

предприятий, которую следовало осуществить еще десятилетие назад, а также структурная перестройка, направленная на оптимизацию производства продукции по климатическим зонам. Как опосредованное следствие, неизбежен некоторый рост цен на землю.

В целом все прогнозируемые изменения для инновационного развития, безусловно, благоприятны. С рынка уйдут те, кто инновациями не занимался в силу убыточности своего хозяйства в целом. Аграрный сектор России пройдет стадию оздоровления, сделает важные и неизбежные шаги к оптимизации управления.

#### Библиографический список

1. Вебер М. Наука как призвание и профессия // Избранные произведения. М., 1990.
2. Узун В. Кто сегодня кормит Россию // Российская Бизнес-газета. 2005. 8 нояб.
3. Население и общество: информ. бюл. 2003. № 77.
4. Сухарев О.С. Вопросы методологии институционального анализа: нормативные оценки и теория // Журнал институциональных исследований. 2010. Т. 2, № 3.
5. Hoekman B. The WTO: Functions and Basic Principles. URL: <http://www.terry.uga.edu/~cornelas/Econ4040/WTO-basics.pdf>
6. Рубченко М., Кошкиров А. Задержались на пороге // Эксперт. 2006. № 41 (535).

E.S. Avdeeva  
**Manufacture Modernization  
and Integration as Basic  
Directions of the Domestic  
Enterprises Strategic  
Development**

Basic problems and tendencies of domestic glass industry development are described. Enterprises development strategies are analyzed and the processes of their mergers and absorptions are considered.

*Key words and word combinations:* glass industry, development strategy, the strategy of integrated growth, mergers, absorptions.

Описываются основные проблемы и тенденции развития отечественной стекольной промышленности. Анализируются стратегии развития предприятий, рассматриваются процессы их слияний и поглощений.

*Ключевые слова и словосочетания:* стекольная промышленность, стратегия развития, стратегия интегрированного роста, слияния, поглощения.

УДК 658  
ББК 65.291

**Е.С. Авдеева**

## **МОДЕРНИЗАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА КАК ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Основной проблемой отечественных предприятий многие экономисты считают отсутствие четкой, структурированной стратегии развития, которая бы определяла перспективы их существования.

Согласно методике, основанной на анализе особенностей формирования жизненного

цикла российских компаний [1, с. 25–34], выделяются две группы предприятий в современной России. К первой группе относятся компании, созданные в 1990-х годах «с нуля» и при взаимодействии с иностранными инвесторами, ко второй – типичные «постсоветские» предприятия.

Предприятия первой группы характеризуются низким или средним уровнем формализации, небольшими размерами. Их строение характеризуется в основном функциональной организационной структурой, хотя часть их имеют дивизиональную и матричную. Абсолютное большинство компаний данного кластера используют стратегии географической экспансии, диверсификации, частых обновлений продукта, но редко прибегают к стратегии следования за конкурентом.

Предприятия второй группы отличаются высоким уровнем формализации, сложностью иерархии и необходимыми для принятия оптимальных управленческих решений взаимосвязей внутри организации. Большинство крупных постсоветских предприятий имеют стратегии развития, хотя и составляются те с помощью устаревших методик. Существующие еще с советских времен, но теперь уже в иных экономических условиях отделы планирования традиционно занимаются как тактическим, так и стратегическим планированием деятельности предприятий, но сегодня они лишь в малой степени учитывают особенности внешнего и внутреннего рынка. Это происходит именно из-за чрезмерной формализации многих процессов, не позволяющих отойти от установленных процедур и действий, а также работы «по инерции» по причине высокого среднего возраста работников соответствующих подразделений.

Проведенная нами оценка систем управления региональными постсоветскими предприятиями выявила, что большинство из них имеют общие проблемы, ставящие под сомнение возможность их дальнейшего функционирования. К таковым относятся следующие:

1) низкий уровень заинтересованности, а также ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты деятельности;

2) неоптимальность структуры управления и взаимодействия между службами, дублирование выполнения функций управления различными отделами, недостаточность информации для принятия верных управленческих решений;

3) неразвитость системы стратегического управления предприятием и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным, отсутствие у менеджеров достаточных знаний и опыта в области стратегического управления предприятием.

Многие российские предприятия ставят перед собой задачу модернизации производства, обоснованно считая это залогом успешного бизнеса. Наиболее «продвинутые» из них пытаются использовать стратегию развития инноваций, чему способствует и общегосударственная политика, ориентированная на восстановление научно-технического и конструкторского потенциала отраслей пу-

тем модернизации оборудования, повышения качества продукции и квалификации кадрового состава.

Развитие инноваций – одна из самых сложных стратегий. Она предполагает развитие компании за счет инвестиций в конструкторские идеи, направленные на разработку конкурентоспособных товаров на мировом уровне. Однако перед предприятиями развитых стран в сравнении с российскими проблема модернизации производства не стоит так остро: их стратегической задачей является увеличение доли рынка путем агрессивного проникновения на незанятые или мало изученные его сегменты.

Проникая на слабо развитый рынок, «сильные» предприятия, как правило, используют стратегию интеграционного роста, то есть слияния и поглощения более мелких рыночных игроков. В данном случае используются эффект масштаба и потенциал конкурентных преимуществ в области допустимых издержек производства и устанавливаемой цены товара. Достаточные производственные мощности позволяют расширить ассортимент выпускаемой продукции и снизить уровень конкуренции в отрасли; эффективная производственная система в дальнейшем распространяется на дочерние компании [2, с. 135]. Стратегия интеграционного роста предполагает расширение организации при добавлении новых структур, а условием ее реализации выступает эффективная финансовая деятельность компании в целях привлечения ресурсов, необходимых для поглощения конкурентов.

Обычно подобные «интегрированные» образования существуют, если у организации есть сильный бизнес; она не может использовать стратегию концентрированного роста, однако в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Организация осуществляет интегрированный рост путем как приобретения дополнительной собственности, так и внутреннего расширения. При этом в обоих случаях ее положение внутри отрасли меняется [3].

Использование отечественными предприятиями стратегии инновационного развития часто приводит к тому, что предприятия дестабилизируют свое финансовое положение и оказываются в кризисной ситуации. Возрастающая, как следствие, вероятность насильственного или естественного банкротства в свою очередь уменьшает стоимость предприятия, и зарубежные гиганты используют возможность его приобретения по низкой цене.

Очевидно, что в российских условиях догоняющего развития нет смысла использовать стратегию инновационного роста, однако и стратегия интеграционного расширения и роста не подходит для отечественных предприятий. Именно поэтому, на наш взгляд, в настоящее время применительно к российским предприятиям необходимо выделить еще один вид стратегии – интеграционная стратегия инновационного роста. В случае ее реализации предприятия, объединяющиеся как путем слияния, так и поглощения, имеют своей целью в первую очередь развитие и модернизацию производства, что и будет являться залогом стратегической стабильности компании. Предприятие сможет не только противостоять зарубежным производителям, создавая свои холдинговые структуры, но и создать стратегический задел успешного бизнеса

через модернизацию производства путем формирования инновационного потока проектов. Эффективность такого потока невозможно обеспечить на отдельно взятом предприятии из-за недостатка ресурсов, в первую очередь финансовых. Инновационный поток имеет на входе бизнес-идеи, требования рынка, а его выходом является совокупность нематериальных объектов собственности. Он включает в себя отдельные инновационные проекты с разными циклами жизни, причем каждый последующий проект начинается при достижении предыдущим максимальной точки доходности [4, с. 22].

Рассмотрим данные теоретические положения на практическом примере – деятельности крупнейших предприятий – производителей листового стекла в Российской Федерации.

Российские стекольные предприятия испытывают серьезные трудности финансового характера, в основе чего лежит недостаточная конкурентоспособность их продукции. В результате они стали терять рынки сбыта, и с 2000 г. ситуация на рынке стекла сильно изменилась. Помимо усиления конкуренции между отечественными производителями, состоялся активный выход на российский рынок крупнейших мировых стекольных компаний. Обозначенную тенденцию иллюстрируют статистические данные: в I полугодии 2010 г. импорт листового стекла увеличился на 17,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 6,7 млн кв. м, тогда как экспорт вырос только на 8% [5].

Импорт некоторых видов стекла с 2000 г. вырос на 50% и более, однако виды импортируемого стекла отличаются технической сложностью и отсутствием конкурентных аналогов на российском рынке. Необходимо отметить, что стекло, импортировавшееся в 2010 г., отличается своими конструктивными особенностями: в основном это антирефлективное, армированное, матовое, термостойкое, узорчатое стекло, которое не производится на территории России или производится в незначительных объемах.

Основными импортерами листового стекла в Россию стали Китай и Белоруссия, на чью долю приходится почти 80% всего импорта. Практически все листовое стекло из Китая реализуется на востоке Российской Федерации, где российские производители представлены незначительно, но постепенно китайская продукция проникает и на европейскую часть России, что обусловлено как низкими ценовыми параметрами выпускаемой продукции при хорошем качестве, так и широкой ассортиментной линейкой продукции. Кроме того, если раньше покупатели из Казахстана и стран СНГ приобретали в основном российское стекло марки М3-М4 (более низкого качества, нежели у иностранных конкурентов), то теперь его доля составляет не более 20% всего объема рынка.

Многие отечественные предприятия – производители стекла пытались противостоять зарубежной экспансии, но пришедшие на российский рынок гиганты стекольной промышленности не оставляли возможности противостоять им как по ценовым, так и по неценовым факторам.

При формировании стратегических приоритетов отечественные предприятия ориентировались на стратегию инноваций, цель которой – восстановление

научно-технического и конструкторского потенциала отрасли путем модернизации оборудования, повышения качества продукции и квалификации кадрового состава. Это одна из самых сложных стратегий. Она предполагает развитие компании за счет инвестиций в конструкторские идеи, направленные на разработку конкурентоспособных товаров на мировом уровне. Такая деятельность может осуществляться и в партнерстве с иностранными компаниями, например на основе приобретения зарубежных активов и заимствования их технологий в основное производство. Однако подобная стратегия не дает быстрых результатов, а при наличии на рынке конкурентов, технически более совершенных, она практически неэффективна.

В связи с этим потребовалось скорректировать стратегию развития отдельных предприятий и отрасли в целом. Основой изменения пути развития послужили решения 1-го Всероссийского съезда работников стекольной промышленности, который состоялся 26 ноября 2003 г. в Москве. Инициатором проведения съезда выступил Национальный объединенный совет «СтеклоСоюз», а решение о его проведении было принято из-за накопившихся критических проблем, касающихся безопасности отрасли и определения условий для ее долговременного и устойчивого развития. В целях эффективно развития стекольной промышленности по итогам Съезда был принят ряд значимых решений.

Во-первых, определены желательные направления и содержание интеграционных процессов внутри отрасли. Поощрялась внутриотраслевая кооперация при выполнении научно-технических, конструкторских и опытных работ, имеющих общепромышленное значение; предлагались новые формы и способы влияния «СтеклоСоюза» на гармоничное развитие отрасли.

Во-вторых, ставилась задача повышения конкурентоспособности предприятий на внутреннем и внешних рынках. Акцентировалась необходимость приведения системы финансового обеспечения отраслевой науки в соответствие с новыми экономическими условиями, совершенствования системы и повышения качественного уровня общественного контроля за развитием отрасли.

В-третьих, уделялось внимание формированию кадрового резерва отрасли. Подчеркивались потребности в оптимизации системы комплектования, подготовки и переподготовки кадров, в совершенствовании системы социального обеспечения специалистов отрасли, повышении их социального статуса.

Кроме того, определялись основные направления работы «СтеклоСоюза» [6]. В частности, ставилась задача интеграции разработчиков и производителей стекольной продукции в рамках промышленных структур, что логически вело к формированию горизонтальных и вертикальных объединений, то есть предприятий нового типа, конкурентоспособных в новых глобальных экономических условиях. Важным представлялось формирование цепочки взаимосвязей «наука – образование – бизнес», что обеспечило бы формирование технологических платформ, позволяющих разрабатывать и внедрять передовые технологии.

Российские предприятия должны были за достаточно короткое время

построить оптимальную и эффективную управленческую модель, отвечающую самым современным мировым стандартам и учитывающую специфику деятельности стекольного производства. Это можно было сделать только путем реорганизации существующих предприятий и их интеграции, так как в ужесточающейся конкурентной борьбе выжить могли только крупные корпорации. При этом существовало два варианта решения стоящей в масштабах отрасли задачи: создание холдинга внутрироссийских производителей или слияние / поглощение отечественных производителей иностранными гигантами.

В итоге на первое место, потеснив стратегию развития инноваций, вышла стратегия интегрированного роста, реализуемая через консолидацию роста предприятий. В ее рамках предусматривается поглощение мелких рыночных игроков более крупными. Такая стратегия позволяет добиться эффекта масштаба и соответственно получить конкурентное преимущество, в основном в сфере издержек и цены товара. Кроме этого, достаточные производственные мощности позволяют расширить ассортимент выпускаемой продукции и снизить уровень конкуренции в отрасли [2, с. 238]. К тому же практика современного хозяйствования показывает высокую эффективность функционирования различных альянсов, которые более восприимчивы к инновационной компоненте, так как бремя затрат делится между партнерами.

ОАО «Саратовстекло» в качестве желаемого варианта своего развития выбрало горизонтальную интеграцию с российскими предприятиями. Уже в 2004 г. была создана группа компаний «Объединенные стекольные заводы Саратова». В конечном счете удалось решить ряд стратегических задач: выделить производственные мощности в самостоятельные юридические лица, сократить производственные издержки, повысить конкурентоспособность продукции за счет промышленного аутсорсинга.

Одновременно с реформированием корпоративного устройства на саратовских предприятиях продолжалась серьезная модернизация всех линий листового стекла, позволяющая выпускать стекло наивысшего качества и самого разнообразного ассортимента, необходимого рынку. Показательно, что уже в конце 2003 г. завод в беспрецедентно короткие сроки осуществил уникальную реконструкцию линии листового стекла ЛТФ-1, значительно увеличив объемы производства и улучшив качество выпускаемой конечной продукции. В феврале 2007 г. совместно с итальянской фирмой «Bottero» был завершен проект по монтажу оборудования для выпуска крупногабаритного стекла формата «Jumbo» (6000 мм на 3210 мм). В 2008 г., учитывая перспективы и тенденции роста российской и мировой экономики, а также фактор ужесточения конкуренции на рынке стекла, ОАО «Саратовстекло» приступило к реализации самого масштабного за всю свою историю проекта – строительству новой высокорентабельной линии по выпуску листового стекла производительностью 700 тонн в сутки. Этот проект должен был решить основную задачу программы производственной реструктуризации – вывод из эксплуатации двух из трех действующих флоат-линий, выработавших свой ресурс производственных мощностей. В начале 2009 г. успешно был осуществлен пуск ЛТФ-5, а ЛТФ-2 и ЛТФ-4 были закрыты [7].

«Горизонтальное» объединение стекольных заводов позволило избежать большинства проблем, возникающих при проведении слияния / поглощения с зарубежными предприятиями. В частности, был предотвращен отток квалифицированных рабочих, неуверенных в сохранении рабочих мест и недовольных уровнем дохода. Кроме того, ликвидирована угроза сокращения управляющего персонала, обычно осуществляемая при централизации и устранении дублирующих функций. Следует отметить, что при сокращении топ-менеджеров предприятие обычно лишается части клиентов, управленческих и даже производственных «ноу-хау».

Состоявшееся объединение позволило избежать повышения затрат и, как следствие, уменьшения прибыли на предприятиях. Менеджеры избежали погружения только лишь в решение оперативных задач управления (в том числе, связанных с обеспечением коммерческой доходности), не переставая согласовывать их со стратегическими приоритетами и планами.

Однако многие российские предприятия по производству стекла были поглощены крупнейшими иностранными гигантами. Так, ОАО «Борский стекольный завод» («БСЗ») – одно из крупнейших российских предприятий, специализирующихся на выпуске полированного стекла, – фактически перешел в руки иностранных компаний. Основным акционером предприятия стала бельгийская компания Glaverbel (более 85% акций), 7,4% акций «БСЗ» принадлежит австрийской компании Menarai Holding.

Таким образом, интеграционные процессы в мировом хозяйстве можно наблюдать не только на макроуровне – уровне отдельных государств, но и на микроуровне – конкретных предприятий. В целом же интеграционная составляющая экономического развития представляет собой закономерное явление, обусловленное увеличением инновационной составляющей конкретных процессов и технологий в современной промышленности.

#### Библиографический список

1. *Широква Г.* Модели жизненных циклов российских компаний: результаты эмпирического исследования // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 11. С. 25–34.
2. *Портер М.Э.* Конкуренция / пер. с англ. М., 2000.
3. *Крюков А.Ф.* Маркетинговые стратегии роста. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2852/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2852/)
4. *Давыденко А.С.* Концепция инновационных волн как основа инновационной стратегии корпораций высокотехнологичных отраслей промышленности // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6. С. 20–27.
5. Рынок стекла: импорт листового тонкого стекла за 2011 год / Информационно-аналитическая компания «ВладВнешСервис». URL: [http://vvs-info.ru/novosti%20rinka/steklo.php?ELEMENT\\_ID=2326](http://vvs-info.ru/novosti%20rinka/steklo.php?ELEMENT_ID=2326)
6. Программа Национального объединенного совета предприятий стекольной промышленности «СтеклоСоюз» развития стекольной промышленности России на 2011–2020 годы. URL: <http://www.steklosouz.ru/static/steklosouz/program.html>
7. Официальный сайт ОАО «Саратовстройстекло» / История. URL: <http://www.saratovstroysteklo.ru/history.html>