

## **Стратегия управления предприятием в рамках вступления России в ВТО**

После вступления России в ВТО (Всемирную торговую организацию) 21 августа 2012 года экономика претерпела ряд изменений. В частности, хотелось бы рассмотреть, как это повлияло на отечественные компании и какую стратегию им выбрать для того, чтобы успешно управлять фирмой.

Конечно, если посмотреть на картину в целом - от такого присоединения должны выиграть экспортно ориентированные компании. Однако основу российского экспорта в январе-феврале 2013 года в страны дальнего зарубежья составили топливно-энергетические товары, удельный вес которых в товарной структуре экспорта в эти страны составил 75,8% (в январе-феврале 2012 года – 74,9%)<sup>1</sup>, поэтому основного увеличения торговли тут не предвидится. А вот рынок товаров и услуг, напротив, может серьезно пострадать от ввода зарубежных компаний, качество предоставляемой продукции которых часто превышает отечественное, а цена не всегда выше. Это, прежде всего, коснется рынка страховых услуг, финансового сектора, пищевую и легкую промышленность, автомобилестроение. Для того чтобы составить достойную конкуренцию, необходимо выработать грамотную стратегию управления предприятием, содержащую в себе комплекс управленческих решений.

В первую очередь, необходимо обратить внимание на возможное возникновение следующих рисков:

- **Правовые.** Возможность изменения законодательства (это может на время заблокировать деятельность компании), введение новых правил.
- **Операционные.** Неквалифицированный персонал, несовершенные технологии – помехи для фирмы, ослабляющие ее конкурентоспособность в новых условиях.
- **Финансовые.** Это риски, связанные с финансированием деятельности (высокая стоимость привлечения средств, отсутствие кредиторов для крупных проектов, недостаток собственных средств для инвестирования), низкая рентабельность бизнеса вследствие его неэффективности, высокого налогообложения и др.

Таким образом, вступление в ВТО поможет увидеть слабые стороны предприятия. Членство в ВТО дает совершенно новые возможности для ведения коммерческой деятельности на равных с остальными участниками мирового рынка.

Итак, что же Генеральный директор компании должен предпринять, чтобы вышеизложенные риски минимизировать и сделать свою компанию конкурентоспособной?

---

<sup>1</sup> Федеральная таможенная служба - <http://www.customs.ru/> (1.12.2013)

Первым этапом должна стать конкретизация цели и задач, определение своей позиции на мировом рынке. Здесь, на мой взгляд, как нельзя лучше подойдут SWOT и PEST анализы. Для оценки внешней среды необходимо будет провести SWOT-анализ. Он представляет собой перечень сильных, слабых сторон компании, возможностей и угроз. Составленная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, для совершенствования системы управления компанией. Также немаловажное влияние на первом этапе будет иметь выявление и описание процессов, проходящих внутри компании. Одним из главных инструментов исследования внутренней среды предприятия является PEST-анализ. Он отражает политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological) аспекты, оказывающие влияние на бизнес компании.

В процессе данного анализа необходимо не только понять преимущество компании на рынке, но и выявить ее слабые места. Общими чертами среди российских компаний можно выделить следующие позиции:

— Низкая конкурентоспособность товара (неконкурентоспособность по качеству, цене, дизайну и упаковке, устаревшее оборудование и технологии). Большинство аналитиков единодушно утверждают, что продукция и услуги отечественных предприятий окажутся неконкурентоспособными из-за несоответствия международным требованиям, что приведет к потере внутреннего рынка. Выйти на внешний рынок тоже будет не просто. Одно из основных условий тендеров по поставке продукции и услуг – наличие сертификата соответствия системы менеджмента качества (СМК) требованиям международного стандарта ISO 9001:2000<sup>1</sup>.

Например, европейские предприятия делят своих поставщиков на три группы, причем разница закупочной цены в этих группах достаточно существенная (до 15%): абсолютно надежные (есть сертификат СМК), относительно надежные (СМК в процессе внедрения) и ненадежные (СМК отсутствует).

— Использование непрозрачных методов ведения хозяйственной деятельности.

— Отсутствие подготовленных специалистов. Дефицит компетентного персонала, адаптированного для работы в новых условиях высокой конкуренции, особенно ощутим среди предприятий малого и среднего бизнеса. К примеру, до вступления в ВТО Китай подготовил более 25 тысяч руководителей, проведя их обучение и стажировку за рубежом.

---

<sup>1</sup> Стандарты ISO - <http://www.icc-iso.ru/services/management/iso9001/> (1.12.2013)

— Незнание основ внешнеэкономической деятельности: таможенных тарифов и условий поставки, международного механизма разрешения торговых споров и т. п. Нормы и правила ВТО имеют приоритет над нормами российского законодательства.

После того, как в компании обнаружены слабые места, руководителю необходимо продумать комплекс мер, которые помогут нейтрализовать проблемы. Для начала необходимо задать себе следующие вопросы и попытаться найти ответы на них:

1. Имеются ли у компании собственные ресурсы для улучшений?
2. Нужно ли пригласить в штат недостающих специалистов?
3. Требуется ли дополнительное обучение персонала?
4. Есть ли необходимость воспользоваться услугой консультантов или заключить долгосрочное соглашение с аутсорсинговой организацией?
5. Существуют ли механизмы поддержки предприятий со стороны государства и на каких условиях можно ими воспользоваться?

Ответы на эти вопросы помогут выбрать грамотную стратегию управления предприятием и понять, какие возможности для компании существуют, сколько усилий и средств необходимо для реализации той или иной стратегии.

После того, как сложился определенный план действий, необходимо начать его реализацию. Но необходимо помнить о постоянном контроле и своевременно проводить оценку внешней среды и достигнутых результатов и по мере необходимости вносить разумные корректировки в разработанный план.

Сейчас происходит обсуждения всех особенностей, которые возникли в связи с вступлением в ВТО и которые могут повлиять на определенные направления российского бизнеса. Основная задача – превратить минусы в плюсы, постараться взять все лучшее из сложившейся на рынке ситуации. Можно выработать следующие практические рекомендации для компании в новых условиях:

1. Для получения максимальных выгод от вступления в ВТО необходимо привлечь профессионалов, которые помогли бы компании правильно выработать стратегию реагирования на внешние и внутренние угрозы, вытекающие из открытости российского рынка. Главное, не начать паниковать и грамотно распределить ресурсы, ведь само по себе вступление в ВТО не затрагивает в негативном плане большинство направлений российского бизнеса.
2. Крайне важно оценить, какие конкуренты действуют на международном рынке. Российские бизнесмены должны определить конкурентную стратегию компании с

учетом международной конкуренции не только на национальном, но и на внешнем рынке. Дело в том, что ВТО позволяет активно выходить на внешние рынки и применять санкции против нечестных конкурентов, что может стать несомненным плюсом.

3. Присоединение к ВТО требует перехода на энергосберегающие технологии, поскольку многие западные участники переговорного процесса по присоединению России к ВТО требуют роста внутренних цен на энергоресурсы для достижения справедливой конкуренции.
4. В рамках открытости российской экономики появилась необходимость использования компаниями международных финансовых стандартов. Руководству компании стоит своевременно позаботиться о подготовке данной процедуры на своем предприятии.
5. Присоединение к ВТО приведет к необходимости создания эффективной корпоративной системы управления, поиску резервов, позволяющих иметь преимущество перед иностранными фирмами.

Естественно, что при этих условиях, руководство компании должно быть мудрым, а менеджмент компании должен стать более профессиональным. Только за счет конкурентных преимуществ компания получит возможность сохранить свои позиции на внутреннем рынке и укрепить их на внешнем. Причем на внутреннем рынке роль государственной поддержки значительно снизится. Зато на внешнем рынке она возрастет, так как Россия сможет предлагать свои правила игры в сфере международной торговли товарами и предоставления услуг.

Важно отметить, что большинство мелких предприятий получают возможность активно выходить на международные рынки. При этом их гибкость позволит избежать крупной реструктуризации и значительных затрат на изменение производственной политики. Однако и им следует выработать стратегию действия на национальном и международном рынках.

Компания, которая хочет в условиях ВТО успешно конкурировать с западными фирмами, обязательно должна иметь стратегию. С точки зрения бизнеса развитых стран предприятие, у которого нет стратегии, – это почти пустое место. Если стратегия есть, то с этой компанией можно иметь дело как с партнером. Конечно, для крупных (по занимаемому сегменту) предприятий, возможно, это не так существенно, но более мелкие компании остро нуждаются в понимании стратегии (возможно, даже без формального ее описания).

Для составления стратегии необходимо учитывать следующие компоненты:

- Бренд, ценности, целевая клиентская группа. Нужно понимать, что это такое,

желательно на основе управления брендами формализовать работу с клиентами, формировать ценности, предъявляемые потребителям.

- Финансовый менеджмент и управленческий учет. От понимания этих составляющих зависит правильное бюджетирование, инвестиции, кредитование, управление денежными средствами. Отсутствие надлежащего управленческого учета – однозначный индикатор, указывающий, что в компании есть проблемы с управлением.
- Инновации и смысл инновационного бизнеса. Российские компании в большинстве случаев не доросли до четкого понимания того, что это такое, почему это важно, и, соответственно, не в состоянии эффективно пользоваться этим инструментом экономического управления.
- Управление затратами. У многих российских руководителей искаженное представление о том, как надо управлять затратами. Все почему-то экономят, снижают затраты, при том что многим их надо бы повышать, хотя бы с целью правильного маркетинга. Компания с миллиардным оборотом начинает заниматься сокращением затрат на веники, канцтовары и пр., хотя есть явные проблемы с продажами. И все только потому, что кто-то так видит управление затратами. Проблема расходов непосредственно связана с инновациями, с ценностями и брендом. И опять же, если компания будет неправильно понимать эту взаимосвязь, то менеджмент не сможет принимать адекватные решения. Это, кстати, наблюдается очень часто. Соответственно, затраты должны рассматриваться в стратегическом контексте, в контексте ценностей для собственника и потребителя.
- Планирование (у нас этот процесс называют «бюджетированием»). Существует огромное количество каких-то нереальных представлений о планировании. Отсутствие большого количества литературы по данной теме приводит к тому, что появляются проблемы с управлением себестоимостью. Чтобы иметь инвестиционную привлекательность, компания должна иметь отраслевой уровень затрат. А у нас в стране практически по всем отраслям даже нет отраслевой статистики расходов. Серьезный инвестор обязательно поинтересуется себестоимостью. И будет ее сравнивать не с Вашей уникальностью, а с отраслевыми стандартами, которые во многих отраслях на Западе отличаются от российских.

Существует мудрое высказывание: есть два смертных греха – желать, не действуя, и действовать, не имея цели. Мы приходим к выводу о том, что вступление России в ВТО дает возможность основной массе российских предпринимателей избавиться от подобных грехов.

У нас есть желанная цель, и мы должны действовать, чтобы ее добиться. Успех компании зависит от выбранной стратегии и цели.

#### **Список литературы**

1. Оболенский В. Россия и ВТО: обязательства, возможности, риски // Мировая экономика и международные отношения. №6. 2012.
2. Халевинская Е.Д. Международные торговые соглашения и международные торговые организации. М.: Магистр, 2010.
3. Официальный российский сайт ВТО - <http://www.wto.ru> (1.12.2013)
4. Стандарты ISO - <http://www.icc-iso.ru/services/management/iso9001/> (1.12.2013)
5. Федеральная таможенная служба - <http://www.customs.ru/> (1.12.2013)