

## ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТЕКОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**О.Н. Гримашевич**

*Кафедра «Менеджмент», ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный  
социально-экономический университет»;  
Grimashevich@list.ru*

*Представлена членом редколлегии профессором С.В. Мищенко*

**Ключевые слова и фразы:** риск; риски предприятий стекольной промышленности; система управления рисками.

**Аннотация:** Рассмотрены основные направления оптимизации и проблемы управления рисками предприятий стекольной промышленности, основные понятия и определения риск-менеджмента.

---

Рыночная среда, в которой действуют современные промышленные предприятия, становится все более сложной, изменчивой и поэтому трудно предсказуемой. Это предъявляет повышенные требования к оценке и управлению рисками. Необходимость функционирования в условиях, которые не могут быть однозначно определены, придает хозяйственной деятельности промышленных предприятий рисковый характер и вызывает потребность в разработке и внедрении системы управления рисками промышленных предприятий для обеспечения наибольшей их устойчивости и конкурентоспособности. Вопрос об управлении рисками на промышленных предприятиях является одним из злободневных и актуальных, и от разрешения его в значительной степени будут зависеть темпы развития экономики.

Постоянно меняющаяся экономическая обстановка в мире, Российской Федерации и стекольной промышленности обуславливает необходимость в выявлении и анализе рискообразующих факторов, влияющих на экономику в целом и на уровень риска деятельности предприятий стекольной промышленности в частности. Для понимания условий функционирования стекольной промышленности России в первую очередь попытаемся определить факторы риска, характерные для российской экономики.

Основным направлением развития международных экономических отношений на рубеже XX и XXI веков стала глобализация мировой экономики, которая в полной мере, благодаря масштабам производства, проявилась и в стекольной промышленности. По этой причине риски российской стекольной промышленности необходимо рассматривать в рамках формирующихся тенденций в развитии мировой стекольной отрасли:

– усилении роли крупных интегрированных компаний на мировом рынке стекла. Рынок Европы с учетом расширения на восток (за исключением России, Украины и Беларуси), включая Турцию на юге, составляет более 8 млн тонн стекла. Здесь работают 7 основных производителей флоат-стекла: Saint-Gobain, Pilkington, Asahi Glass, Guardian Glass Company, Sisecam, EuroGlass Group и Sangalli Vetro, плюс два других производителя со своими линиями – Interpane Glass

Industrie AG и Scheuten Glasgroep. Европа является самым насыщенным рынком и имеет самую высокую пропорцию продукции с добавленной стоимостью. Всего 4 компании (Pilkington, Saint-Gobain, Asahi Glass и Guardian Glass Company) производят 61 % мирового высококачественного листового стекла;

– обострении конкуренции на национальных рынках стекла, применении защитных мер во внешней торговле;

– активизировании работ по снижению затрат на производство, когда размещение производства стекла ориентируется на страны, обладающие наиболее дешевыми природными и энергетическими ресурсами, рабочей силой, обеспечивающие минимальные налоговые и транспортные издержки.

Мировые тенденции вызвали появление факторов странового риска. Так, в настоящее время можно выделить следующие факторы риска предприятий стекольной промышленности:

1) введение квот на импорт листового стекла на традиционных рынках сбыта иностранных государств, а также участвующая практика введения преференций и дискриминационных мер страной-импортером для других участников рынка;

2) ужесточение технических норм и нормативов к стеклу в странах-импортерах, что из-за существенного физического и морального износа оборудования снижает конкурентоспособность отечественного стекла, делая «туманными» перспективы участия российских производителей стекла в этих странах и регионах.

Уровень рискованности предпринимательства для российских предприятий стекольной промышленности повышается и по причине снижения таможенных пошлин. Так, ставка ввозной таможенной пошлины на импортное стекло сейчас составляет 15 %, уменьшившись с 1998 года в 2 раза.

Один из наиболее опасных факторов риска отечественной стекольной промышленности, косвенно уже ранее нами затронутый, связан с усилением конкуренции со стороны зарубежных производителей. Так, по разным оценкам доля импорта на российском рынке колеблется от 30 до 45 % с прогнозом дальнейшего увеличения в общей структуре потребления стекла в РФ.

По расчетам аналитиков «РосБизнесКонсалтинга», суммарная мощность отечественных производителей составляет порядка 190 млн м<sup>2</sup> стекла (из которых 80 % придется на остекление жилья, 20 % на автотранспорт и мебель), в то время как потребность страны в светопрозрачных конструкциях составляет 350 млн м<sup>2</sup> в год [1].

Уже сейчас на российском рынке отечественные стекольные заводы испытывают постоянно усиливающееся давление со стороны производителей из третьих стран, особенно активно действуют китайские производители. В 2009 году выпуск стекла в Китае достиг 20 млн т, в настоящее время Китай производит более 42 % мирового объема листового стекла, в стране действуют более 150 флоат-линий. Это приводит к потере отдельных сегментов рынка.

Потеря доли рынка российскими производителями происходит и по причине изношенности оборудования и его морального старения. Российские заводы по производству флоат-стекла не могут все 100 % своей продукции выпускать высокого качества, не говоря уже о фурко-линиях (доля закупок продукции, произведенной с помощью вертикального вытягивания, с 1995 по 2009 год снизилась с 80 до 7,8 %). По этой причине основной импорт листового стекла в Россию составляет высококачественное стекло, которого в России не хватает, что усиливает риск вытеснения отечественных производителей стекла с рынка или потери ими части сегмента.

Многие предприятия стекольной промышленности нуждаются в капитальном ремонте. В результате на предприятиях стекольной промышленности участились случаи аварийной остановки оборудования и нарушения ритмичности производственного процесса. Изношенность основных средств производства, как фактор риска, является следствием нехватки инвестиционных ресурсов. Для пред-

приятый стекольной промышленности этот фактор (ввиду высокой дороговизны используемого оборудования) приобретает особую актуальность. Зачастую у заводов просто нет денег на модернизацию основных средств. Сегодня необходимо признать, что фактически обновление производства возможно лишь при помощи привлечения заемных ресурсов в рамках проектного финансирования, либо инвестиционного кредитования, что также требует от предприятий значительных временных, финансовых и людских ресурсов. Не способствуют ускоренной модернизации и проводимые налоговые реформы.

Рискованность предприятий стекольной отрасли возрастает также вследствие особенностей производства, имеющего непрерывный характер. Производство листового стекла флоат-способом является непрерывным крупнотоннажным процессом, и нарушение непрерывности производственных процессов может привести к значительным потерям.

Для отечественной стекольной промышленности характерен и еще риск, связанный с применением устаревших технологий по методу вертикального вытягивания стекла. Стекло, произведенное по технологии вертикального вытягивания, имеет более высокую себестоимость по сравнению с флоат-стеклом, более низкое качество и, как следствие, ограниченную область применения. Поэтому с каждым годом на мировом рынке увеличивается доля производимого флоат-стекла. В развитых странах Европы и в США в основном используется флоат-процесс, обеспечивающий высокую производительность и качество выпускаемой продукции.

Значительное дестабилизирующее влияние на деятельность предприятий стекольной промышленности на внутреннем рынке в настоящее время оказывает и такой фактор риска, как уменьшение темпов строительства новых жилых и нежилых помещений. Строительный комплекс занимает 80 % в структуре потребления продукции стекольной промышленности. Уже по состоянию на 1 апреля 2010 года российский национальный индекс цен на жилье в 14 крупнейших городах Российской Федерации с населением более 1 млн человек составил 99 896 рублей.

Риск потери независимости связан с началом 1990-х годов, когда на этапе переходного периода основные риски отечественных промышленных предприятий заключались в возможности потери независимости, что было связано с процессами так называемой «корпоративизации» – подчинении самостоятельных прежде субъектов различным объединениям, холдингам. Амбициозные планы диверсификации производства требовали денежных вливаний, повышалась зависимость от кредиторов, что, в конечном счете, становилось причиной поглощения. Так, например, ОАО «Салаватстекло» в своем современном виде было образовано в 1993 году путем выкупа арендованного имущества в соответствии с программой приватизации государственных и муниципальных предприятий Республики Башкортостан. Сегодня основным владельцем предприятия является ООО «Компания «РИА»» (доля компании 59,45 %). Но в случае «Салаватстекло» министерство имущественных отношений Республики Башкортостан продолжает владеть так называемой «золотой акцией» компании, что означает, что представители Республики Башкортостан, назначенные в совет директоров, участвуют в общем собрании акционеров с правом «вето» при принятии общим собранием акционеров решений по важным вопросам, что в силу стратегической значимости отрасли несомненно является позитивным моментом.

В июне 2010 года произошло объединение ОАО «Салаватстекло» и ОАО «Саратовстройстекло». ОАО «Салаватстекло» заключило с акционерами саратовского предприятия договор купли-продажи стоимостью 40 млн долларов. Причиной продажи ОАО «Саратовстройстекло» является кризис на строительном рынке: убытки компании по итогам 2009 года составили 315,5 млн рублей против 803,1 млн рублей чистой прибыли в 2008 году [2].

Как уже отмечалось выше, по мнению автора, основным рисковым фактором для отечественной стекольной отрасли является глобальная конкуренция. И здесь важно своевременно распознать и выделить такой фактор риска, как высокий финансовый и производственный потенциал транснациональных корпораций, в первую очередь таких, как Asahi Glass (в состав входит Glaverbel) и Nippon Sheet Glass Co., Ltd (в состав входит Pilkington), активно проникших на отечественный рынок. Агрессивная стратегия вхождения позволяет им определять параметры и условия функционирования российского стекольного рынка и оказывать негативное воздействие на показатели хозяйственной деятельности предприятий отрасли. По данной причине, принимая во внимание поставленные зарубежными корпорациями цели, становится реально возможным падение объемов продаж и цен на реализуемую отечественными предприятиями продукцию.

Полагаем, важнейшим преимуществом отечественных производителей стекла является существенный научно-технический потенциал. В случае ужесточения конкуренции на рынке листового стекла данное преимущество позволит успешно функционировать в новых условиях, путем активного внедрения экспериментальной научно-технической продукции, использующей листовое стекло в качестве сырья, предлагая потребителям товар с новым качественным составом.

Таким образом, текущее положение и перспективы развития предприятий стекольной промышленности определяют высокорисковый характер их деятельности и среды функционирования. Проведенный автором на основании выявленных факторов риска обобщенный SWOT-анализ отечественных предприятий стекольной промышленности показал, что основными сильными сторонами российских стекольных заводов являются: выгодное географическое положение и наличие высокой транспортной доступности; высококвалифицированный управленческий и производственный персонал; система менеджмента качества в соответствии с МС ISO:2000; высокий научный и технический потенциал, широкий ассортимент продукции. Однако предприятия обладают не только сильными сторонами, но и недостатками. Основными среди них являются: высокий среднестатистический возраст работников предприятия; затруднительный доступ к финансированию на необходимых условиях; более затратная по сравнению с западными производителями технология производства; высокий износ части оборудования основного производства; неразвитость и изношенность инфраструктуры.

Предприятия стекольной промышленности могут использовать положительные возможности внешней среды, среди которых растущий спрос на высококачественное стекло, слабая конкуренция на отечественном стекольном рынке, благоприятный инвестиционный климат в стране, высокая рентабельность отечественной стекольной промышленности, повышение платежеспособности и запросов к качеству со стороны покупателей, снижение налогового бремени, наличие «таможенного барьера», наличие отечественной сырьевой базы, тенденции к ужесточению требований по энергосбережению в зданиях. С другой стороны, внешняя среда угрожает предприятию такими серьезными рискообразующими факторами, как усиление конкурентов за счет модернизации или расширения производства, строительство новых современных стекольных заводов, агрессивная демпинговая политика со стороны стран-импортеров, усиление экономической нестабильности в мире, усиление коррупции и административных барьеров, постоянный рост цен на энергоресурсы, сырье, услуги по перевозке, кадровый кризис, ужесточение условий привлечения финансовых ресурсов, наличие преференций для зарубежных предприятий-конкурентов и ряда других внешнеторговых защитных ограничений.

Таким образом, проведенный анализ текущего положения в отрасли выявляет, с одной стороны, более чем благоприятную конъюнктуру развития, а с другой – наличие большое количество слабых сторон предприятий и угрозы внешней сре-

ды, существенно усиливающих подверженность отечественных стекольных предприятий возможным потерям, а также наличие неиспользованных преимуществ, предоставляемых внешней средой. Необходимо отметить возможность реализации негативного сценария развития отечественной отрасли, когда при несвоевременном выполнении мер (которые должны быть разработаны на основе SWOT-анализа), направленных на преодоление слабостей товаропроизводителя и защиту от угрожающих ему факторов риска, могут произойти необратимые изменения, организация может быстро пройти «точку невозврата», а негативные изменения вызовут сокрушительные потери. Еще раз подчеркиваем необходимость качественного развития отечественной стекольной промышленности, что должно стать первоочередной задачей как управленцев, так и государства.

По причине того, что предприятия не могут существенно воздействовать на внешние по отношению к ним факторы риска (а они, по мнению автора, представляют основную опасность для отечественных стекольщиков), предлагаемые рекомендации и конкретные превентивные мероприятия по снижению и нейтрализации рисков предприятий стекольной промышленности должны включать ряд мер макроэкономического характера. Основную роль при реализации данных мер должно взять на себя государство. Программа управления рисками отечественных стекольных заводов в обязательном порядке должна также включать в себя специфические внутрифирменные мероприятия, основанные на методах нейтрализации рисков, реализуемых на уровне предприятий стекольной промышленности.

Задачей государственной промышленной политики в отношении отечественных стекольных производителей на современном этапе должно стать создание таких общих условий для работы предприятий отрасли, которые были бы как минимум не хуже условий развития в странах-лидерах мирового рынка стекла. Для реализации данного направления в целях обеспечения конкурентоспособности стекольной промышленности России на мировом рынке, на наш взгляд, в обязательном порядке необходимо осуществить ряд государственных мер в области налоговой, таможенной и тарифной политики, а также внешней торговле, включающих:

- правовое регулирование цен естественных и искусственных монополий и защиту внутреннего рынка;
- создание программы развития стекольной отрасли;
- защиту национальных производителей на внутреннем рынке стекла (тарифные и нетарифные меры);
- обеспечение недискриминационных условий доступа российского стекла на внешние рынки сбыта;
- стимулирование прогрессивных технологических сдвигов, а также создание условий для перехода стекольной промышленности на инновационный путь развития (утверждение прогрессивных технологических нормативов выбросов и сбросов вредных веществ в окружающую среду);
- разработку нового механизма налогообложения для предприятий, осуществляющих капитальное строительство, в основе которого должно лежать освобождение от уплаты НДС уже на начальных этапах строительства;
- отмену пошлины на импортное оборудование для стекольной промышленности, производимое в России;
- разработку механизма предоставления налоговых и иных льгот при введении энергоэффективного оборудования;
- реформирование и развитие отраслевой научной сферы (например, возможно создание инновационного центра в области стекольной промышленности, кроме того, считаем необходимым осуществление государственных мер по поддержке отрасли, в том числе в виде долевого участия в проектах освоения произ-

водств высокотехнологичных импортозамещающих видов стекольной продукции, сырья, машин и оборудования);

- расширение использования вторичного сырья (для реализации этой меры необходимо готовить нормативно-правовую базу, в том числе закон о сборе и утилизации стеклобоя, стимулировать население осуществлять дифференцированную утилизацию отходов);

- установление пределов роста цен и тарифов на продукцию и услуги предприятий-монополистов.

Одним из возможных путей решения проблем снижения рисков и повышения рискоустойчивости отечественных стекольных предприятий представляется создание мощных вертикально-интегрированных структур с обязательной долей государства, способных успешно конкурировать на внутреннем и внешнем рынках. Причем, на взгляд автора, целесообразна организация корпорации, управляющей деятельностью собственных и сопряженных предприятий и организаций на основе владения значительными долями пакета акций, договоров коммерческого партнерства и кредитных договоров. Это позволит осуществлять постоянный контроль и мониторинг состояния дел в отрасли, что приведет к более оперативному реагированию на возникающие проблемы. Необходимо проводить работу по широкому распространению добровольной сертификации продукции стекольных заводов, анализировать и прогнозировать развитие отрасли, совершенствовать единую информационную отраслевую систему. Эти функции опять же должна взять на себя организация с участием государства.

Специфические внутрифирменные мероприятия:

- проведение превентивных мероприятий, направленных на повышение технологической устойчивости и непрерывности производства;

- осуществление комплексного страхования основных катастрофических рисков с одновременным привлечением выбранного генерального страховщика к управлению рискоустойчивостью;

- политика «естественного хеджирования» рисков;

- увеличение ликвидности за счет диверсификации потребителей и применение мер, позволяющих снизить кредиторскую задолженность;

- диверсификация направлений деятельности; повсеместное применение прогнозирования и стратегического планирования приведет к увеличению конкурентоспособности отечественных стекольных заводов.

В сочетании с предлагаемыми мерами государственного регулирования стекольной отрасли успешная реализация указанных специфических внутрифирменных мероприятий даст синергетический эффект, переводя текущую конкурентоспособность отечественных предприятий стекольной промышленности в ее стратегическую конкурентоспособность.

Обозначенный круг проблем отечественной стекольной отрасли для ее дальнейшего успешного развития необходимо решить в жесткие сроки. Другого шанса рынок и конкуренты могут и не дать. Основной путь становления России, как одного из мировых лидеров по производству стекла, состоит в широком и ускоренном повсеместном внедрении инноваций в результате активизации инвестиционной деятельности. Усиление инновационной и инвестиционной деятельности в отрасли ослабит негативное влияние факторов, ограничивающих развитие стекольных заводов, обеспечит кардинальное обновление производственного потенциала, повысит конкурентоспособность российских стекольщиков. Выпуск традиционных и новых видов продукции при снижении расхода всех видов ресурсов и соблюдении норм по охране окружающей среды представляется нам как единственно правильный путь устойчивого развития отечественной стекольной отрасли в долгосрочной перспективе.

### *Список литературы*

1. ИК «Тройка Диалог»: Годовой рост промышленного производства в 1 полугодии 2010 г. в России составил 10,2 % [Электронный ресурс] // Quote.ru. – Режим доступа : <http://quote.rbc.ru/research/comments/index.shtml>. – Загл. с экрана.

2. Съели конкурента [Электронный ресурс] // Эксперт Online. – 2010. – 30 апр. – Режим доступа : <http://www.expert.ru/news/2010/04/30/salavatsteklo/>. – Загл. с экрана.

---

## **Optimization of Risk Management at the Glass Industry Enterprises**

**O.N. Grimashevich**

*Department «Management», Saratov State Social and Economic University;  
Grimashevich@list.ru*

**Key words and phrases:** risk; risk management system; risks of glass industry.

**Abstract:** The paper discusses the problems of risk management of glass industry enterprises, the basic concepts and definitions of risk management the main directions of the optimization of risk management of the glass industry enterprises.

---

## **Optimierung der Verwaltung der Risiken in den Betrieben der Glasindustrie**

**Zusammenfassung:** Es sind die Probleme der Verwaltung der Risiken der Betriebe der Glasindustrie, die Hauptbegriffe und die Bestimmungen des Risiko-Managements, die Hauptrichtungen der Optimierung der Verwaltung der Risiken der Betriebe der Glasindustrie betrachtet.

---

## **Optimisation de la gestion des risques aux entreprises de l'industrie de verre**

**Résumé:** Sont examinés les problèmes de la gestion des risques des entreprises de l'industrie de verre, les essentielles notions et définitions de la gestion des risques, les essentielles directions de l'optimisation de la gestion des risques aux entreprises de l'industrie de verre.

---

**Автор:** *Гримашевич Ольга Николаевна* – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент», ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет».

**Рецензент:** *Долгий Владимир Иванович* – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика труда и управление персоналом», ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет».

---