

## БАЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТЕКЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**В статье анализируются стратегии развития предприятий стекольной промышленности на современном этапе. Рассматриваются процессы слияний и поглощений: их цели и последствия. Описываются основные проблемы и тенденции развития.**

**Ключевые слова:** стратегия развития, стратегия интегрированного роста, слияния, поглощения.

На долю стекольных предприятий области приходится более 30% производства стекла по России. В настоящее время в России работает 12 заводов, выпускающих листовое стекло, 8 из них используют современную флоат – технологию, при помощи которой можно выпускать высокомарочное стекло. Это ОАО «Салаватстекло», «AGC Борский стекольный завод» г. Бор (Нижегородская область), «AGC Flat Glass Klin» г. Клин (Московская область), Pilkington п. Раменское (Московская область), «Гардиан Стекло Рязань» г. Рязань (Рязанская область), «Саратовстройстекло» г. Саратов (Саратовская область), «Красногвардейский завод стекла» с. Красногвардейское (Ставропольский край), ОАО «Саратовстройстекло», г. Саратов (Саратовская область).

В 90-е годы стекольная промышленность, как и вся остальная промышленность России, испытывала большие трудности в связи с переходом на новую систему хозяйствования. Результатом этого явилось ее значительное отставание от мировых стандартов. Сократились не только внутренние поставки, но и доля предприятий на зарубежных рынках.

Попытки проникновения российских производителей на западные рынки обозначили существовавшие на тот момент проблемы отечественной стекольной промышленности:

1. Отставание технологического уровня от мировых стандартов промышленно развитых стран.

2. Высокая энерго- и ресурсоемкость производства в связи с высокими ценами на энергоносители.

3. Сложное состояние минерально-сырьевой базы.

4. Утрата научно-технического потенциала отрасли.

5. Отсутствие грамотной стратегии развития отрасли.

Однако эта отрасль одна из первых в России смогла начать восстанавливать былой потенциал и долю рынка. Это было сделано во многом благодаря грамотному менеджменту. Так была разработана четкая стратегия развития отрасли.

Мы считаем, что базовой стратегией развития отрасли в целом и отдельных ее предприятий в период 1990-2000гг. явилась стратегия развития инноваций. Ее цель – восстановление научно-технического и конструкторского потенциала отрасли, путем модернизации оборудования, повышения качества продукции, повышения 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, и на основе приобретения зарубежных активов, и заимствования их технологий в основное производство. Условием реализации такой стратегии является эффективная деятельность компании по всем функциональным областям управления, так как ни одна из этих функций (производство, маркетинг, инновация, персонал, финансы) не может быть передана в полной мере на аутсорсинг [1].

В этой связи предприятия ведущие предприятия отрасли, такие как ОАО «Саратовстройстекло», ОАО «Салаватстекло» и ОАО «Борский стекольный завод», стали осваивать

новые технологии и покупать технологические линии по производству флоат-стекла.

Так, на ОАО «Саратовстройстекло» была разработана подробная инвестиционная программа деятельности и в 1995 году было закуплено и смонтировано оборудование итальянской компании «Bavelloni» для обработки зеркал и мебельного стекла, что дало возможность наносить более красивый широкий фацет и значительно расширить возможности алмазного декорирования поверхности зеркал и мебельного стекла. В том же году была введена в эксплуатацию высокотехнологичная импортная линия по производству широкой номенклатуры многослойного строительного стекла – от архитектурно-строительного триплекса до пуленепробиваемого стекла, отвечающего мировым стандартам. В ходе выполнения плана технического перевооружения предприятия, была пущена в эксплуатацию технологическая линия еще одной итальянской фирмы – Bottero – для точного раскроя и упаковки стекла; смонтированы резные столы с компьютерным управлением (технологическая разработка швейцарской компании Bistronik для порезки стекла) [3].

В начале 2000 годов ситуация на рынке стекла сильно изменилась. Помимо усиления конкуренции между отечественными производителями, начался активный выход на российский рынок крупнейших мировых стекольных компаний.

В связи с этим предприятия начали испытывать серьезные трудности финансового характера, в основе которых лежала недостаточная конкурентоспособность их продукции. Причем производимая продукция уступала продукции ведущих мировых производителей как по цене, так и по качеству. Результатом подобной экспансии явилась потеря рынков сбыта: это в первую очередь коснулось рынков Западной Европы. Чуть позже эта проблема проявилась и на востоке из-за проникновения китайских производителей стекольной продукции. Так, за последние пять лет довольно сильно изменилась структура экспорта стекла по маркам, что связано с общей тенденцией возрастания спроса на более качественное стекло, влиянием производителей стекла из Китая, которые полностью остановили сбыт стекла марки МЗ в центральной и восточной части Казахстана за счет низких цен, а также изменением структуры выработки стекла на предприятии. Если раньше

покупатели из Казахстана и стран СНГ приобретали в основном стекло марки МЗ-М4, то теперь его доля составляет не более 20% всего объема экспорта.

Поэтому ведущие предприятия отрасли были вынуждены скорректировать стратегию развития отдельных предприятий и отрасли в целом.

На первое место, потеснив стратегию развития инноваций, вышла стратегия интегрированного роста, то есть консолидация роста предприятий. Такие мероприятия компании осуществляют на основе поглощения более мелких рыночных игроков. Эта стратегия позволяет добиться эффекта масштаба и соответственно получать конкурентное преимущество в сфере издержек и цены товара. Кроме этого, достаточные производственные мощности позволяют расширить ассортимент выпускаемой продукции и снизить уровень конкуренции в отрасли [2]. Условием реализации этой стратегии является эффективная финансовая деятельность компаний в целях привлечения ресурсов, необходимых для поглощения предприятий. В целях успешной их дальнейшей деятельности важным является и эффективная производственная система, которая распространяется на дочерние компании.

26 ноября 2003 года в Москве состоялся 1-й Всероссийский съезд работников стекольной промышленности, инициатором проведения которого выступил Национальный Объединенный Совет «СтеклоСоюз». Решение о проведении съезда работников стекольной промышленности было принято из-за накопившихся критических проблем, касающихся безопасности отрасли, условий для ее долгосрочного и устойчивого развития. По итогам этого съезда, в целях эффективного развития стекольной промышленности, были приняты следующие решения:

- внутриотраслевая кооперация при выполнении научно-технических, конструкторских и опытных работ, имеющих общепромышленное значение;
- приведение системы финансового обеспечения отраслевой науки в соответствие с новыми экономическими условиями;
- совершенствование системы и повышение качественного уровня общественного контроля за развитием отрасли;

– оптимизация системы комплектования, подготовки кадров, системы переподготовки специалистов;

– разработка новых форм и способов влияния «СтеклоСоюза» на гармоничное развитие отрасли;

– совершенствование системы социального обеспечения специалистов отрасли, повышение их социального статуса.

Среди важнейших направлений работы по решению этих проблем Национальный Объединенный Совет «СтеклоСоюз» выделяет:

– интеграцию разработчиков и производителей стекольной продукции в рамках промышленных структур нового типа (холдингов, финансово-промышленных групп, и т.д.), активизацию процессов создания транснациональных корпораций в сфере производства, в первую очередь с участием организаций и предприятий государств – бывших республик СССР;

– реструктуризацию стекольной промышленности за счет ее интеграции с научными, машиностроительными и другими секторами, концентрацию производства на предприятиях, обладающих передовыми технологиями и научно-техническими возможностями, создание крупных диверсифицированных компаний;

– перевод в разряд казенных предприятий (НИИ) оборонного комплекса, диверсификация производств которых объективно нецелесообразна, а доля заказов государства станет основной;

– обеспечение сбалансированного сочетания интересов производственного комплекса отрасли с решением проблемы эффективности управления новыми структурами, являющимися корпоративной собственностью.

Таким образом, предприятия должны были за достаточно короткое время построить оптимальную и эффективную управленческую модель, которая отвечала бы самым современным мировым стандартам и учитывала 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 вариантов эффективного развития было несколько: создание холдинга внутрироссийских производителей или же слияние/поглощение отечественных производителей с иностранными гигантами.

ОАО «Саратовстройстекло» выбрал первый вариант развития – горизонтальную интеграцию с российскими предприятиями. В 2004 году реформирование в основном завершилось – была создана группа компаний «Объединённые стекольные заводы Саратова». За это время удалось решить ряд стратегических задач – осуществить выделение производственных бизнес-процессов в самостоятельные юридические лица, сократить производственные издержки и повысить конкурентоспособность продукции за счет промышленного аутсорсинга.

Одновременно с реформированием корпоративного устройства на предприятии продолжалась серьезная модернизация всех линий листового стекла, позволяющая выпускать стекло наивысшего качества и самого разнообразного ассортимента, необходимого рынку.

В конце 2003 года завод в беспрецедентно короткие сроки осуществил уникальную реконструкцию линии листового стекла ЛТФ-1, что позволило значительно увеличить объемы производства и улучшить качество выпускаемой продукции.

В феврале 2007 года на предприятии совместно с итальянской фирмой «Bottero» был завершен проект по монтажу оборудования для выпуска крупногабаритного стекла формата «Jumbo» (6000 мм на 3210 мм).

В 2008 году, учитывая перспективы и тенденцию роста российской и мировой экономики, а также фактор ужесточения конкуренции на рынке стекла, предприятие приступило к реализации самого масштабного за всю ее историю проекта – строительству новой высокопроизводительной 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 года успешно был осуществлен пуск ЛТФ-5, а ЛТФ-2 и ЛТФ-4 были закрыты [3].

Подобное объединение стекольных заводов позволило избежать большинства проблем при проведении слияния/поглощения с зарубежными предприятиями:

1. Отток квалифицированной рабочей силы в связи с неуверенностью в сохранении рабочих мест и уровнем дохода, так как многие

слияния/поглощения связаны со значительным сокращением персонала в ходе ликвидации дублирующих функций и централизации. Это происходит, как правило, при поглощении предприятий, и касается в основном высококвалифицированных топ-менеджеров, вместе с которыми предприятие покидает часть клиентов, а также ноу-хау.

2. Повышение затрат и, как следствие, уменьшение прибыли на поглощаемых предприятиях. Это связано, как правило, с недооценкой затратной части, связанной с реорганизацией бизнеса и адаптацией его к новым условиям хозяйствования. В ходе этих оперативных задач по снижению затратной части проектов и увеличению прибыли, как правило, теряется стратегическая направленность проекта. Менеджеры целиком погружаются в решение оперативных задач управления и перестают согласовывать их со стратегическими приоритетами и планами. Это может дать предприятию краткосрочный эффект, однако, в долгосрочной перспективе предприятие терпит убытки. По оценкам крупнейших экономистов, именно с этим связаны неудачи при реализации сделок слияния/поглощения.

3. Некорректная система контроля. Она, как правило, или чрезмерная, что угнетающе действует на поглощаемое предприятие и лишает его инициативы, или недостаточная. И та, и другая, связаны с недостаточно проработанной стратегией адаптации предприятий.

#### 4. Культурные барьеры.

Однако некоторые российские предприятия по производству стекла были поглощены крупнейшими иностранными гигантами. Так, например ОАО «Борский стекольный завод» («БСЗ») – одно из крупнейших российских предприятий, специализирующихся на выпуске полированного стекла – в 1997 году завод с более чем 70-ти летней историей развития стал частью бельгийской компании Glaverbel – одного из крупнейших игроков на мировом рынке флоат-стекла, дочерней компании японской Asahi Glass. Основным акционером «БСЗ» является Glaverbel, контролирующая более 85% акций российского предприятия. Порядка 7,4% акций «БСЗ» принадлежит австрийской компании Menarai Holding. Остальная часть акций распределена между различными акционерами, таким образом, free-float «БСЗ» не превышает 7%.

На данный момент завод оснащён 2 производственными линиями общей производительностью порядка 1100 тонн в сутки. Предприятие способно производить более 1,4 млн. комплектов автомобильного стекла в год и занимает лидирующие позиции в этом сегменте рынка в России, являясь поставщиком крупнейших автомобильных заводов страны, в числе которых «ГАЗ» и «АвтоВАЗ». Кроме того, «БСЗ» стал первым официальным поставщиком группы Форд и поставляет стёкла для автомобилей Ford Focus на завод группы в г. Всеволожск, для автомобилей Renault Logan на завод «Автофрамос» в Москве, а также седанов бизнес-класса Toyota Camry на завод Toyota в Шушарах (Ленинградская область).

Также сильны позиции завода на рынке автомобильного стекла: до 80% всех автомобилей российских автопроизводителей оснащаются продукцией «БСЗ». В результате проведённой на заводе модернизации производственных мощностей по выпуску триплекса «БСЗ» стал обладателем одной из самых современных линий по выпуску данного вида продукции в Европе [4].

Еще одним поглощением стала покупка транснациональной корпорацией Saint-Gobain контрольных пакетов акций двух российских и одного украинского стекольных заводов. В России куплены заводы «Ситалл» в городе Рославле Смоленской области и «Кавминстекло» в Минеральных Водах (Ставропольский край). Вхождение в концерн рославльского «Ситалла» позволит концерну Saint-Gobain занять пустующую сегодня нишу на российском рынке стеклотары для парфюмерной промышленности. Концерн Saint-Gobain – ведущий мировой производитель стекла, строительных и высокотехнологичных материалов. Saint-Gobain входит в первую сотню мировых промышленных корпораций. Ему принадлежит более 1000 компаний в 46 странах в Европе, Америке, Азии и Африке. Общий годовой оборот корпорации составляет 30 млрд евро [5].

К 2009 году доли производителей, присутствующих на рынке листового стекла России распределились следующим образом [6]:

- ОАО «Салаватстекло» (Россия) – 18,4%;
- AGC Flat Glass Russia, (Россия) – 33,6%;
- в т.ч. – ОАО «AGC Борский стекольный завод» -22,8%;

- ООО «AGC Flat Glass Klin» – 10,8%;
- ОАО «Саратовстройстекло», (Россия) – 14,9%;
- ООО «Пилкингтон Гласс» (Россия) – 12,8%;
- ООО «Гардиан Стекло Рязань» (Россия) – 13,7%;
- Пролетарий (Украина) – 0,7%;
- Производители Китая (Китай) – 0,4%;
- Красногвардейский завод стекла (Россия) – 1,2%;
- Интергласс (Киргизия) – 0,0%;
- Гомельстекло (Белоруссия) – 2,5%;
- Прочие\* – 1,8%.

Доля рассчитана на основе данных по производственным мощностям – экспорт (с учетом спец. стекла) плюс импорт (без учета спец. стекла). Прочие (Турция, Болгария, Польша, Германия) без учета ВВС.

Таким образом, по итогам 2009 года большую долю рынка России занимал AGC Flat Glass Russia, которые включают стекольные заводы г. Бора и г. Клина. Далее следует ОАО «Салаватстекло» и ОАО «Саратовстройстекло».

В конце 2008 года и начале 2009 года произошло резкое падение строительного и стеклопакетного рынков, и особенно цен на этих рынках. В итоге все это отразилось на резком падении спроса во всех сегментах промышленной продукции, а в частности в потреблении листового стекла. Предполагаемый объем емкости рынка листового стекла РФ в 2009 году снизился на 30% по отношению к 2008 году.

Ситуация на рынке в 2009 году усугубилась все более агрессивной маркетинговой политикой уже действующих конкурентных заводов и выходом на рынок новых игроков.

В связи с этим для увеличения доли рынка и финансовой стабилизации произошла интеграция двух российских промышленных гигантов – производителей стекла: ОАО «Саратовстройстекло» и ОАО «Салаватстекло». Так, в мае 2010 года ОАО «Салаватстекло» купил обыкновенные именные акции ОАО «Саратовстройстекло» в количестве 302 326 (Триста две тысячи триста двадцать шесть) штук, что составляет 100% уставного капитала ОАО «Саратовстройстекло», номинальной стоимостью 1000 рублей каждая [6].

Основной стратегией развития ОАО «Салаватстекло» до поглощения им ОАО «Сара-

товстройстекло» была стратегия развития инноваций. Диверсифицированная линейка стекольной продукции ОАО «Салаватстекло», включающая в себя порядка 50 наименований, позволяет компании увеличивать объем производства наряду с сохранением высоких показателей рентабельности. Начиная с 2005 года «Салаватстекло» проводит модернизацию цехов по выпуску листового стекла. В 2006 году «Салаватстекло» завершила модернизацию одной линии производства, в результате чего мощность производства листового стекла увеличилась более чем на 20% до 1020 т/сутки, при этом завершение модернизации в декабре 2007 года второй производственной линии позволило компании увеличить этот показатель до 1200 т/сутки.

Акционерный капитал ОАО «Салаватстекло» разделен на 1 350 726 обыкновенных акций номиналом 10 рублей. Контрольный пакет компании «Салаватстекло» принадлежит акционерным обществам, контролируемым менеджментом компании. Остальная часть акций распределена между различными акционерами, таким образом, free-float ОАО «Салаватстекло» не превышает 3,9%. Золотая акция принадлежит Министерству имущественных отношений Республики Башкортостан [4].

Эта покупка позволяет объединить рынки сбыта, а их общая доля сравнивается с долей, которую занимает AGC Flat Glass Russia на рынке РФ. Помимо этого предприятия имеют общие региональные интересы: Казахстан и другие страны ближнего зарубежья, как то Украина, Азербайджан, Грузия и т.д. Это объединение позволит им противостоять крупнейшим конкурентам Борскому стекольному заводу и Стекольному заводу (г. Клин), а также сформулировать грамотную стратегию развития, что особенно актуально в условиях современного финансового кризиса.

Стратегия развития предприятий должна быть направлена на осуществление равномерной диверсификации поставок по регионам. Однако, не всегда предприятие способно увеличить поставки в конкретном регионе, так как на некоторых рыночных сегментах конкурентоспособность продукции низка из-за присутствия на них других поставщиков, которые находятся в более выгодном географическом расположении.

Поэтому мы считаем, что оптимальной для обоих предприятий является стратегия развития экспорта через расширение присутствия на рынках стран СНГ и дальнейшего развития уже налаженных отношений со странами дальнего зарубежья строится параллельно с проработкой возможности налаживания поставок стекла на Европейский рынок автомобильным транспортом (ж/д поставки в Европу осложнены необходимостью смены колесных пар из-за специфики железнодорожной сети европейских стран).

На фоне складывающейся ситуации, на рынке стекольной промышленности, перспективы развития экспорта ОАО «Салаватстекло» и ОАО «Саратовстройстекло» связывают не только с расширением объемов, но и изменением ассортиментной структуры для удовлетворения усложняющегося рыночного спроса по ассортименту. Так, в целях завоевания рынка Украины с требуемым форматом стекла, нестандартным на тот момент на внутреннем рынке, предприятие перешло на выпуск стекла с шириной ленты 180 см., что впоследствии так-

же сказалось и на активности спроса и на внутреннем рынке.

В силу складывающейся на рынке ситуации особое внимание будет уделяться именно качественным характеристикам стекла и способности предприятия обеспечить выполнение любых требований покупателя, независимо от сферы применения стекла как сырья для переработки.

Уже на данном этапе предприятия являются крупнейшими российскими поставщиками флот-стекла на рынок России и ближнего зарубежья сталкиваются с большим разбросом требований потребителя к качеству и размерам стекла в зависимости от направлений использования.

Для формирования грамотной стратегии развития предприятия очень важно провести качественный анализ хозяйственной деятельности предприятия, а именно, анализ объема продаж, рынков сбыта, поставщиков, сезонности и т.д. Только в этом случае представится возможность обеспечить конкурентоустойчивость развития предприятия и эффективную деятельность на международном рынке.

24.11.2010

**Список литературы:**

1. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика. 2-е изд., перераб. И доп. М.: Эксмо, 2006. 496с.
2. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000, 495с.
3. <http://www.saratovstroysteklo.ru> – официальный сайт ОАО «Саратовстройстекло»
4. <http://www.finam.ru> – сайт инвестиционной компании Финам.ру
5. <http://www.rbcdaily.ru/> – сайт RBC daily
6. <http://www.salstek.ru> – официальный сайт ОАО «Салаватстекло».

Сведения об авторах:

**Денисов Вячеслав Тихонович**, профессор кафедры мировой экономики и таможенного менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета, заслуженный работник высшей школы РФ, доктор экономических наук, профессор

**Авдеева Екатерина Сергеевна**, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности Саратовского института (филиала) Российского государственного торгового-экономического университета, кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: avdeeva\_ek@mail.ru

**UDC 658.012.123**

**Denisov V.T., Avdeeva E.S.**

**BASIC STRATEGY OF THE ENTERPRISES OF THE GLASS INDUSTRY**

In article strategy of development of the enterprises of the glass industry at the present stage are analyzed. Processes of merges and absorption are considered: their purposes and a consequence. The basic problems and development tendencies are described.

Key words: Development strategy, strategy of the integrated growth, merge, absorption.

References:

1. Gaidenko T.A. A Marketing management. Complete course MBA. Principles of administrative decisions and the Russian practice. 2<sup>nd</sup> edition, the reslave. and add. M: Exmo, 2006. 496p.
2. Porter M. Competition M: Williams, 2000, 495с.
3. <http://www.saratovstroysteklo.ru> – Official site of Open Society «Saratovstroysteklo»
4. <http://www.finam.ru> – site of investment society Finam.ru
5. <http://www.rbcdaily.ru/> – site RBC daily
6. <http://www.salstek.ru> – Official site of Open Society «Salavatsteklo».