

## **Модернизация российских предприятий в цепочках создания стоимости (на примере трубной и мебельной промышленности России)<sup>1)</sup>**

**Авдашева С.Б., Буданов И.А., Голикова В.В., Яковлев А.А.**

Статья посвящена результатам применения метода цепочек создания добавленной стоимости (разработанного специалистами Института исследований развития – Institute of Development Studies) к анализу конкурентоспособности предприятий трубной и мебельной промышленности России. Предприятия, производящие эти виды продукции, занимают подчиненное место в цепочках создания стоимости, первая из которых (цепочка трубной промышленности) управляется производителями сырья, а вторая (цепочка мебельной промышленности) – потребителями (оптовыми и розничными продавцами). Именно на этих этапах концентрируется наибольшая доля добавленной стоимости. Поэтому, несмотря на возможность использования российскими производителями сравнительных преимуществ, связанных с доступными природными ресурсами (железная руда, лес), российские предприятия не обладают необходимым объемом собственных ресурсов для модернизации. В свою очередь, неспецифические методы государственной поддержки (например, сравнительно низкие тарифы на услуги естественных монополий) не приносят предприятиям адекватных выигршей, поскольку перераспределяются в пользу ведущего звена цепочки создания стоимости.

### **Введение**

Повышение конкурентоспособности российских предприятий является центральной задачей промышленной политики России. В этом контексте перед ис-

---

**Авдашева С.Б.** – д.э.н., профессор, ГУ ВШЭ.

**Буданов И.А.** – Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН.

**Голикова В.В.** – ГУ ВШЭ.

**Яковлев А.А.** – к.э.н., проректор по науке, ГУ ВШЭ.

<sup>1)</sup> Статья подготовлена на основе доклада авторов на 6-ой международной научной конференции ГУ ВШЭ «Модернизация экономики и выращивание институтов» в рамках секции «Предприятия, рынки и инновации». В работе использовались материалы проекта «Разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятий в рамках цепочек добавленной стоимости», выполненного в ГУ ВШЭ в 2004 г. по заказу Министерства экономического развития и торговли (руководитель проекта – Яковлев А.А.). Авторский коллектив благодарит за участие в обсуждении работы и ценные замечания Кузнецова Б.В., Фомичева О.В. и Шадрина А.Е. При подготовке настоящей работы использовались также материалы Пономарева Г.А. (ГУ ВШЭ).

следователями российской промышленности стоит цель охарактеризовать причины, препятствующие росту конкурентоспособности. В данной работе конкурентоспособность российских предприятий (на примере предприятий трубной и мебельной промышленности) рассматривается в рамках подхода цепочек создания стоимости. Этот подход, предложенный Р. Каплинским и Г. Джереффи, в последние годы приобретает все большую популярность в качестве инструмента анализа отраслей и рынков для выработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности. По сравнению с классическим рыночным или отраслевым анализом, подход с точки зрения цепочек создания стоимости позволяет глубже исследовать аспекты межфирменного взаимодействия, выявить возможности и провалы конкурентоспособности фирм в рамках цепочек, определить барьеры, препятствующие развитию компаний, и выработать рекомендации в области государственной политики по их устранению.

Особенность подхода цепочек создания стоимости состоит в определении конкурентоспособности. Конкурентоспособность конкретной компании (или группы компаний) рассматривается двояко: с точки зрения создания добавленной стоимости и с точки зрения ее перераспределения. В этом контексте высокая конкурентоспособность означает возможность создать добавленную стоимость, которая не будет перераспределена в пользу других участников цепочки.

Для конкретной цепочки важное значение имеет то, управляется ли цепочка производителями или покупателями. Расположение управляющего звена в цепочке зависит от того, на каком из рынков, входящих в состав цепочки, выше барьеры входа, а следовательно – возможность извлечения ренты. Рента формируется благодаря тому, что управляющий цепочкой агент обладает возможностью задавать пропорции распределения созданной добавленной стоимости между участниками. Чем более жесткие инструменты управления используются в цепочке, тем выше масштабы перераспределения добавленной стоимости. Модернизация участников цепочки также может предполагать, во-первых, повышение конкурентоспособности производителя в рамках *данного места в цепочке*, во-вторых, изменение места данного производителя в цепочке и, в-третьих, изменение самой цепочки создания стоимости.

Анализ цепочек добавленной стоимости имеет сравнительно короткую историю и до сих пор не имеет четко закрепившихся подходов к исследованиям. Как теоретические, так и эмпирические исследования проводились главным образом с начала 1990-х гг., преимущественно вокруг Institute of Development Studies (IDS, Великобритания), на базе которого проводятся рабочие группы и конференции по этой проблеме. Первой серьезно очертившей круг проблем и предложившей методику анализа работой была книга «Продуктовые цепочки и глобальный капитализм» [6]. Значительным (хотя и не окончательным) этапом на этом пути можно считать публикацию работы «Методика анализа цепочек добавленной стоимости» [7]. С середины 1990-х гг. по настоящее время был проведен ряд эмпирических исследований (см. напр. [3, 4, 5, 9, 12]), позволивший убедиться в одной части рекомендаций теории и подкорректировать другую. В России эмпирических исследований на основе методологии анализа цепочек добавленной стоимости до сих пор не проводилось.

В то же время применение метода анализа цепочек добавленной стоимости к анализу конкурентоспособности российской промышленности актуально постольку, поскольку в период адаптации после либерализационной реформы 1992 г. рос-

сийские предприятия вступили *вне цепочек создания добавленной стоимости*. Контракты между производителями, фирмами оптовой и розничной торговли до 1992 г. носили административный характер. То положение, которое российские производители фактически заняли в цепочках создания добавленной стоимости к середине 1990-х гг., во многом объясняет сравнительно низкую конкурентоспособность их продукции до настоящего времени.

Выводы, полученные на основе анализа цепочек создания стоимости, используются в качестве основы экономической политики не только в странах с очень низким уровнем экономического развития. Среди стран с переходной экономикой концепция цепочек создания стоимости, например, положена в основу Стратегии индустриально-инновационного развития республики Казахстан на 2003–2015 гг.<sup>2)</sup>

Данное исследование ставило целью апробировать методику анализа цепочек создания стоимости для российской промышленности и проанализировать конкурентоспособность двух отраслей, в качестве которых были выбраны трубная и мебельная. Эмпирической основой исследования послужили результаты 30 формализованных и 17 неформализованных интервью с руководителями предприятий и бизнес-ассоциаций в трубной и мебельной отраслях промышленности, дополненные сбором широкого круга информации о состоянии и развитии предприятий в этих отраслях.

Разработка сценариев интервьюирования базировалась на методологии Каплинского и Мориса, изложенной в «Руководстве по проведению исследования цепочек добавленной стоимости» [7]. Этот инструментарий ориентирован на получение экспертных оценок респондентов, находящихся как внутри цепочки, так и вовне ее, позволяющих охарактеризовать схемы цепочки накопления стоимости, определить состав и роль ее участников, выявить резервы роста добавленной стоимости. В работе рассматривались два типа модернизации – внутри звена в цепочке и между ее звеньями. Под модернизацией в данном случае понималась деятельность, направленная на совершенствование эффективности процесса; внедрение новых продуктов или улучшение существующих; изменение набора видов деятельности; переход в другую цепочку создания стоимости.

В рамках интервьюирования всем респондентам задавался базовый блок вопросов, касающихся развития конечных рынков продукции, состава участников цепочки, наличия барьеров доступа в нее, основных факторов, определяющих конкурентоспособность отечественных компаний на внешнем и внутреннем рынках. В этот блок также входили вопросы о структуре предпочтений потребителей с оценкой их готовности платить более высокую цену за значимые для них характеристики продукции. Наличие общего «ядра» вопросов позволило верифицировать информацию, полученную экспертным путем от различных типов респондентов. Базовый блок вопросов интервью был дополнен вопросами, специфичными для положения в цепочке различных участников. Для производственных и торговых фирм основной акцент в сценарии интервью был сделан на выявлении фирм-лидеров рынка, отборе поставщиков, определении наиболее значимых критериев их отбора, характеристике взаимоотношений с поставщиками, на обсуждении конкурентоспособности продукции, а также на проблемах модернизации отдельных звеньев цепочки.

---

<sup>2)</sup> Доступна на сайте Министерства индустрии и торговли Республики Казахстан ([http://www.mit.kz/index.php?p=docs&id\\_mm=3&id\\_sm=12](http://www.mit.kz/index.php?p=docs&id_mm=3&id_sm=12)).

Выбор трубной и мебельной промышленности в качестве объекта анализа диктуется тем фактом, что предприятия этих отраслей принадлежат к разным группам отраслей промышленности – если выпуск труб ориентирован на спрос со стороны бизнеса и государства, то выпуск мебельной промышленности – в значительной степени на конечный спрос. Вместе с тем участники обеих отраслей вовлечены во внешнюю торговлю и являются, либо становятся, элементами глобальных цепочек создания добавленной стоимости. Возможности и направления модернизации российских предприятий в этих отраслях во многом определяются типом управления в соответствующих цепочках добавленной стоимости.

Предприятия трубной промышленности входят в цепочку, управляемую производителем сырья (металлургическими комбинатами). Предприятия мебельной отрасли принадлежат к цепочке, управляемой покупателем. Несмотря на различие рассмотренных типов цепочек, они обладают важным общим свойством. При наличии сравнительных преимуществ, связанных с доступными природными ресурсами (железная руда, лес), сохраняется острая необходимость модернизации конечных звеньев цепочек добавленной стоимости. Прежде всего, речь идет о стимулировании НИОКР, развитии дизайна, маркетинга, формировании и продвижении на рынок продукции под собственными брендами.

### **Модернизация в цепочках создания стоимости: трубная промышленность**

Российская трубная промышленность является одной из крупнейших в мире. В России более 100 предприятий и специализированных участков, при том, что на 7 предприятиях (каждое из которых входит в число мировых лидеров по объемам производства) сосредоточено более 80% выпускаемого объема труб. В 2004 г. производство стальных труб составило 6 млн. т, т.е. возросло по сравнению с уровнем 1998 г. в 2,2 раза. На мировой рынок направлено около 20% произведенных труб, при этом около 15% внутреннего потребления труб в России удовлетворялось за счет импорта. Динамика производства труб в России нестабильна. Высокие темпы роста в 1999–2001 гг. чередуются сокращением производства. В 2004 г. отмечалось абсолютное сокращение объемов производства, особенно по отдельным видам труб, реализуемых компаниям топливно-энергетического комплекса. На темпы динамики выпуска отрасли сильное влияние оказывает уровень инвестиционной активности отраслей-потребителей и мировой рынок. Рост производства труб в 1999–2003 гг. был достигнут при значительном, более чем в 3,5 раза, увеличении поставок труб на экспорт. В свою очередь, импорт труб, после введения ограничений, в 2002 г. снизился на 31% по отношению к 2001 г. и составил 720 тыс. т в 2003–2004 гг. – менее 1 млн. т. Основное снижение импорта произошло за счет продукции, поставляемой из Украины.

Производители трубной продукции объединены в интегрированные структуры, каждая из которых с собственной сырьевой базой и сбытовой сетью контролирует, по разным оценкам, 20–40% рынка – Объединенная металлургическая компания, Трубная металлургическая компания и ОАО «Группа «Челябинский трубопрокатный завод»». Горизонтальные слияния в трубной промышленности отражают мировую тенденцию укрупнения бизнеса в этой сфере. В последние годы вследствие слияний и реструктуризации из 10 крупнейших производителей бес-

шовных труб в мире осталось только три: «Vallourec & Mannesman», «Tenaris Group» и «Sumitomo Metals».

Структура внутреннего потребления в России высококонцентрирована. Приблизительно треть произведенных труб предназначена для компаний топливно-энергетического комплекса, четверть – для магистрального трубопроводного транспорта, еще четверть – для предприятий строительства и коммунального хозяйства. Подобная структура спроса, с одной стороны, смягчает ограничения для предприятий трубной промышленности, поскольку государственные компании будут приобретать продукцию по ценам, покрывающим издержки и обеспечивающим пусть низкую, но положительную рентабельность. С другой стороны, значительная часть спроса приходится на крупные частные компании, для которых издержки заключения договоров с альтернативными поставщиками – за исключением административных ограничений – сравнительно низки.

Реализация труб в стране основана на системе прямых договоров. Изменения на рынке труб и в структуре трубной промышленности России в последние годы способствовали повышению барьеров входа на рынок. Централизация сбыта труб через торговые дома интегрированных компаний (ОМК и ТНК), заключение долгосрочных договоров с поставщиками штрипса и трубной заготовки резко уменьшили конкуренцию между производителями за потребителя. Рыночный сектор торговли трубной продукцией 1990-х гг. отличался высокими транзакционными издержками, что в определенном смысле ограничивало его расширение. В последние годы объем продаж металла коммерческими структурами составлял не более 1/4 выпуска.

В состав ключевых участников в цепочке в трубной промышленности помимо собственно предприятий – производителей труб, представляющих конечную стадию металлургического производства, входят интегрированные металлургические компании, крупные компании топливно-энергетического комплекса и органы государственной власти. Трубная промышленность представляет пример цепочки, *управляемой производителем*, и более конкретно – поставщиками сырья и материалов. Доминирующую роль в цепочке создания стоимости в трубной промышленности играют предприятия металлургического профиля, производители штрипса и трубной заготовки. Именно на выпуск заготовок и штрипса приходится около 40% добавленной стоимости, созданной в цепочке, доля собственно производства труб почти вдвое ниже (рис. 1).

Управление цепочкой со стороны металлургических компаний объясняется высокими барьерами входа на этот рынок, с одной стороны, и высокой материалоемкостью производства труб – с другой. В себестоимости труб около 60% составляют расходы на сырье и материалы. В свою очередь, по различным видам труб затраты на металлургические полуфабрикаты составляют от 60 до 85% в общем объеме материальных затрат. При этом трубные заводы обеспечены собственными материалами в среднем на 27%, на многих заводах отсутствует металлургическое производство, что делает их зависимыми от поставок металла.

О роли ресурсного обеспечения для производителей труб достаточно наглядно свидетельствует высокая загрузка мощностей на трубных заводах с собственным металлургическим производством. В 2000-х гг. наблюдается опережающий рост производства труб со стороны производителей металла, для которых этот вид деятельности не является основным (профильным). Трубные производства создаются при металлургических комбинатах (например, Западносибирском, Кузнец-

ком и Новолипецком) и заводах. Нижнетагильский металлургический комбинат и «Северсталь» реализуют проекты создания трубопрокатного производства, трубные заводы активно развивают собственное сталеплавильное производство.

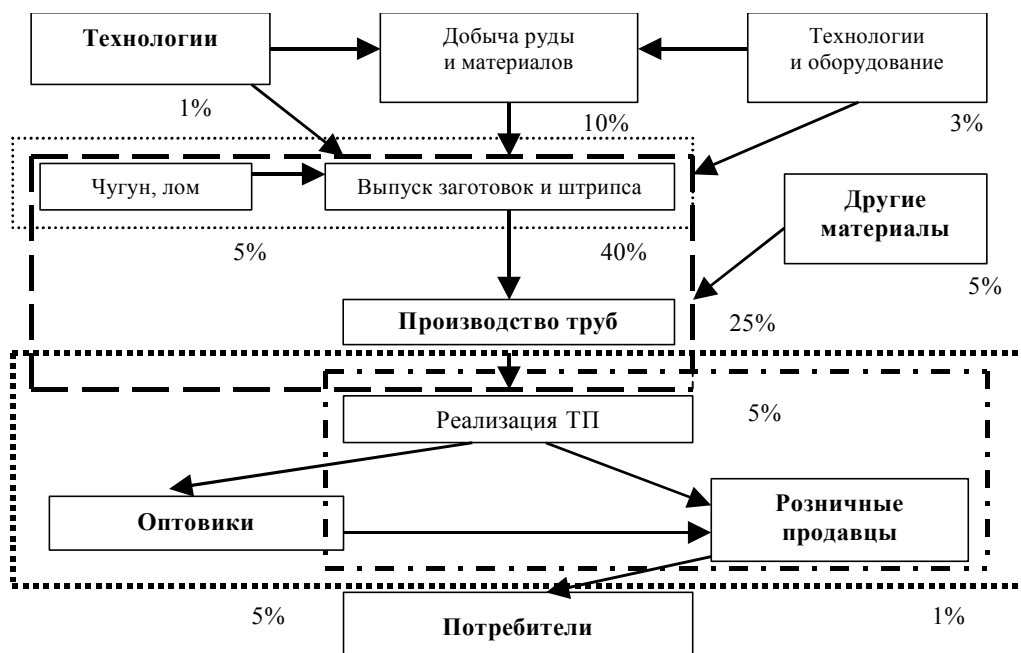


Рис. 1. Цепочка создания добавленной стоимости в трубной промышленности

В период 1990–2004 гг. происходило перераспределение добавленной стоимости между отдельными взаимосвязанными стадиями процесса удовлетворения конечного спроса в металлопродукции. Это отражается, прежде всего, в динамике относительных цен по отдельным видам металлопродукции: в период 2002–2004 гг. цены отдельных видов металлопродукции по сравнению с ценами на трубы увеличились почти в полтора раза (см. табл. 1). Опережающий рост цен на сырье и материалы для трубных заводов в рамках перераспределения добавленной стоимости снижает их ценовую конкурентоспособность.

Сопоставление уровня добавленной стоимости трубных заводов и основных поставщиков сырья и материалов указывает на наличие существенной разницы, как по уровню заработной платы, так и по уровню прибыли в расчете на одного занятого (табл. 2). Разница в уровне добавленной стоимости между основными производителями металла (поставщиками сырья и материалов) объясняется спецификой производимой продукции и наличием контроля над поставщиками железной руды и кокса. Так, производитель массового проката – «Северсталь» имеет значительно больше прибыли в расчете на одного работника, чем производитель высококачественной продукции «Мечел» и Оскольский электрометаллургический комбинат (ОЭМК). При этом даже ранее убыточный ОЭМК обеспечивает уровень заработной платы на предприятии в 1,5 раза выше, чем трубные компании. Диф-

ференциация дохода по трубным заводам определяется моментом вхождения в цепочку добавленной стоимости – со стадии сталеплавильного или с собственного трубного производства. Предприятия, обладающие собственными сталеплавильными мощностями, имеют относительно больший доход (на 15–20%) в расчете на одного занятого и на тонну выпускаемых труб.

**Таблица 1.**  
**Изменение соотношения цен на металлопродукцию в 1991–2003 гг., руб./т**

№	Звено цепочки накопления стоимости	1991	2003	Рост цен за период, раз	Соотношение цен к уровню проката, %	
					1991	2003
1	Руда железная (товарная)	26,91	269	10	5	3
2	Окатыши железорудные	45,38	726	16	9	8
3	Чугун	245,65	4805	19,56	50	51
4	Прокат готовый	491,52	9385	19,09	<b>100</b>	<b>100</b>
5	Заготовка трубная	424,4	6709	15,81	86	71
6	Прокат листовой	490,3	9863	20,12	100	105
7	Штрипсы листовые	340,46	8730	25,64	69	93
8	Сталь листовая оцинкованная	801,31	15918	19,86	163	170
9	Профили гнутые	509,07	11063	21,73	104	118
10	Трубы стальные	658,51	14600	22,17	134	156

Источник: данные производителей, авторские расчеты.

**Таблица 2.**  
**Добавленная стоимость на одного занятого по предприятиям разных этапов цепочки создания стоимости (по данным на декабрь 2003 г.), тыс. руб.**

Компоненты добавленной стоимости	Металлургические комбинаты			Производители спец. стали		Трубные заводы	
	Магнитогорский металлургический комбинат	Северсталь	Западно-Сибирский металлургический комбинат	Оскольский электрометаллургический комбинат	Мечел	Выксунский металлургический завод	Таганрогский металлургический завод
Заработная плата с ЕСН	11,867	16,208	14,659	13,455	9,188	8,952	9,423
Амортизация	6,675	6,075	3,042	4,530	3,012	1,084	2,095
Валовая прибыль	81,973	66,251	13,699	-0,087	2,500	1,012	-2,445
Итого добавленная стоимость на одного занятого	105,262	88,534	31,400	17,898	14,700	11,048	9,073

Источник: данные производителей, авторские расчеты.

Особо следует отметить структурные отличия в добавленной стоимости. При относительно небольшом разрыве в уровне заработной платы с начислениями по предприятиям и величине фондовооруженности работников имеет место принципиальная разница в прибыльности предприятий. В целом это приводит к почти 10-кратному разрыву в уровне добавленной стоимости, приходящейся на одного занятого, на предприятиях металлургии и в трубной промышленности (табл. 2).

Перераспределение созданной стоимости оказывает воздействие на источники и значение сравнительной ценовой конкурентоспособности трубной отрасли. Российские трубные заводы приобретают металлопродукцию по ценам мирового рынка, а следовательно – не участвуют в рентных доходах от государственной поддержки, сформированных компаниями на более ранних стадиях переработки сырья. Преимуществами низких регулируемых тарифов на услуги естественных монополий пользуются металлургические комбинаты, но не трубные заводы. Более того, заниженные тарифы на ресурсы, контролируемые государством, лишают конкурентных преимуществ предприятия трубной промышленности, обладающие наименее ресурсоемким производством. Например, в структуре затрат отечественной трубной промышленности доля энергетической составляющей не превышает 6%, т.е. в 2 раза ниже, чем на современных западных предприятиях. В результате даже двукратная разница в уровне энергоемкости производства между предприятиями практически не отражается на экономических результатах их работы.

Перераспределение значительной доли добавленной стоимости в пользу металлургических комбинатов создает существенные инвестиционные ограничения для модернизации предприятий трубной промышленности, даже обладающих стимулами к такой модернизации.

Позиции российских производителей на рынке ухудшаются из-за сохранения сравнительно низкого качества производимой продукции, высокой доли брака в выпуске. Компания «ЮКОС» в конце 2003 г. – начале 2004 г. отбраковала около 40% труб, поставляемых с Таганрогского МЗ, и около 80% труб, поставляемых «Северсталью». Сравнительно низкая доля производимых труб – около 25% – прошла сертификацию по стандартам мирового рынка.

Потребность в модернизации создается не только соотношением цена/качество, но и традиционной для российской промышленности начала нынешнего десятилетия проблемой устаревания оборудования. Степень износа основных фондов крупных и средних трубных заводов находится на уровне 58%, а по отдельным трубным заводам износ основных фондов достигает 80%: 24% оборудования эксплуатируется более 60 лет и не имеет резервов для модернизации, около половины требует существенной модернизации. Средний возраст машин – 37 лет, и, учитывая возрастную структуру оборудования российских трубных заводов, можно признать, что все они без исключения нуждаются в серьезной модернизации.

Большинство используемых в трубной промышленности сталеплавильных агрегатов имеют неудовлетворительные технико-экономические характеристики. Лучший в отрасли электросталеплавильный цех Волжского ТЗ был построен в конце 1980-х гг. и в настоящее время заметно отстает от современного технического уровня. Ликвидация неэффективных мощностей и установка современного сталеплавильного оборудования – длительный процесс с высокими инвестиционными затратами. Комплексность проблемы предполагает последовательное создание систем внепечной обработки стали (установки «печь-ковш»), непрерывной раз-



ливки стали (МНЛЗ), строительство электропечи. Данные работы должны быть проведены на Северском ТЗ, Челябинском ТПЗ, Выксунском ТЗ, Таганрогском МЗ, имеющих в настоящее время мартеновское производство, и на ряде других предприятий, оснащенных устаревшими электропечами.

Выбор приоритетов модернизации производственной базы трубных заводов, как показывает анализ инвестиционных проектов ряда предприятий, определяется характеристиками цепочки добавленной стоимости. Так, приоритетными являются проекты, направленные на укрепление собственного сырьевого обеспечения, в то время как масштабы инвестиций в повышение качества труб находятся на относительно низком уровне и определяются рамками политики импортозамещения и наращивания экспорта трубной продукции в 2002–2004 гг.

Модернизация в цепочке добавленной стоимости в трубной промышленности проходила, главным образом, в рамках сформировавшихся интегрированных структур (Трубной металлургической компании, Объединенной металлургической компании, Челябинского трубопрокатного завода), что позволило им в 2000-е гг. увеличить в 2 раза объемы производства. Составной частью институциональных преобразований стало формирование торговых домов, выход на мировой рынок. Параллельно повышались барьеры входа в цепочку, обусловленные введением квот, вытеснением с рынка независимых компаний и т.п.

Интеграция предприятий в трубной промышленности происходит по продуктовому, а не по технологическому принципу. С одной стороны, это способствует возникновению проблем с неравенством распределения доходов внутри цепочки (между горнорудным, металлургическим и трубным производствами). С другой стороны, повышается роль компаний-производителей трубной продукции. Движущим мотивом горизонтальной интеграции является стремление производителей труб усилить свою роль в цепочке накопления стоимости, позволяющую контролировать ценовую конкуренцию на отечественном рынке.

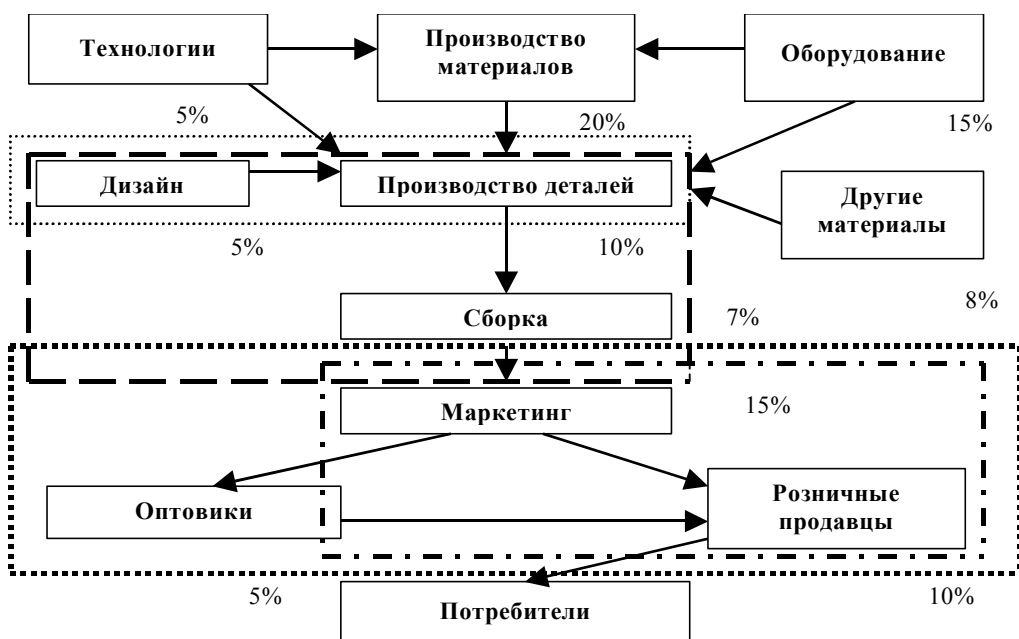
Таким образом, несмотря на то, что трубное производство встроено в цепочку, участники которой получают ренту от сохранения низких цен на используемые ресурсы и сырье, производители трубной продукции если и получают выигрыши от неспецифической государственной поддержки, то исключительно в рамках вертикально интегрированных компаний. Перераспределение добавленной стоимости в пользу металлургических комбинатов ограничивает как стимулы, так и ресурсы модернизации, при сохранении скромной международной конкурентоспособности российских производителей труб, так что сохранение объема продаж отечественных производителей на внутреннем рынке требует использования импортных тарифных и нетарифных ограничений.

### **Модернизация в цепочках создания стоимости: рынок мебели**

В первые годы экономического подъема российский рынок мебели демонстрировал высокие темпы роста, которые, однако, в последние годы существенно снизились. По разным оценкам, в последние годы объем российского рынка мебели находится в интервале от 1,5 до 2 млрд. долл. ежегодно. При этом половину российского рынка мебели (по объемам продаж) занимает импортная продукция. Для перспективного по динамике будущих продаж рынка исследование факторов конкурентоспособности отечественных производителей представляет несомненный интерес.

Число предприятий-производителей мебели в России в последние годы составляет около 470–490 без учета малых предприятий, а вместе с компаниями малого бизнеса превышает 2500. Предприятия мебельной промышленности включены в цепочку, управляемую потребителями. В отличие от трубной промышленности, в производстве мебели сложилось, по крайней мере, два устойчивых типа координации: вертикально интегрированный и модульный. Вертикально интегрированный тип управления используют преимущественно быстро растущие российские компании, а модульный – преимущественно зарубежные торговые сети (в первую очередь ИКЕА). Различие ключевых факторов успеха участников этих двух типов цепочек создает не только разный уровень стимулов и возможностей модернизации, но и предопределяет выбор разных стратегий модернизации.

В цепочке добавленной стоимости мебели, как ориентированной на потребителя, управление осуществляется агентами, находящимися на конечных этапах цепочки создания стоимости. Розничная торговля характеризуется значимыми барьерами входа, в первую очередь связанными с необходимостью наличия бренда, предоставления широкого спектра услуг для потребителей и организацией продвижения продукции. Поэтому значительная часть добавленной стоимости, создаваемой цепочкой, приходится на компании, осуществляющие маркетинг как систему планирования и размещения производства, рекламы, продвижения и реализации продукции (рис. 2).

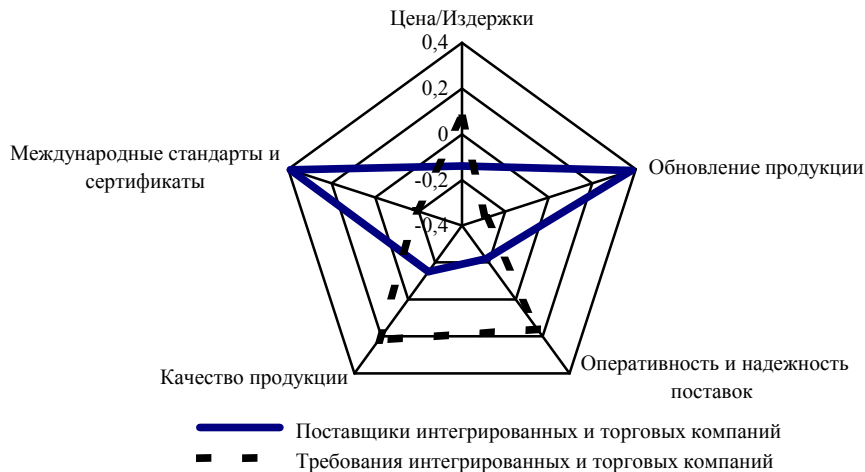


*Примечание:* Цепочка добавленной стоимости включает звенья, выделенные по функциональному признаку. Вместе с тем, на рисунке приведены типичные (хотя далеко не все возможные) варианты организационного объединения отдельных стадий цепочки.

**Рис. 2.** Цепочка создания добавленной стоимости (на примере корпусной мебели)

Другим сегментом с достаточно высокими барьерами входа и значительной долей ренты является производство ДСП и ДВП (особенно ДСП). Практически все российские производители корпусной мебели отмечают, что доступность ДСП является ограничивающим фактором для расширения выпуска. Об особой роли ДСП в российской цепочке создания стоимости свидетельствует и тот факт, что компания ИКЕА, которая на других национальных рынках обычно ограничивается инвестициями в дизайн, маркетинг и торговлю, именно в России вкладывает деньги в создание собственных мощностей по производству ДСП и ДВП.

На российском рынке мебели используются три альтернативных механизма управления в цепочках создания добавленной стоимости – «рыночный», иерархический и модульный. С точки зрения модернизации цепочки наибольший интерес представляют два последних. «Рыночный» механизм управления является преимущественно наследием советской системы сбыта, когда независимые производители поставляли продукцию на независимые оптовые базы и розничные магазины. Организованная таким образом доля отрасли в последние годы планомерно сокращается. В этом сегменте отрасли торговля выдвигает очень жесткие требования к поставщикам: центральным фактором конкурентоспособности являются издержки, и существенно меньшую роль играет возможность обновления продукции и сертификация продукции по международным стандартам. Агенты розничной торговли имеют широкие возможности выбора между различными поставщиками и группами поставщиков и осуществляют выбор исходя в первую очередь из уровня издержек (цены поставок). На рис. 3 продемонстрировано расхождение между ориентирами отечественных производителей (поставщиками вертикально интегрированных и торговых компаний), с одной стороны, и их основными покупателями, контролирующими конечное звено цепочки создания стоимости, – с другой.



**Рис. 3.** Ключевые факторы успеха по оценке поставщиков и требования к поставщикам розничных продавцов и вертикально интегрированных компаний (индивидуальные оценки нормированы от -1 до 1, где 0 – средняя оценка значимости для данного респондента)

Мы видим, что главными критериями выбора поставщика являются цена (издержки), качество продукции и надежность поставок. В то же время возможности обновления продукции, соответствие международным стандартам и наличие сертификатов качества – факторы, выдвигаемые на первый план производителями, – не имеют большого значения для компаний на конечных стадиях цепочки создания стоимости.

Полученные ответы могут быть истолкованы так, что торгующие мебелью компании не интересуют возможности обновления продукции на уровне каждого отдельного поставщика – поскольку они способны обновить ассортимент за счет смены поставщиков. Примечательно, что российских представителей оптового звена не интересуют и международные стандарты и сертификаты производителей промежуточной и конечной продукции. Применительно к вертикально интегрированным компаниям этот результат может означать, что последние заинтересованы в первую очередь в собственной сертификации, в отличие от подтверждения соответствия стандартам продукции поставщиков.

Можно интерпретировать полученный результат и таким образом, что, с точки зрения торговцев, российские производители должны конкурировать за сегмент рынка с низкой покупательной способностью и уровнем притязаний. Необходимо обратить внимание, что эта группа покупателей занимает даже более жесткую позицию по отношению к продавцам, нежели соответствующие им розничные торговцы в зарубежных странах [9].

Напротив, сегменты с вертикально интегрированной иерархической системой управления (представленные, к примеру, такими компаниями, как «Шатура-мебель», занимающая 12% на российском рынке) и с модульной системой управления (представленные сетью ИКЕА – по оценкам, около 6,5% на российском рынке) в последние годы демонстрируют быстрый рост. Сравнительные преимущества модульной системы связаны с большей гибкостью организации производства. Высокая конкуренция между производителями (в особенности не вертикально интегрированными) приводит к тому, что главным дисциплинирующим инструментом внутри модульной организации является возможность разрыва соглашения (прекращения заказов со стороны ключевого участника).

Модульное управление в цепочке создания стоимости представлено компанией ИКЕА. На сегодняшний момент 75 российских предприятий являются поставщиками ИКЕА. Закупочные цены ИКЕА обеспечивают поставщикам рентабельность на уровне 3–5%, что для большинства производителей ниже рентабельности остального ассортимента. Контракты с ИКЕА предусматривают ряд дополнительных условий, а именно: поставляемая ИКЕА продукция, а также ее части, конструктивные детали не могут реализовываться другим продавцам, производитель не может использовать свой бренд. Основными выигрышами для поставщиков ИКЕА служат возможность совершенствования организации производства, освоение новых технологий, обучение персонала (прежде всего, менеджеров среднего звена и рабочих), налаживание контроля качества продукции. Для наиболее надежных поставщиков ИКЕА готова предоставлять кредиты под оборотные средства, осуществлять производственные инвестиции на условиях долгосрочного товарного кредита (своего рода «реструктуризация займы»). Поставки оборудования оплачиваются готовой продукцией предприятия. В отдельных случаях ИКЕА оказывает содействие сертификации производственных процессов (в группе проинтервьюированных поставщиков ИКЕА настояла на проведении сертификации,

но компании оплачивали ее самостоятельно). ИКЕА внедряет на российский рынок экологические нормы и стандарты ответственного лесопользования. От всех своих поставщиков ИКЕА требует подтверждения легальности происхождения древесины, из которой изготовлена мебель.

Значительная часть функций, которые по отношению к своим поставщикам выполняет ИКЕА, на многих развитых рынках мебели осуществляется оптовыми компаниями [9]. В этом смысле ИКЕА заняла нишу, совершенно свободную на либерализованном российском рынке.

В эту же нишу вошла и вертикально интегрированная компания «Шатура». «Шатура» является крупнейшей российской фирмой по производству, дистрибуции и розничной продаже корпусной мебели. В отличие от ИКЕА, которая связывает свои преимущества с разнообразием продукции, реструктуризация компании «Шатура» состояла в существенном сокращении производимого ассортимента. Важнейшим шагом компании было освоение сегмента розничных продаж, включая систему франчайзинга для фирменных магазинов. Приобретение опыта в практически неосвоенной на конец 1990-х гг. системе деятельности позволило резко повысить продажи и прибыль на рубеже веков (в 1999, 2000 и 2001 гг. прирост годовой выручки в долларах США составлял 40, 33 и 27% соответственно), при дальнейшем снижении темпов роста до 6–8% годовых. До настоящего времени компания последовательно реализует стратегию вертикальной интеграции. Имея в своем составе две фабрики по производству мебели, завод по выпуску ДСП и торговый дом, компания закупает только лес для производства ДСП, фурнитуру и лакокрасочные материалы, пользуется услугами нескольких транспортных компаний. На долю двух основных поставщиков приходится свыше трети поставок сырья и материалов.

Потребности российских производителей мебели в модернизации связаны с их относительно низкими долями на рынке конечной продукции. Преимущества относительно низких затрат на труд в России (например, в себестоимости продукции компании «Шатура» расходы на заработную плату составляют лишь 20%, в среднем у 11 других респондентов, согласившихся раскрыть данные о затратах, – 19%, по сравнению с 70% в среднем по зарубежным странам) перераспределяются в пользу компаний, контролирующих оптовое звено. Внутренними проблемами российских производителей мебели остаются плохой дизайн продукции и низкая эффективность организации производства на предприятиях.

В отношении качества ситуация различается для разных групп поставщиков. Так, например, закупщики ИКЕА отмечают, что количество рекламаций на российскую продукцию значительно ниже, чем у других поставщиков, а все параметры технических условий выше, чем определяется техническими условиями контрактов.

По результатам проведенных интервью участников рынка на различных этапах цепочки создания стоимости, основными слабостями отечественных производителей по сравнению с импортерами являются отсутствие узнаваемого бренда и более низкие возможности обновления и модификации производимой продукции. В то же время конкурентные преимущества отечественных производителей связаны с ценой и возможностью оперативного выполнения заказов. Обратим внимание, что такая же ситуация характерна для производителей в менее развитых странах (например, Южной Африке [9]), и обычно она сопровождается снижением доли таких производителей в совокупной, созданной цепочкой добавленной

стоимости. В этих условиях модернизация производителей может быть нацелена либо на создание собственного бренда (наличие которого позволяет при прочих равных получить 20-процентную надбавку к цене), либо на экономию издержек за счет оптимизации производственного процесса.

Входящие в вертикально интегрированные и модульные сети производители обладают различными стимулами и возможностями, а также следуют разным стратегиям модернизации. Стимулы к модернизации в цепочках с модульной или рыночной координацией могут быть даже выше (в связи с более высокой конкуренцией), однако ресурсы для модернизации очевидно ниже, поскольку производство деталей, и особенно сборка мебели, как таковые являются наименее прибыльными участками в цепочке создания стоимости. Кроме того, опросы показывают, что поставщики продукции для вертикально интегрированных компаний и розничных сетей, по оценке своих заказчиков, придают «слишком большое» значение вопросам обновления и международной сертификации продукции, и напротив, «недооценивают» вопросы качества, надежности поставок и уровень издержек. Иными словами, *без модернизации путем смены места в цепочке создания добавленной стоимости отечественные производители мебели вынуждены осуществлять исключительно модернизацию, нацеленную на экономию издержек.*

Группа вертикально интегрированных компаний, делающих ставку на модернизацию путем смены положения в цепочке, напротив, ориентирована на обновление продукции и агрессивные рыночные стратегии. Вместе с тем недостаточное внимание уделяется оптимизации производственного процесса и вопросам управления издержками. Обращает на себя внимание, что головные компании вертикально интегрированных фирм не только не уделяют большого внимания возможностям экономии издержек, но и зачастую не обладают достаточной информацией об уровне, структуре и основных факторах издержек конечной продукции, что создает потенциальные угрозы повышению конкурентоспособности по сравнению с зарубежными розничными сетями.

Мебельная отрасль существенно отличается от трубной промышленности. Помимо очевидных отличий, необходимо отметить то, что предприятия этой отрасли получают существенно меньшую ренту за счет поддержания низких регулируемых цен на ресурсы. Вместе с тем их объединяет тот факт, что в обеих отраслях российские предприятия – что во многом объясняется историей их развития – занимают нишу со сравнительно низкой долей добавленной стоимости, в долгосрочном периоде демонстрирующей тенденцию к снижению.

### **Конкурентоспособность с точки зрения создания стоимости: основные выводы**

Мы продемонстрировали особенности формирования конкурентоспособности компаний трубной и мебельной промышленности в рамках цепочек создания стоимости. В обеих отраслях российские предприятия пользуются преимущественно на стороне сырья. В то же время суммарная конкурентоспособность отечественных производителей продолжает оставаться скромной. Общеизвестен тот факт, что снижением конкурентоспособности предприятия отечественной промышленности обязаны в первую очередь неудовлетворительному функционированию завершающих звеньев цепочки создания стоимости – от производства конечной про-

дукции к конечному потребителю. Наглядным примером является низкая конкурентоспособность отечественных производителей мебели по сравнению с зарубежными. Однако мы в дополнение к этому показали, что конкурентоспособность отечественных производителей, встроенных в цепочки, где создается рента, ограничена благодаря возможностям ключевых участников цепочки перераспределять дополнительные выигрыши в свою пользу.

Разработка государственной экономической политики по повышению конкурентоспособности российской экономики должна формироваться с учетом оценки возможных последствий применения неизбирательных и избирательных мер поддержки. В условиях глобализации экономики она должна быть сфокусирована на мерах, способствующих увеличению возможностей производителей по изменению места в цепочке или изменению самой цепочки.

Мы показали, что любые неизбирательные методы поддержки предприятий (такие, например, как снижение налогов) оказывают чрезвычайно ограниченное влияние на положение участников тех цепочек, где на одном из этапов существуют серьезные барьеры входа и связанные с ними возможности перераспределения в свою пользу ренты.

В трубной промышленности производители конечной продукции (труб) не получают соразмерного выигрыша от сохранения низких цен ресурсов для металлургических комбинатов, приобретая их продукцию по цене мирового рынка или даже по более высокой. Дополнительные выигрыши от государственной политики ограничения импорта труб на российский рынок приводят к повышенным затратам потребителей труб и перераспределяются к поставщикам штрипса и трубной заготовки.

В цепочках на рынке мебели, управляемых крупными розничными сетями, дополнительные выигрыши на всех других этапах создания добавленной стоимости будут перераспределены в пользу этого агента. Эффекты перераспределения выгод от неизбирательной поддержки тем очевиднее, чем ниже степень вертикальной интеграции в цепочке добавленной стоимости. В предельном случае участники на подчиненных этапах цепочки не получают никаких выигрышей от снижения налогов (введения импортных тарифов) на конечную продукцию вообще.

Однако и избирательные методы поддержки также не являются заведомо защищенными от перераспределения дополнительной ренты в пользу ведущих участников. Поэтому, выбирая методы стимулирования отраслей и предприятий, занимающих подчиненное положение в своих цепочках, необходимо учитывать то, в какой степени рассматриваемые мероприятия позволяют осуществлять модернизацию, дающую возможность изменить место в цепочке или изменить цепочку.

К числу необходимых относятся меры, нацеленные на ограничение способности ключевого участника цепочки перераспределять созданную добавленную стоимость в свою пользу. Поэтому, как это ни парадоксально звучит, повышение ресурсов для модернизации в модульных цепочках мебельной промышленности может быть обеспечено привлечением большего количества международных сетей на внутренний рынок, с условием использования отечественных производителей в качестве субконтракторов, что позволило бы усилить конкуренцию на стороне спроса на услуги аутсорсинга.

Повышение конкурентоспособности продукции мебельной промышленности возможно при снижении издержек доступа к технологиям и оборудованию (в первую очередь, снижении импортных пошлин на оборудование), а также при рас-

ширении инвестиций в дизайн и маркетинг. Большую роль могло бы сыграть усиление конкуренции между компаниями на заключительных этапах цепочки создания добавленной стоимости (осуществляющих маркетинг, продвижение и реализацию). Возможной формой государственной поддержки может стать поддержка (на конкурсной основе и условиях софинансирования) национальной торговой марки оптово-розничной маркетинговой и сбытовой сети.

Рост конкурентоспособности производителей в составе модульных цепочек может также быть обеспечен поддержкой международно признаваемой сертификацией продукции и в особенности производимых деталей и комплектующих, а также технологий. Повышение конкурентоспособности вертикально интегрированных компаний требует поддержки инвестиций в маркетинг и развитие товарных знаков. Важную перспективную роль играет защита товарных знаков и интеллектуальной собственности. В этой связи важную положительную роль может сыграть финансовая и юридическая поддержка (на конкурсной основе) и юридическое закрепление прав собственности на разработки отечественных компаний.

Для производителей, включенных в различные типы цепочек создания добавленной стоимости, конкурентоспособность повысится при снижении (вплоть до отмены) импортных таможенных пошлин на оборудование для мебельной промышленности.

Целесообразно финансово и организационно поддерживать обмен опытом в области технологий, в том числе и организационных инноваций (в области методов снижения издержек при производстве и логистике, организации взаимодействия дизайнерских и производственных подразделений, организации гибкого производства и др.).

\* \*

\*

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления добавленной стоимости?: Пер. с англ.: Препринт WP5/2002/3. М.: ГУ ВШЭ, 2002.
2. Разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятий в рамках «цепочек добавленной стоимости»: Отчет по НИР / Под руководством Яковлева А.А. М.: ГУ ВШЭ, 2004.
3. Bazan L., Navas-Aleman L. The Underground Revolution in the Sinos Valley: a Comparison of Upgrading in Global and National Value Chains: IDS Working Paper. 2001.
4. Gereffi G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain // Journal of International Economics. 1999. Vol. 48. Is. 1.
5. Gereffi G. Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet // The American Behavioral Scientist. 2001. Vol. 44. Is. 10. P. 1616.
6. Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.) Commodity Chains and Global Capitalism, Westport. CT: Greenwood Press, 1994.
7. Kaplinsky R., Morris M. Handbook for Value Chain Research, IDS. 2003.



8. *Kaplinsky R., Readman J.* Globalisation and Upgrading: What Can (and Cannot) Be Learnt from International Trade Statistics in the Wood Furniture Sector?: Institute of Development Studies Working Paper. 2004.
9. *Kaplinsky R., Memedovic O., Morris M., Readman J.* The Global Wood Furniture Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. UNIDO, 2003.
10. *Kaplinsky R., Morris M., Readman J.* The Globalisation of Product Markets and Immiserising Growth: Lessons from the South African Furniture Industry: Institute of Development Studies Working Paper. 2001.
11. *Loebis L., Schmitz H.* Java Furniture Makers: Winners or Losers from Globalisation: Institute of Development Studies Working Paper. 2003.
12. *Meyer-Stamer J., Maggi C., Seibel S.* Improving upon Nature: Patterns of Upgrading in Ceramic Tile Clusters in Italy, Spain, and Brazil: IDS Working Paper. 2001.
13. *Schneider D.* The Role of Buyers in the Development of the Hotel Furniture Industry in Kenya: Institute of Development Studies Working Paper. 1999.