

# ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ВОЗРОЖДЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ТОЧКА ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

С.А.Локтев

Последние 10-12 лет в нашей экономике наблюдается весьма странная ситуация: с одной стороны незагруженные мощности подавляющего большинства предприятий, избыточные трудовые ресурсы, запасы природных источников сырья, с другой – острая необходимость в повышении уровня потребления, преодоление бедности широких слоев населения. На первый взгляд вышеперечисленные факторы создают условия для роста экономики, а она не только не растет, но, напротив, поступательно сокращается. Причина стагнации, по мнению О.С. Пчелинцева: «..расстройство механизмов воспроизводства» [Экономическая наука современной России № 4, 2001, с. 7]. Главным препятствием роста является чрезвычайно низкий совокупный спрос, отсутствие денег у основной массы населения и государства. Инвестиции сами по себе не будут играть роли катализатора, утверждает академик Д.С. Львов: «При замороженном совокупном спросе вновь создаваемые производства вытесняют с рынка уже действующие, а объем товаров почти не увеличивается» [Экономическая наука современной России № 4, 2001, с. 52].

С другой стороны, «инвестиции за 1991–1999 г. сократились, по данным Госкомстата РФ, в 5 раз; производственные мощности (без добывающих отраслей) – на 27%, а износ активной части основного капитала промышленности достиг 70%» [2, с. 7].

Теорией и практикой доказано, что не может быть эффективной рыночной экономики без активной регулирующей роли государства, как не может быть государства без экономики. Национальная экономика представляет собой совокупность различных источников жизнедеятельности государства, а следовательно, представляет собой особый объект внимания не только граждан, бизнесменов, предпринимателей, но и всех ветвей государственной власти. Как представляется, стратегическим приоритетом национальной политики, должно стать возрождение и развитие промышленности. Государство, выступая инициатором реформирования промышленности, обязано осуществлять комплекс мероприятий, призванных становлению новой

экономики, базирующейся на современном промышленном производстве.

Мировой опыт промышленной политики в странах с переходной экономикой свидетельствует, что искомая политика осуществляется в двух кардинальных направлениях. Первое – это определение реализации подходов и воздействий государственного регулирования реального сектора. Второе – содействие развитию предпринимательских начал и конкурентной среды для достижения эффективности производства и соответствия его объемно-структурных параметров общественному спросу. Другими словами, оптимальное сочетание либеральных и регулирующих подходов активизации индустриального развития – обязательное требование построения эффективной промышленной политики. Практика выработала два основных типа государственной промышленной политики: общесистемный и селективный.

Первый направлен на создание общих условий и действует как бы по горизонтали. Меры такого типа политики не имеют какого-либо избирательного начала и в одинаковой степени влияют на всех субъектов рынка, формируя экономическую и институциональную, организационную и правовую среду их деятельности. Общесистемный тип промышленной политики в большей степени имеет либеральный характер.

Селективная промышленная политика выступает как целенаправленное влияние на определенные субъекты рынка: предприятия, отрасли, регионы. Ее действие отличается как бы вертикальной направленностью, производится из центра по уровням народнохозяйственной иерархии вплоть до первичного звена производства. В данной политике наиболее отчетливо проявляется регулирующая и управленческая роль государства.

Активная промышленная политика предполагает наличие некоторых обязательных экономических и организационных условий. В связи с этим любые рекомендации могут иметь практическое значение и научное обоснование, не потому что они где-то когда-то применялись, а лишь в той мере, в какой они адекватны специфике конкретной ситуа-

## ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ВОЗРОЖДЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ТОЧКА ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

ции: времени и месту, на реформирование которой они направлены.

Важно оценить ряд предложений с точки зрения некоторых общеэкономических требований выбора приоритетов промышленной политики.

Первое требование: состояние и тенденции перспективного роста платежеспособного спроса на определенные виды продукции и услуг. Ведь ни для кого не является секретом, что именно падение платежеспособного спроса в результате сверхжесткой финансовой и кредитно-денежной политики, стали причиной глубокого спада промышленного производства. Между тем теория и практика рынка однозначно утверждает, что положительная качественная и количественная динамика промышленного производства определяется увеличением спроса и изменением его структуры. Следовательно, необходимо сочетать меры по поддержке общественного спроса с мерами поддержки предприятий удовлетворяющих этот спрос.

Второе – наличие конкурентных преимуществ, в том числе и на внешних рынках. Ряд таких преимуществ существуют и у России. Среди прочих можно назвать следующие: наличие и дешевизна исходного сырья, энергии, трудовых ресурсов. Минимум затрат на экологию, науку, образование. Обеспечение конкурентных преимуществ должно быть поставлено на самый высокий уровень при выработке промышленной политики и конкретных отраслевых программ.

Третье – рентабельность объектов господдержки, которая может служить фактором самофинансирования расширенного воспроизводства и повышение качественных параметров производственного аппарата, применяемых технологий и производимой продукции.

Четвертое – выбор интегрирующих отраслей с мультипликативным воздействием на сопряженные производства, которые как бы вытягивают их за собой из кризисных состояний.

Пятое – минимизация инфляционных последствий политики государственной поддержки. Увеличение затрат государства на стимулирование промышленного роста: дотации, льготные кредиты, налоговые льготы и т.п., естественно вызовет дополнительные бюджетные расходы. Поэтому активизация промышленной политики должна сопровождаться соответствующими антиинфляционными мерами.

Это даст толчок к развитию и росту предприятий и отраслей, продукция которых обеспечена рыночным спросом. Анализ деятельности благополучных отечественных компаний показывает, что при нормальном менеджменте эффективно работают те фирмы, спрос на продукцию и услуги которых стабилен и устойчив. На наш взгляд существенные резервы роста промышленности находятся в организационно-правовой сфере. Так, например, преодоление организационной и технологической раздробленности фирм мешает в настоящее время отсутствие федерального закона о холдингах. В то время как интеграция значительно повышает общую эффективность производства. К сожалению, многие законодательные акты и нормы принимались в нестабильные годы перестройки и сейчас не отражают современные реалии перехода от стратегий выживания к стратегиям роста. В частности, речь идет о налоговом, банковском законодательстве и банкротстве. В то же время отрасль пивоварения является положительным примером того, как, более менее, удачное сочетание налоговых норм и растущий спрос потребителей (инвесторов), позволили закрепить положительные тенденции ее развития. Однако последние решения правительства о повышении акцизных сборов с января 2003 г. нарушают это динамическое равновесие и существенным образом усложняют задачу обеспечения роста отрасли. При такой скорости изменения правил игры пивоваров ждет участь машиностроителей или, например, предприятий легкой промышленности.

Актуальным, на наш взгляд, является и поиск оптимальных структур организации межфирменных отношений, которые бы занимали промежуточное положение между чисто рыночными отношениями и внутрифирменной организацией. Это диктуется стремлением к сочетанию преимуществ концентрации материальных и нематериальных ресурсов с преимуществами децентрализации управления и ответственности.

Одним из существенных факторов восстановления деятельности перспективных предприятий, находящихся в кризисном состоянии по причине плохого менеджмента, является его покупка или включение в структуру бизнеса успешно работающих фирм. Положительные примеры такой реорганизации управления можем привести на собственном опыте: Барнаульский пивоваренный завод два года назад приобрел завод резино-

технических изделий, осуществил необходимые преобразования, и сейчас это предприятие работает успешно. Интеграционные стратегии для нашей промышленности несут в себе положительный заряд развития. Приобретение более крупными компаниями экономически значимых, но слабых предприятий, весьма выгодно с народнохозяйственных позиций. Во-первых, срабатывает эффект мультипликатора, поскольку одно работающее предприятие «тянет» за собой несколько смежных производств. Во-вторых, работающие предприятия это источники бюджетных поступлений, доходов населения и т.д. Однако на пути интеграционных стратегий лежат труднопреодолимые барьеры: отношения собственников, хозяйственное и гражданское законодательство, неразвитость фондового рынка, процедур слияния и банкротства и ряд других факторов. В рамках нового налогового законодательства, государственного, практически отказалось от стимулирования инвестиционных и инновационных стратегий предприятий, взимая налог на прибыль без всяких условий и ограничений. А это одна из причин увода капиталов за границу.

По нашему мнению, вопрос налогового стимулирования эффективной интеграции давно назрел. Государство не может заставить эффективного собственника, например, компаний сырьевого или нефтеэнергетического сектора купить предприятие машиностроения или электроники, но оно может создать для этого все условия.

Вертикальная интеграция как стратегическое направление используется для повышения надежности каналов снабжения и сбыта. Из опыта США известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство. Однако следует учитывать, что вертикальная интеграция дает определенные преимущества только в тех случаях, если менеджеры прилагают специальные усилия для достижения синергических эффектов, т.е. обеспечивают качественную координацию вертикально интегрированных производств, совместное проведение инвестиций и общее использование других ресурсов.

Вертикальная интеграция становится необходимой для таких предприятий как Барнаульский пивоваренный завод. Чем это обусловлено?

Прежде всего, ужесточением конкуренции в сфере продаж. Основные наши конку-

ренты резко нарастили объемы производства пива за счет иностранных инвестиций в обмен на потерю российского контроля. В планы акционеров общества не входит потеря контрольного пакета акций в обмен на иностранные инвестиции, хотя они нам и нужны. Мы придерживаемся других стратегий роста. Их суть заключается в следующем:

1. Ориентация на собственные и заемные источники развития.

2. Вертикальная интеграция вперед и назад.

3. Эволюционное наращивание объемов производства качественного пива по традиционной технологии до 9 – 10 млн. декалитров.

4. Удержание региональных рынков за счет развития торговой сферы.

5. Перенос конкуренции из сектора продаж в сектор стратегического сырья, т.е. пивоваренного ячменя и солода.

6. Горизонтальная интеграция на региональном уровне, диверсификация и повышение концентрации капитала за счет приобретения предприятий других отраслей.

7. Развитие прогрессивной системы производственного менеджмента на основе концепции аналитического планирования.

При формировании модели менеджмента следует, в первую очередь, учитывать реалии российской экономики: нестабильная среда, неразвитость рынков и спроса, слабость финансовой системы и ее ориентация на решение наиболее актуальных задач и проблем, стоящих перед компанией. К числу таких задач, как показывают многочисленные исследования и практика отечественных предприятий, относятся задачи выбора стратегий, принятие решений в условиях неопределенности и риска, оптимизация размера и структуры оборотных активов, стабилизация производства, повышение конкурентоспособности. Учитывая вышесказанное и опираясь на системно - кибернетические принципы, можно утверждать, что управление должно строиться на основе адекватности внутренней и внешней среды. При этом планирование становится главной функцией управления, в рамках которого осуществляется согласование прогнозных оценок основных финансово-экономических показателей и параметров внешней среды (ограничений).

Остается актуальной главная задача планирования. Ее можно определить как такое использование имеющихся ресурсов, а так же актуальных и потенциальных источни-

## ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ВОЗРОЖДЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ТОЧКА ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

ков их формирования, которые бы позволили обеспечить текущие потребности и потребности в стратегическом развитии. Текущие потребности обеспечивают непрерывность операционной деятельности и оптимальность соотношения критериев ликвидность – рентабельность.

С этой теоретически известной дилеммой мы непосредственно столкнулись в реальной практике управления ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» (БПЗ). Искусственное поддержание текущей ликвидности сопряжено с отвлечением высоко ликвидных оборотных активов из оборота, что снижает рентабельность и через обратные связи ухудшает другие показатели. Чрезмерное завышение рентабельности повышает риск, связанный с устойчивостью и ликвидностью. Следовательно, в условиях жесточайшего дефицита оборотных активов их оптимизация является насущной задачей производственного менеджмента. Более того, коэффициенты финансовой диагностики предприятия носят статический характер, а предприятие – это динамическая система. Следовательно, необходима модель (план) движения оборотных средств, который бы соответствовал и приемлемому уровню ликвидности и рентабельности предприятия. При этом фактические значения искомых диагностических коэффициентов могут быть, либо на самом нижнем пределе от нормы, либо даже несколько ниже, например на 10-15%. Данный процент определяется скоростью восстановления текущей ликвидности (т.е. отношения оборотных средств, к краткосрочным обязательствам). Таким образом, статическая финансовая устойчивость и ликвидность заменяется на динамическую, которая характеризуется возможностью актуализации средств в нужный момент за предельно короткое время.

Реализация этого императива в процедурах планирования, предполагает в оперативном режиме рассматривать множество вариантов, так как план является, фактически, моделью деятельности предприятия. Построение адекватной системы планирования является частью комплекса работ, проводимых на БПЗ по совершенствованию внутрифирменного менеджмента. В рамках этих мероприятий были сформированы принципы и подходы краткосрочного планирования для Барнаульского пивоваренного завода, основное содержание которых заключается в следующем:

1. Повышаются требования к точности и оперативности планов, обеспечиваемых использованием инструментов оптимизационного и имитационного моделирования в процедурах краткосрочного планирования.

2. Оптимизационные методы ориентированы на формирование вариантов производственной программы.

3. Оценка вариантов и исходов осуществляется на основе имитации деятельности предприятия в различных условиях.

4. Прогнозные спрос, объемы продаж и риск, включаются в расчеты как управляющие параметры.

5. Расчет общего плана объединяет программу запуска и выпуска, в зависимости от наличия свободных технологических емкостей, прогноза продаж, времени созревания продукта и ряда других параметров. Планирование начинается с анализа итоговых статистических данных прошлого года (технико-экономические показатели, исходный баланс, исходные финансовые показатели), анализа внешней среды, динамики цен на сырьё и материалы.

В частности, производственная программа имеет несколько выходных отчетов по вариантам: программа выпуска, розлива, отгрузки, ведомость необходимого сырья и материалов, ведомость финансовых средств, графики запуска-выпуска и ряд других. В свою очередь, в распоряжение менеджеров высшего звена поступают прогнозный баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об использовании и движении денежных средств.

При этом в рамках краткосрочного планирования применяется имитационное моделирование по методу системной динамики, так как инструменты имитации позволяют во временном режиме экспериментировать с моделью экономического механизма предприятия, и в частности, решать задачу выбора наиболее приемлемого варианта деятельности предприятия в условиях различного уровня риска.

Мы постоянно анализируем ситуацию на предприятии и вне его, вычлняем перспективные направления капиталовложений, по которым можно получить наибольший эффект, и действуем строго по отработанным программам. Одна из них - снижение издержек на всех уровнях, что позволяет высвободить средства для развития предприятия. В результате можно сокращать привлечение дорогих кредитных ресурсов.

Еще одна довольно эффективная программа - структурная перестройка предприятия, которая позволяет высвободить инвестиционные ресурсы и сократить издержки. Это создание холдинга, в рамках которого легче перестраивать финансовые потоки в интересах производства, минимизируя налоги законным путем.

Сейчас наше предприятие стало лидером в городе по платежам в бюджет. По этому показателю мы обошли всех гигантов индустрии Барнаула, а также коммерческие структуры. Мы занимаем шестое место и по платежам в федеральный бюджет. Это говорит о том, что основы для жизнедеятельности предприятия мы заложили.

Однако индексация акцизного сбора на пиво резко увеличивает налоговую нагрузку на экономику акционерного общества. Острая конкуренция не позволяет компенсировать эти дополнительные сборы за счет увеличения цен, поэтому приходится снижать рентабельность и прибыль. Увеличение акцизного сбора резко уменьшило объемы продаж и, очевидно, этот негативный эффект пройдет по всей технологической цепи взаимодействия участников производства пива.

В итоге увеличение акцизного сбора для нашей отрасли, нарушило приемлемую пропорцию, позволяющую соблюсти определенный баланс интересов государства и товаро-производителя. В результате подрываются условия развития одной из немногих отраслей промышленности России, в которой идут

системные процессы реконструкции, внедряется современное производственное и технологическое оборудование. Эффективность и дееспособность разных отраслей оценивается с разных позиций и по разным критериям, отсюда, очевидно, и определяются ставки акцизов, таможенных пошлин и т.п. В известных пределах это правильно, но границы пределов должны быть научно обоснованы. Если разумный подход отсутствует, предприятия облагаются чрезмерно высокими налогами, то они впадают в жалкое существование. Пример - положение на "родственных" нам ликеро-водочных заводах, где ситуация значительно сложнее, чем в пивоварении, что определяется неоправданно высокой величиной акцизного сбора.

Иностранные компании вкладывают довольно большие средства не только в покупку акций пивоваренных заводов, но и в развитие предприятий, в их техническое переоснащение. Инвестиции в один завод могут исчисляться десятками миллионов долларов.

Пивной рынок России до недавнего времени считался весьма перспективным, растущим и инвестиционно привлекательным. Объем иностранных инвестиций в отрасль за последние годы составил 2 млрд. долларов. Практически, все крупные мировые производители пива активно инвестировали в российские предприятия, но удастся ли сохранить эту тенденцию остается большим вопросом.