

УДК 338.984

Формирование гибкой стратегии как залог успешного развития промышленных предприятий при вступлении России в ВТО

Севастьянов Алексей Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент,
Филиал Самарского государственного экономического университета в г. Тольятти,
445031, Самарская область, г. Тольятти, ул. Тополиная, д. 18;
e-mail: sevas@front.ru

Аннотация

Современное мировое общественное развитие характеризуется усилением экономических связей и взаимодействия между странами, экономической интеграцией. Эта тенденция к объединению вызвана взаимной выгодностью международной торговли, которая максимизирует мировое производство и повышает общественное благосостояние. Вступление России в ВТО окажет влияние на отраслевое развитие страны, поэтому для оценки степени подготовленности региональной экономики к данному присоединению необходимо проанализировать основные тенденции внешнеэкономической политики не только на макроуровне всей национальной экономической системы, но и на уровне отраслей и предприятий, чему и посвящена данная статья.

Ключевые слова

Стратегия, гибкая стратегия, конкурентные преимущества, конкурентная среда, интеграция, ВТО.

Объективные предпосылки изменений в стратегии российских предприятий

Не вызывает сомнений, что вступление страны в ВТО вызо-

вет разноплановые изменения в экспортно-ориентированных и импортозамещающих отраслях российской экономики. Следует отметить, что отрасль, даже если она не является экспортно-ориентированной или

импортозамещающей и ориентируется на отечественное сырье, все-таки ощутит последствия либерализации внешней торговли. Цены внутреннего рынка, тарифы естественных монополий, технические нормы и стандарты, правила использования интеллектуальной собственности, государственные субсидии, условия спроса в секторах экономики и условия государственных закупок продукции – все эти параметры не могут остаться без изменения.

Нормы и правила ВТО создадут для российских отраслей и предприятий принципиально новую организационно-правовую среду функционирования, открывающую возможность тесной международной экономической интеграции с зарубежными партнерами. В то же время повышение экономической открытости страны создаст для предприятий любой отрасли условия постоянно прогрессирующей конкуренции и активизации борьбы за все факторы выживания и успешного развития.

Следует отметить значительное влияние макроэкономических параметров, вызванных вступлением России в ВТО на отдельные отрасли промышленности.

Так, например, вступление России в ВТО в условиях благоприят-

ной тарифной политики будет способствовать не только переводу отрасли черной металлургии на интенсивный путь развития и усилению конкурентных позиций отечественных производителей черных металлов, но и ослаблению антидемпингового прессы стран Запада при условии признания за Россией статуса страны с рыночной экономикой. При этом необходимо учесть, что членство в ВТО как таковое не является гарантией противодействия в установленных формах остальных стран-участниц импорту российских товаров, который создает угрозу или наносит ущерб отечественным производителям других стран. Так, в современной мировой практике около 90% совокупного импорта металлопродукции ведущих стран осуществляется на условиях действия различных систем цено регулирования, более 60% ограничивается количественными квотами на так называемой «добровольной» основе. Если говорить об антидемпинговых расследованиях, то, к примеру, законодательство США не делает различия между членами ВТО и теми, кто таковыми не является. С целью поднятия производства черных металлов на качественно новый уровень уже с начала 2000 г. ведущие предприятия отрас-

ли приступили к реализации крупных инвестиционных проектов, стоимость которых измеряется сотнями миллионов долларов. Либерализация режима экспорта и импорта, как выполнение одного из обязательств вступающей в ВТО страны, для России повлечет некоторые негативные последствия¹:

1) уменьшение экспортных пошлин будет способствовать увеличению экспорта из страны стратегически важных материалов и товаров, цена на которые на внешнем рынке значительно превышает цены внутреннего рынка (в первую очередь сырьевые материалы – нефть и нефтепродукты, газ, лом черных и цветных металлов);

2) снижение импортных пошлин до приемлемого странами-участницами ВТО уровня может вызвать усиление конкуренции отечественных и импортных товаров на внутреннем рынке; в конечном итоге, учитывая слабый уровень развития многих российских отраслей, это приведет к вытеснению с рынка большой номенклатуры отечественных товаров, что нанесет ощутимый ущерб национальной экономике.

1 Васильев И. Россия и Всемирная торговая организация: проблемы и перспективы присоединения // Международная торговля. – 2007. – №3. – С. 65.

В случае снижения импортных пошлин, реальная угроза производителям металлопродукции на внутреннем рынке может возникнуть от увеличения поставок продукции конечных переделов более высокого качества, чем отечественная, из других стран (Германия, Финляндия, Словакия). Доля этих стран в поставках продукции черных металлов в 2010 году составила соответственно 2,3%, 1,9% и 1,5%. Пока ценовое преимущество остается на стороне отечественных производителей, что позволяет удовлетворить потребности металлопотребляющих отраслей страны поставками с российских металлургических предприятий (на долю импорта продукции черных металлов в общем объеме импорта в 2010 году в стоимостном выражении приходилось менее 0,1%).

Значительная доля продукции российской алюминиевой промышленности достаточно конкурентоспособна на внутреннем рынке России и СНГ, и присоединение России к ВТО в целом не нанесет ущерба отрасли. Однако не ясно, даст ли оно какие-либо преимущества.

Так, членство в ВТО не дает гарантии странам-участницам от появления новых недобросовестных «антидемпинговых» расследований.

Не ясно, приведет ли оно к снижению таможенных пошлин на алюминиевые изделия, ввозимые из России на рынки ведущих промышленно развитых стран.

В то же время, поспешное вступление в ВТО и связанное с ним неоправданно быстрое открытие некоторых сегментов внутреннего рынка несет в себе ряд угроз для алюминиевой промышленности и/или отраслей, являющихся крупными потребителями алюминиевых изделий.

Существует угроза проведению назревшей технологической модернизации алюминиевой промышленности при вступлении в ВТО. Хотя алюминиевая продукция низших переделов уже вполне конкурентоспособна на мировом рынке, этого не скажешь о многих видах готовой продукции и полуфабрикатов высокой степени обработки. Да и ассортимент выпускаемой отраслью продукции не вполне отвечает требованиям рынка по структуре и качеству изделий. Исторически сложилось так, что основными потребителями перерабатывающих заводов алюминиевой промышленности являлись предприятия ВПК. Снижение уровня государственного заказа и спроса со стороны традиционных потребителей потребовало от произ-

водителей полуфабрикатов и готовых изделий из алюминия и алюминиевых сплавов значительного пересмотра ассортимента набора выпускаемой продукции.

Нынешняя структура производства алюминиевых полуфабрикатов и готовых изделий в России не соответствует структуре потребления мирового рынка. Для достижения конкурентоспособности необходимо изменить структуру ассортимента, организовать выпуск продукции, пользующейся спросом на мировом рынке, и существенно поднять качество выпускаемой продукции.

Учитывая изношенность основных фондов, для решения указанных задач российской алюминиевой отрасли потребуется время и значительные капитальные затраты. Интересам модернизации отвечало бы снижение ввозных таможенных пошлин на оборудование, не имеющее аналогов в России.

Однако с открытием внутреннего рынка будут созданы большие препятствия для назревших структурных преобразований промышленности, развития высоких переделов и увеличения доли выпуска готовой продукции с большой добавленной стоимостью. Тем самым может быть

надолго законсервирована имеющаяся отсталая структура промышленности (преобладание первичных переделов). Данное обстоятельство делает в обозримом будущем весьма актуальной защиту российских производителей от экспансии на российский рынок лидеров мировой алюминиевой отрасли.

Макроэкономические риски российских предприятий

Сейчас мы находимся как раз в самом начале роста инвестиций и есть все основания ожидать значительного роста спроса на алюминиевые изделия со стороны капитального строительства. Строительство современного жилья, объектов энергетической, торговой, коммунальной и транспортной инфраструктуры является одним из крупнейших потребителей алюминиевых изделий, которые российские производители могли бы выпускать в гораздо больших объемах, если будет спрос.

Рост капитального строительства приведет к значительному увеличению спроса на такие изделия из алюминия, как архитектурно-строительные конструкции (профили архитектурно-строительного назначения, стеновые, кровельные и отделоч-

ные материалы из алюминия и т.д.), листы, плиты, трубы и трубки, фольга технического назначения, силовой кабель, проволока и многие другие.

Однако со вступлением в ВТО обострится конкуренция с импортом и инвестиции будут замещены притоком товаров, что резко затормозит проведение технологической модернизации и больно ударит по отраслям, выпускающим инвестиционные товары, в первую очередь по машиностроению, промышленности строительных материалов и строительству, которые являются крупными потребителями алюминиевых изделий, а также по алюминиевой отрасли, поскольку конкуренция затруднит наращивание выпуска указанных выше видов продукции.

Существует угроза обесценивания ранее созданных основных фондов. Примером такого рода является производство алюминиевой банки. В России имеются вполне современные мощности по производству до 3.0 млрд. банок в год, причем по качеству российская продукция ни в чем не уступает импорту. Однако, из-за низкого потребительского спроса сегодня эти мощности сильно недогружены. Например, мощности «Русского алюминия» по производству 1.5 млрд.

банок в год сегодня загружены менее чем на 30%.

С ростом доходов населения спрос на банку также начал ощутимо расти. По мере увеличения загрузки мощностей будут снижаться удельные производственные затраты, поскольку значительные условно-постоянные издержки будут относиться на больший объем производства. Значит, с ростом экономики и доходов населения конкурентоспособность отечественной алюминиевой банки существенно вырастет и тогда российским производителям будет не страшна конкуренция с импортом.

Однако полностью открыть российский рынок алюминиевой банки сегодня означает поставить отечественного производителя в заведомо проигрышные условия по сравнению с зарубежными производителями, мощности которых загружены существенно выше. Более того, это означало бы полное обесценение сделанных ранее инвестиций в производство банки в расчете на высокий внутренний спрос. Вряд ли от этого усилится желание делать какие-то новые инвестиции в переработку алюминия в России.

Точно так же рост объемов разведочного бурения стимулирует спрос на бурильные трубы из алюминиевых

сплавов. В России производят указанную выше продукцию, причем имеющиеся мощности сильно недогружены (в среднем на 50%).

Открыть российский рынок этих изделий сегодня – значит просто подарить зарубежным производителям огромную долю быстро растущего рынка России и других стран создаваемого Таможенного союза. Российским производителям за рубежом никто таких подарков не делает и не сделает.

Во многих отраслях потребления алюминиевых изделий сегодня также наметились признаки роста внутреннего спроса. Например, растет спрос на автобусы, легковые и грузовые автомобили и, следовательно, на комплектующие к ним. Снять сегодня на этих рынках барьеры для импорта – значит не только окончательно загубить автомобилестроение в России, но также нанести сильнейший удар по смежным производствам в других отраслях, включая алюминиевую промышленность. Это же верно и для производства всех остальных транспортных средств, поскольку многие материалы, узлы и детали к ним делаются из алюминиевых сплавов.

Существует угроза обесценивания капиталовложений, сделанных

в последнее время для удовлетворения растущего внутреннего спроса. Пример – производство алюминиевых строительных конструкций (АСК), включая профили архитектурно-строительного назначения. Имеющихся мощностей по их производству в России никак недостаточно для удовлетворения потребностей данного быстро растущего сегмента рынка. Строительство таких мощностей либо уже начато, либо находится на стадии проектирования.

Открыть рынок АСК сегодня, пока строительство мощностей не завершено и они не запущены (на это потребуется несколько лет), означало бы просто заведомо обесценить инвестиции, сделанные российскими предприятиями, и подарить значительную долю этого перспективного рынка иностранцам².

С точки зрения интересов России необходимо вначале дать таким рынкам вырасти и выйти на стадию относительного насыщения, а отечественным производителям – увеличить производственные мощности и закрепиться на них, и только затем

постепенно открывать рынки, чтобы конкуренция заставляла отечественных производителей повышать эффективность производства и стимулировала снижение издержек и цен. Поспешное открытие внутреннего рынка способно лишить отечественную промышленность перспектив достижения конкурентоспособности по многим видам продукции.

Здесь имеются в виду те виды продукции, по которым такая перспектива вполне реальна в условиях защиты внутреннего рынка. Кроме уже упомянутого производства алюминиевой банки, другим примером является фольга и упаковка на основе фольги. Эта отечественная продукция в целом вполне конкурентоспособна на внутреннем и мировом рынках. Однако качество отдельных видов фольги и упаковки необходимо поднять, чтобы она удовлетворяла жестким требованиям таких, например, крупных потребителей, какими являются работающие в России транснациональные компании пищевой и табачной промышленности.

Такая работа уже ведется, и отечественная продукция успешно проходит квалификацию у наиболее требовательных потребителей. Более того, у России есть все шансы войти

2 Черникова А.А., Дручинин А.И., Проселкова А.И. Показатели оценки достижения стратегических целей предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 3(84). – С. 37.

в число мировых лидеров в производстве этой продукции и увеличить загрузку имеющихся фольгопрокатных мощностей. Но если снизить пошлины и открыть рынок сегодня, то указанные крупные потребители, скорее всего, предпочтут продукцию известных им зарубежных производителей, с которыми они нередко связаны глобальными соглашениями о сотрудничестве, чем станут возиться с новыми для них российскими поставщиками.

Наконец, представляется, что без своевременного осуществления поддерживающих мероприятий (разработка мер нетарифного регулирования и защиты рынков, разработка и реализация политики стимулирования экспорта, приведение федерального и регионального законодательства в соответствие с нормами ВТО, подготовка кадров, способных защищать интересы России в рамках ВТО и т.п.), потери и негативные последствия могут перевесить выгоды от вступления в ВТО.

Методы эффективного стратегирования современных предприятий

На уровне конкретного предприятия в этих условиях, на наш

взгляд, на первое место в системе ведения бизнеса выступает методология гибкого стратегирования, которая в значительной степени может помочь подготовиться к новому кризису, а если его не будет, то выиграть в конкурентной борьбе. В систему построения гибкой стратегии можно включить следующие действия:

1. Оценка финансово-экономического потенциала предприятия и качественный состав управленческих кадров.

2. Опросы среди потребителей продукции и услуг с целью выяснения источников финансирования покупок. Если, например, окажется, что половина потребителей финансировали свои покупки из кредитных средств, то необходимо провести дополнительные исследования.

3. Проведение маркетинговых исследований потенциальных потребителей с целью выявления спроса на продукцию и требований, предъявляемых к ней во время кризиса.

4. Интенсификация рекламной компании и продвижения продукта.

5. Разработка программы работы с поставщиками. Основная цель – расширение круга поставщиков, что в свою очередь нивелирует риски непоставок и повышает мобильность и

стратегическую гибкость предприятия.

6. Интенсификация оборота дебиторской задолженности как основного звена в финансовой системе предприятия.

7. Разработка программы повышения эффективности, системы мотивации, ориентированной на продукт. Необходимо по максимуму перевести зарплату из группы постоянных расходов в группу переменных, что снизит операционные риски бизнеса.

8. Перевод части непрофильных для компании работ (уборка помещений, охрана и т.д.) на аутсорсинг. Исследования показали³, что 65% компаний, которые используют внешние услуги, уменьшили свои расходы на 20%, а экономия 27% предприятий (27% «включены» в 65%) составила более 40%.

9. Инвестирование введения энергосберегающих технологий (что особенно актуально в условиях постоянно растущих тарифов на электроэнергию).

10. В оперативном режиме необходимо отслеживать динами-

ку семи ключевых показателей: общий доход, валовая прибыль, доходность на вложенный капитал, дебиторская и кредиторская задолженности, сумма собственных оборотных средств, эффективность работы в расчете на одного сотрудника.

Согласно методологическому подходу М. Портера⁴, который обосновал стратегии развития хозяйствующих субъектов, базирующиеся на определении и создании конкурентных преимуществ, в основу разработки стратегии может быть положен определенный фактор, выделенный как стратегический ориентир. В соответствии с данным подходом стратегия финансового оздоровления предприятия, как составляющая общей финансовой стратегии, может быть построена по принципу выбора доминирующего фактора, установленного в результате анализа стратегического потенциала предприятия. Парадигма стратегического управления финансовой деятельностью исходит из установления перспективных целей развития финансовых отношений и раскрытия объективных и устойчивых взаимосвязей между указанными

3 Чиркин А. Предстоящее вступление России в ВТО и потенциальные экономические риски // Вопросы экономики. – 2009. – №7. – С. 35.

4 Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2009. – 608 с.

целями и существующими средствами их достижения.

Сформированная гибкая стратегия развития предприятия должна обеспечивать: выбор наиболее эффективных направлений финансового оздоровления; формирование достаточного объема финансовых ресурсов и оптимизации их состава; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления оздоровительных мероприятий, направленных на восстановление способности решения текущих задач и всех функций финансовой системы предприятия.

Поле стратегий финансового оздоровления кризисных предприятий может быть задана совокупность следующих доминантных направлений.

1. Мобилизация финансово-инвестиционных ресурсов. Кризисное предприятие, как правило, утрачивает возможность беспрепятственно привлекать финансово-инвестиционные ресурсы для технологического и организационного обновления производства. Поэтому мобилизация этих ресурсов за счет внутренних и внешних источников будет способствовать процессу финансового оздоровления кризисного предприятия.

2. Повышение платежеспособности и ликвидности. Очевидно, что утрата предприятием способности платить по своим обязательствам свидетельствует о его финансовой несостоятельности и банкротстве. Следовательно, система мер, направленных на повышение его платежеспособности и ликвидности, может способствовать его финансовому оздоровлению.

3. Рост положительных финансовых результатов. Поддержание высокого уровня платежеспособности и ликвидности предприятия при неэффективном распределении денежных доходов и поступлений по всем стадиям хозяйственного кругооборота может стать причиной снижения прибыли предприятия. Поэтому система мероприятий, направленных на увеличение финансовых результатов при строгом контроле показателей платежеспособности и ликвидности, будет способствовать эффективному функционированию локальных звеньев финансовой системы предприятия и восстановлению финансовой устойчивости.

Каждому доминантному направлению процесса финансового оздоровления соответствует определенная базовая стратегия, а комби-

нация совместимых элементов этих стратегий позволяет придать элемент гибкости стратегии выхода из кризисной ситуации. Оптимальная стратегия финансового оздоровления кризисного предприятия задана двумя параметрами:

– стратегической целью стабилизации финансового положения и устранения признаков кризисного состояния;

– производственным и финансовым потенциалом конкретного предприятия.

Комплекс инструментов финансового оздоровления кризисных пред-

приятий достаточно широк. Выбор тех или иных инструментов на конкретно взятом предприятии обусловлен определенными причинами, параметрами и степенью его кризисного состояния. По своему содержанию структурная оптимизация капитала, направленная на финансовое оздоровление предприятия, является стратегией приведения состава его капитала, отдельных подразделений и имущественного комплекса в целом к таким пропорциям, которые способствуют минимизации задолженностей, наращиванию входящих и экономии исходящих финансовых потоков.

Список литературных источников

1. Богатырева О.В. Реализация стратегического подхода к финансовому оздоровлению кризисных предприятий в современной экономике России // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 19.
2. Васильев И. Россия и Всемирная торговая организация: проблемы и перспективы присоединения // Международная торговля. – 2007. – № 3. – С. 65.
3. Глазьев С.Ю. Развитие российской экономики в условиях глобальных технологических сдвигов / Научный доклад. – М.: НИР, 2007. – 134 с.
4. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2009. – 608 с.
5. Черникова А.А., Дручинин А.И., Проселкова А.И. Показатели оценки достижения стратегических целей предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 3 (84). – С. 37.
6. Чиркин А. Предстоящее вступление России в ВТО и потенциальные экономические риски // Вопросы экономики. – 2009. – № 7. – С. 32-39.

Forming of flexible strategy as a mortgage of successful development of industrial enterprises in a threshold entering to WTO

Sevastyanov Alexey Vladimirovich

PhD (Economics), associate professor,
Samara State University of Economics (Togliatti branch),
P.O. Box 445031, Topolinaya st., 18, Samara region, Togliatti, Russia;
e-mail: sevas@front.ru

Abstract

Modern world community development is characterized by strengthening of economic connections and co-operation between countries, economic integration. This tendency to the association is caused by mutual advantage of international trade that maximizes a world production and promotes public welfare. Entering of Russia to WTO will have influence on branch development of the country, therefore for estimation of the degree of preparedness of regional economy to this joining it is necessary to analyze the basic tendencies of external economic policy not only on the macro level of all national economic system but also on the level of industries and enterprises

Keywords

Strategy, flexible strategy, competitive edges, competition environment, integration, WTO.

References

1. Bogatireva, O. V. (2008), "Realization of the strategic going near the financial making healthy of crisis enterprises in the modern economy of Russia" ["Realizatsiya strategicheskogo podkhoda k finansovomu ozdorovleniyu krizisnykh predpriyatii v sovremennoi ekonomike Rossii"], *Economic analysis: theory and practice*, No. 19, pp. 56-63.

2. Chernikova, A.A., Druchinin, A.I., Proselkova, A.I. (2007), "Indexes of estimation of achievement of strategic aims of enterprise" ["Pokazатели otsenki dostizheniya strategicheskikh tselei predpriyatiya"], *Economic analysis: theory and practice*, No. 3(84), p. 37.
3. Chirkin, I. (2009), "Forthcoming entering of Russia to WTO and potential economic risks" ["Predstoyashchee vstuplenie Rossii v VTO i potentsial'nye ekonomicheskie riski"], *Questions of economics*, No. 7, pp. 32-39.
4. Glazyev, S. U. (2009), "Development of the Russian economy in the conditions of global technological changes" ["Razvitie Rossiiskoi ekonomiki v usloviakh global'nykh tekhnologicheskikh sdvigov"], in *Scientific lecture*, Moscow, 2007, p. 134.
5. Porter, M. (2009), *Competition*, [Konkurentsia], Vil'yams, 608 p.
6. Vasilev, I. (2007), "Russia and world trade organization: problems and prospects of joining" ["Rossiya i Vsemirnaya torgovaya organizatsiya: problemy i perspektivy prisoedineniya"], *International trade*, No. 3, 2007, p. 65.