то наши показатели продаж соответствуют запланированным».

Выводы

ИТ-сектор в российской экономике обладает рядом особенностей: возможности отраслевого лидерства не зависят от расположения штаб-квартиры компании, близости к кадровым ресурсам, поставщикам, потребителям, а также от размера стартового капитала. Для роста компании также важны тенденции внедрения аутсорсинговых проектов в других отраслях экономики. Единственным вызовом можно считать только вход новых игроков на рынок, как иностранных, так и российских компаний, и передел существующих ниш клиентов. Для конкурентной борьбы компания искусственно создает барьеры входа, чему способствует специфика российского рынка в целом и особенности работы с государственными и региональными органами власти.

На фоне негативных тенденций, угроз внешней среды, внутренних проблем – бюджетные ограничения, растущая конкуренция на отраслевых рынках, внутренние проблемы роста, низкая доля удачных стартапов, споры акционеров и топ-менеджмента о точках роста компании – «СКБ-Контур» удалось принять ряд верных стратегических решений не только для закрепления в своей нише на рынке, но также для эффективного расширения бизнеса. Такими решениями можно назвать пересмотр бизнес-модели компании в целом, диверсификацию, особенности в работе с персоналом компании, акцент на креативность в создании новых продуктов, активную работу с госорганами. Дополнительным направлением развития бизнеса может стать поддержка экспорта. Возможности для роста в условиях спада многие «газели» видят в выходе на рынки других стран. СКБ-Контур предполагает выйти со своим продуктом на рынки стран СНГ и Восточной Европы. В развитых странах одним из важнейших инструментов поддержки среднего бизнеса являются программы поддержки прямых инвестиций своих «газелей» за рубежом: им намного сложнее преодолеть барьеры выхода. В России нет ничего подобного, хотя многие субъекты федерации имеют сети представительств в других странах. Поддержка зарубежной активности средних компаний не противоречит задачам развития территории: рабочие места создаются в других странах, но добавленная стоимость (капитал) все равно возвращается на территорию.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Материалы дискуссии представителей динамично развивающихся компаний, участников III Конгресса «газелей» в 2010 г.

² Материалы дискуссии представителей динамично развивающихся компаний, участников V Конгресса «газелей» в 2010 г.

³ Леонид Волков: «Госуслуги локомотивом (развития) не станут по одной простой причине – все будет делать Ростелеком, до региональных рынков деньги не дойдут никогда. Это проект сродни Росгосспонску или Росгоспочте или национальной операционной системе. У нас есть один подрядчик, есть инфраструктура, созданная парой бизнесов, этим и будем пользоваться. На уровне того подхода, который сейчас

демонстрируется, госуслуги локомотивом не станут. Конечно, есть много бизнесов, которые хотели бы бежать и делать сервисы, но, кажется, некуда будет бежать».

⁴ Д. Мраморов: «Первая проблема – уверенность властей в том, что они могут все делать сами: писать техзадания, нанимать подрядчиков, консультантов для техподдержки. Главное, думали наши чиновники, – правильно потратить деньги на выбор нужного подрядчика. В рамках “Электронной России” было разыграно около 60 лотов. Победители добросовестно выполнили все, что от них требовали в техзадании. Только в итоге мы получили набор разрозненных услуг. Вторая проблема – опора на госзаказ. Любая качественная услуга должна возникать только там, где в ней есть потребность. Надо идти не от госзаказа, а от спроса. В первую очередь нам нужно автоматизировать регистрацию документов на получение загранпаспорта или постановку машин на учет в ГИБДД. Сервисы не должны быть бесплатными (как это задумывалось в “Электронной России”): люди и сейчас платят (ту же госпошлину за загранпаспорт) и готовы платить еще больше за срочность и качество. Еще одна проблема – правовая база. В России до сих пор остается множество законов, нормативных актов, в которых сказано, что те или иные документы должны предоставляться только на бумаге. Даже если разрешен электронный вид, то не определены форматы документов, стандарты их использования и передачи. Наконец, мешает политика государства в области информбезопасности. Законодательство в этой сфере перенесено в коммерческий сектор из сектора гостайны, где требуется абсолютная защита. Но бизнесу нужна не абсолютная, а адекватная защита».

⁵ А. Куров, генеральный директор компании «Энвижн-Урал»: «Пример – мы обслуживаем два завода одного холдинга, находящиеся в Первоуральске и Челябинске. Задачи одинаковые, функционал тоже. Но нам пришлось создавать два обособленных ИТ-подразделения, чтобы обслуживать эти предприятия. ИТ-аутсорсинг эффективным станет только тогда, когда один и тот же специалист сможет обслуживать не одно, а два-три предприятия. В этом случае себестоимость услуги снизится в разы. Это идеальная картинка, к ней надо стремиться». Александр Давыдов, председатель совета директоров компании «Наумен» (разработка, ИТ-услуги): «Я считаю, что кризис длился недостаточно долго, чтобы аутсорсинг стал популярным. На рынке не появилось ни критической массы предприятий с качественным проектным менеджментом (службой заказчика), формализацией всех процессов, ни большого количества хороших предложений от ИТ-компаний. Когда случится очередной виток кризиса и нефть упадет до 40 долларов, тогда предприятия резко возьмут курс на снижение себестоимости всех процессов, в том числе и поддержки инфраструктуры. Только под большим рыночным давлением хозяин предприятия согласится оторвать от себя что-то родное».

⁶ Данные интервью с Pekka Mattila, профессором университета Aalto Executive Education (Хельсинки): «Мы будем рассматривать инновации бизнес-модели с точки зрения предложений, выручки и отношений с клиентами. Это очень важная информация для компании “СКБ Контур” по инновационным инструментам, которых нет у конкурентов и которые позволят им добиться конкурентного преимущества».

⁷ На основании данных экспертного интервью с акционерами и топ-менеджерами ЗАО «ПФ “СКБ-Контур”», проведенного авторами в декабре 2013 г.

⁸ Инициатором таких изменений был бывший заместитель генерального директора «СКБ Контур» Леонид Волков, с 2009 г. депутат городской думы Екатеринбурга, с осени 2013 г. эмигрировал с семьей в Люксембург.

⁹ Как говорит сейчас заместитель генерального директора екатеринбургской компании «СКБ Контур» Леонид Волков, расти много лет подряд на 80% в год позволила одна безбашенная идея: Первым нашим продуктом была обычная, хотя и очень хорошая бухгалтерская система учета труда и заработной платы. В 1996 г. на рынке появились предложения по сдаче отчетности в контролирующие органы на дискетах. Законодательство менялось постоянно, и для раздачи очередной версии нам надо было обежать все 50 тысяч (к тому времени) наших клиентов. Это тяжело. И мы придумали: а давайте-ка уйдем от всех этих обновлений и перейдем полностью на принцип “тонкого клиента” – сделаем web-сервис для подготовки документов на удаленном сервере, доступный с любого рабочего места. Сейчас это кажется абсолютно естественным, но в 2000 г., когда балом правили модемы, а электронная почта была не у всех предприятий, это был нонсенс. Но именно с этой безумной идеей, которую потом не смог повторить ни один наш конкурент, мы очень хорошо попали «в струю». Если сейчас мне описать параметры системы, которую мы в итоге построили, и сказать «вот инвестиции, делай», я бы ответил, наверное, что это нереальный проект.

ЛИТЕРАТУРА

1. Birch D. The Job Generation Process. A report prepared by the Massachusetts Institute of Technology Program on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration. U. S. Department of Commerce, Washington, D. C. Cambridge, Mass. : MIT Press, 1979.
2. Юданов А. Вторая половинка модернизации // Эксперт. 2011. № 20. С. 23–29.
3. Жога Г. Табун-призрак // Эксперт-Урал. 23–29 июня 2014. № 26 (606).
4. Жога Г. Холодный климат // Эксперт-Урал. 3–9 июня 2013. № 22 (558). С. 12–18.
5. Официальный сайт компании СКБ-Контур. URL: <http://www.kontur.ru>

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 11 февраля 2015 г.

STRATEGIC DECISIONS OF HIGH-GROWING IT-COMPANIES: A CASE-STUDY OF THE COMPANY "SKB KONTUR"

Tomsk State University Journal, 2015, 394, 175-180. DOI 10.17223/15617793/394/29

Bashorina Olga V., Ruzhanskaya Liudmila S., Yakimova Elena A. Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russian Federation). E-mail: o.bashorina@mail.ru; l_ruzhanskaya@mail.ru; Ea.yakimova@yandex.ru

Keywords: high-growing companies; "gazelles"; business model; strategic solutions; IT-sector.

This paper is written in the form of a case study research. The object of research is strategic tools of the company "SKB Kontur" as a "gazelle" (or high-growing company), which works in the IT-sector. The paper includes information about indicators used to define the class of "gazelles". High-growing companies are the points of economic growth and qualitative change agents. Their efficiency and effectiveness are shown in all spheres of activity. Companies of this type are distinguished by the exponential growth of the revenue. However, this does not guarantee them the attention and support from the government at the regional level. In the crisis of the Russian economy, high-growing companies base on their previous experience and use a variety of strategic tools, depending on the market features that allow them not only to compete, but also to maintain the growth rate in the long run. The work mainly focuses on the identification of a strategic management tool allowing to maintain a high growth rate in the specific IT-sector of the Russian economy. To achieve the goal, the authors used qualitative (expert interviews, content analysis) and quantitative (measurement of financial performance of the company) methods. This allowed identifying the characteristics of the IT-sector, strategic solutions used by "SKB Kontur" to compete with foreign and Russian companies on rising and falling markets. The IT-sector in the Rus-

sian economy has a number of features: the possibility of industry leadership does not depend on the location of the company headquarters, suppliers, consumers, and the size of the start-up capital. The most important condition for success is the availability of quality human resources and access to administrative resources. Implementation of outsourcing projects in other sectors of the economy is also an important trend for the growth of the company. The challenge for the development can be considered as the entry of new players into the market and redistribution of existing markets. Major industry barriers to competition are the specifics of the Russian legislation, the monopolization of access to the client and close contacts with the authorities of state regulation.

REFERENCES

1. Birch D. *The Job Generation Process*. A report prepared by the Massachusetts Institute of Technology Program on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration. U.S. Department of Commerce, Washington, D. C. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1979.
2. Yudanov A. Vtoraya polovinka modernizatsii [The second half of modernization]. *Ekspert*, 2011, no. 20, pp. 23–29.
3. Zhoga G. Tabun-prizrak [A ghost herd]. *Ekspert-Ural*, 23–29 June 2014, no. 26 (606).
4. Zhoga G. Kholodny klimat [A cold climate]. *Ekspert-Ural*, 3–9 June 2013, no. 22 (558), pp. 12–18.
5. The official website of the company SKB Kontur. Available from: <http://www.kontur.ru>. (In Russian).

Received: 11 February 2015