

# Россия на пороге ВТО: как Вам подготовиться

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Почему Китай выиграл от вступления в ВТО, а Украина нет

Каковы перспективы у России

Компании каких отраслей попадают в группу риска, а на каких

сферах бизнеса приход западных игроков отразится слабо

Что стоит предпринять Генеральному Директору уже сегодня

**Максим Волгарев** Руководитель практики институциональной поддержки бизнеса компании SBS, Москва

16 декабря 2011 года Россия официально принята во Всемирную торговую организацию. Пакет необходимых документов должен быть ратифицирован до 15 июня 2012-го. Если все пойдет по плану, то спустя 30 дней Россия станет полноправным членом ВТО. А значит, уже совсем скоро начнутся необратимые экономические изменения, которые потребуют от Вас реакции на новые стратегические вызовы.

## Опыт Китая и Украины

Китай, вступивший в ВТО в 2001 году, получил от членства в этой структуре максимальную выгоду. За счет чего? Во-первых, средний уровень импортных пошлин в Поднебесной был почти на 25% выше, чем сейчас в России. Во-вторых, на момент вступления в ВТО страна имела конкурентоспособную перерабатывающую промышленность, что обеспечивалось:

- дешевизной юаня;
- низкой стоимостью рабочей силы;
- значительной долей продукции перерабатывающих отраслей в экспорте;
- доступностью займов (кредиты производителям выдавались в среднем под 6% годовых).

Украина присоединилась к ВТО в мае 2008 года (за полгода до начала мирового кризиса). Длительность переходного периода для нее установили равной пяти годам. Однако уже через год после того, как открылись торговые границы, ВВП Украины упал на

15%, а объем промышленного производства – больше чем на 40%. Для сравнения: экономика Европы за это время сократилась всего на 3–4%, а экономики Белоруссии и Казахстана почти не пострадали.

**Резюме.** Примеры Китая и Украины показывают, что только в тех странах, где до вступления в ВТО прошла модернизация и была обеспечена низкая стоимость труда и капитала, объемы производства и экспорта значительно выросли (см. *рис. 1*).

## Справка

**Максим Волгарев** окончил экономический факультет Тверского государственного университета. Занимался стратегическим планированием и управлением НИОКР на промышленном предприятии, был исполнительным директором сети супермаркетов SPAR Russia B.V. С 2005 года работает в стратегическом консалтинге (начал в компании Strategy Partners, затем перешел в SBS). Профессиональные интересы: институциональная поддержка бизнеса, организационные изменения, корпоративная культура.

### SBS


**Сфера деятельности:** стратегический консалтинг, разработка систем управления бизнес-процессами компаний

**Месторасположение:** Москва

**Численность персонала:** 25


**Форма организации:** ООО

## Что ждет Россию

Условия вступления России в ВТО предусматривают снижение ставок импортных пошлин и импортных квот. Средневзвешенная импортная ставка сократится с 10 до 7,8% (см. также *таблицу*). Обязательства России: снятие административных барьеров, затрудняющих проникновение иностранных компаний на отечественные рынки, и снижение экспортных пошлин. Эти меры существенно облегчат доступ в страну товарам зарубежных фирм – соответственно уменьшится доля продукции отечественных производителей. 

Сможет ли наш бизнес воспользоваться главным преимуществом, которое получит от членства России в ВТО, – открытием зарубежных рынков? На мой взгляд, это будет непросто. Ведь ключевые проблемы России – неразвитость институциональной среды, коррупция, бюрократизм и высокие налоги. Кроме того, у нас в стране нет эффективных механизмов помощи бизнесу в спорах с зарубежными конкурентами. За рубежом все иначе – например, концерн Airbus в течение нескольких последних лет получал субсидии от Евросоюза. По заявлению корпорации Boeing, общая сумма незаконных субсидий составила около 18 млрд долл. США, из которых 4 млрд пошли на развитие проекта A380. Поэтому отечественные производители должны как можно скорее объединиться в различные отраслевые ассоциации, которые выступали бы инициаторами антидемпинговых и иных мер, ограничивающих активность иностранных конкурентов.


## Кто проиграет, а кто выиграет от вступления страны в ВТО


Чтобы ответить на эти вопросы, наша компания провела исследование. Оговорюсь, что начинать активные действия нужно не всем руководителям. 

Малым и средним фирмам, занимающим небольшую долю рынка (и таким образом не входящим в топ-10 своей отрасли), вряд ли стоит менять стратегию. Мне представляется, что на средние компании куда большее влияние будут оказывать внутриотраслевые тенденции, чем членство страны в ВТО. Пожалуй, серьезнее всего вступление в эту струк-

 [www.gd.ru](http://www.gd.ru)

В электронной версии этой статьи Вы найдете дополнительные материалы:

 доклад «Оценка макроэкономических последствий вступления России в ВТО» (документ любезно предоставлен компанией SBS);

 полную версию таблицы «Таможенные пошлины до вступления России в ВТО и после».

туру отразится на компаниях с оборотом от 100 млн до 300 млн долл. США. Давайте подробнее проанализируем ситуацию в различных отраслях. В зависимости от последствий мы подразделили все отрасли на четыре категории (см. также *рис. 2*).

### 1. Группа риска

В эту категорию попадают компании агропромышленного сектора, легкой индустрии и автомобилестроения, а также их поставщики. Положение этих предприятий в минимальной степени будет определяться ими самими – куда более существенно на ситуацию повлияют действия властей. Сельское хозяйство, очевидно, ждет спад. Насколько глубоким он окажется, зависит от того, сможет ли государство использовать для защиты агропроизводителей рычаги, разрешенные членам ВТО. В легкой промышленности сложится несколько иная ситуация. Тут уместнее будет говорить об упущенной выгоде. Доля продукции отечественных компаний на рынке настолько мала (Минпромторг РФ оценивает ее в 20,3%) по сравнению с долей легального импорта и контрафакта, что снижение пошлин вряд ли существенно изменит расклад сил. Говоря об автомобильной промышленности, нужно учитывать скорее проблемы отдельных регионов, где расположены предприятия отрасли. Ситуация у производителей в этих субъектах РФ и их поставщиков опять же будет очень сильно зависеть от позиции государства.

## Пример-кейс

**Исходные данные.** Региональный молочный комбинат удачно модернизировал производство и теперь удерживает почти 50% регионального рынка. Компания успешно конкурирует с такими гигантами, как «Вимм-Билль-Данн» и «Юнимилк». Важное конкурентное преимущество предприятия в том, что оно практически исключило сухое молоко из числа ингредиентов. Судя про рыночной доле компании, ее продукция не только не уступает в качестве товарам конкурентов, но даже превосходит их (для наглядности я упрощаю ситуацию, рассматривая лишь одно значимое конкурентное преимущество). Однако себестоимость продукции из цельного молока выше, чем у конкурентов, широко использующих сухое молоко.

**Риски от вступления России в ВТО.** Стоимость импортируемого сухого молока и готовой молочной продукции из него снизится. Поскольку региональная компания не собирается отказываться от производства товаров исключительно из цельного молока, она будет испытывать двойное ценовое давление – со стороны как поставщиков сырья, так и производителей готовой продукции (пошлины на которую тоже будут снижены). В итоге прямая ценовая конкуренция для предприятия станет невозможной.

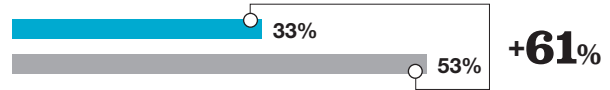
**Рекомендации.** Чтобы успешно конкурировать, придется наладить выпуск инновационной продукции с высокой добавленной стоимостью. Кроме того, Генеральный Директор компании уже сейчас должен обдумать возможность производства продукции под востребованными рынком частными марками (пусть даже она будет и из сухого молока).

## 2. Те, кто однозначно выиграет

Это компании отраслей, ориентированных на экспорт (нефтегазовые предприятия, металлургические заводы), и их поставщики, а также финансовые организации. Впрочем, ограничений на вывоз углеводородного сырья не было и до вступления страны в ВТО. В самом выигрышном положении окажутся экспортеры черных и цветных металлов. Что касается отечественных финансистов, то рабочей группе по вступлению нашей страны в ВТО удалось в ходе переговоров добиться для них весьма выгодных

## РИСУНОК 1 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ПРИ ВСТУПЛЕНИИ В ВТО

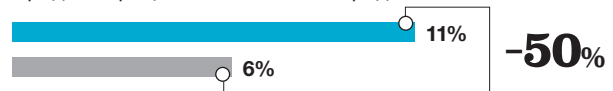
Дешевизна (недооцененность) национальной валюты по сравнению с долларом США



Средняя зарплата (долл. США)



Средние процентные ставки по кредитам



■ Россия (2011 год)  
■ Китай (2001 год)

Источники: данные Росстата и Национального статистического бюро Китая

условий. Команда российских переговорщиков отстояла норму, которая запрещает деятельность в России филиалов иностранных банков. Подробнее о ситуации в финансовом секторе говорится в нашем исследовании (стр. 14, раздел 3.3 «Сомнительный компромисс: финансовый сектор в обмен на конкурентоспособность промышленности»).

## 3. Те, кто выиграет, если приложит усилия

Эта группа многочисленна. Она включает отрасли обрабатывающей промышленности: пищевую, лесную, химическую индустрию, производство бытовой техники и т. д. Положение компаний этих отраслей во многом будет определяться теми действиями, которые они *сами* предпримут. В частности, вот что нужно делать руководителям таких предприятий.

☒ Начать объединение в отраслевые союзы, у которых будет право инициировать антидемпинговые расследования и применение других тарифных мер, доступных даже при членстве России в ВТО.

☒ Выступать за разработку технических регламентов, определяющих как нетарифные барьеры для импорта, так и возможности беспрепятственного

экспорта в страны – члены ВТО. Например, Испания и Италия, защищая свои рынки от турецкого и кипрского оливкового масла, устанавливали разные правила для ввоза брендированного масла в бутылках и бочках. Мотивировали это заботой о здоровье потребителей: бутилированное масло поступает напрямую в розничную сеть. Длительное таможенное оформление, а также анализ каждой партии заставил турецких производителей ввозить в Испанию значительные объемы масла бочками, с тем чтобы в этой стране оно разливалось уже под местными брендами. Такой подход позволил испанским предприятиям встроить импортный товар в собственную цепочку создания стоимости. Подобным

образом могут действовать и ассоциации российских производителей.

▣ Повышать конкурентоспособность своей продукции, в том числе за счет корректировки стратегии (см. далее *Модели отраслевых изменений*).

#### 4. Те, на ком вступление в ВТО почти не отразится

К этой категории относятся компании сферы услуг, строительные и транспортные фирмы, предприятия розничной торговли. Существенные коллизии возможны лишь в тех секторах названных отраслей, где есть искусственно сформированная олигополия (например, в секторе контейнерных

**ТАБЛИЦА ТАМОЖЕННЫЕ ПОШЛИНЫ ДО ВСТУПЛЕНИЯ РОССИИ В ВТО И ПОСЛЕ**

| ПРОДУКТ                      | ДО ВСТУПЛЕНИЯ В ВТО   | ПОСЛЕ ВСТУПЛЕНИЯ В ВТО   |
|------------------------------|---|--|
| Вино                         | 20%   | 12,5%  |
| Говядина                     | В рамках квоты – 15%,<br>сверх квоты – 50%  | В рамках квоты – 15%,<br>сверх квоты – 55%                                 |
| Зерно                        | Не попадает в перечень позиций, в отношении которых Россия взяла обязательства по экспортным пошлинам |  |
| Кожевенные изделия           | 5%  | Без изменений  |
| Офисная техника              | 0%  | 10%  |
| Легковые автомобили          | 30%   | 25% сразу, 15% через 7 лет (для подержанных – 25% сразу, 20% через 2 года) |
| Лекарства                    | 10–15%  | 5–6,5%   |
| Мебель                       | 15%   | Снизится (точная величина неизвестна)                                      |
| Молочные продукты            | 25%   | 20%  |
| Мясо птицы                   | В рамках квоты – 25%, сверх квоты – 95%   | В рамках квоты – 25%, сверх квоты – 80%                                    |
| Сахар                        | 243 долл. США за 1 т  | 223 долл. США за 1 т   |
| Свинина                      | В рамках квоты – 15%, сверх квоты – 75%   | В рамках квоты – 0% (с 2020 года – 25%),<br>сверх квоты – 65%              |
| Сельскохозяйственная техника | 15%   | 5–10%  |
| Табачные изделия             | 30% (но не менее 3 евро за 1000 штук)   | 2 евро за 1000 штук  |
| Текстиль                     | 10%   | 7%   |
| Телефоны                     | 5%  | 0%   |
| Фрукты (яблоки, груши)       | 10% (0,1–0,2 евро за 1 кг)  | 5% (0,03–0,06 евро за 1 кг)  |
| Цемент                       | 5%  | 5%   |
| Часы и их детали             | 20% (минимальная плата с одного изделия – 2 евро)   | Обсуждается снижение до 10% на территории Таможенного союза                |
| Яйца                         | 15%   | 15%  |

Источник: издательский дом «Коммерсант»

перевозок). В целом же, поскольку эти предприятия будут, как и раньше, просто следовать за спросом и обслуживать другие отрасли экономики, вступление России в ВТО окажет на них наименьшее влияние.

## Пример-кейс

**Исходные данные.** Компания занимается производством и дистрибуцией одноразовой посуды. Основной рынок сбыта – Москва и центральные регионы России. Рыночная доля – около 30%. Собственное производство обеспечивает примерно 50% продукции фирмы. Доля импортных изделий не превышает 10% портфеля; при этом из-за рубежа ввозится только товар премиум-класса. Потребители – предприятия сектора HoReCa и компании продуктового ритейла – в совокупности обеспечивают 80% продаж. Основной конкурент – иностранная фирма, частично локализовавшая производство в России.

**Риски от вступления России в ВТО.** Анализ показывает, что после вступления страны в ВТО спрос на одноразовую посуду существенно не изменится. Иностранному конкуренту будет, как и раньше, развивать производство, используя более дешевое финансирование, что даст ему возможность приобрести более дорогую высокоавтоматизированную технику, снизив таким образом затраты на труд. Однако на положение российской компании этот факт серьезного влияния не окажет.

## Модели отраслевых изменений

**1. Увеличение доли импорта.** Это ощутят на себе компании третьей группы. Их объемы производства в условиях возросшей конкуренции будут сокращаться. Не исключено, что потеря внутреннего рынка компенсируется приобретением мирового. Однако это дело отдаленной перспективы. Если компания сумеет конкурировать в условиях, когда цены на продукцию снизятся на величину пошлины, можно будет обсуждать долгосрочную стратегию адаптации к членству во Всемирной торговой организации и задумываться о реализации того потенциала, который вступление в ВТО дает российскому бизнесу. Если же нет – речь должна идти о срочных мерах,

### РИСУНОК 2 ПРОГНОЗ ПОТЕРЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ ОТ ВСТУПЛЕНИЯ РОССИИ В ВТО (ТРЛН РУБ.)



Источник: данные компании SBS

включая пошлины, нетарифные барьеры и даже продажу бизнеса. Если импорт в страну растет быстрее внутреннего потребления, то есть абсолютный выпуск у отечественных производителей снижается, ВТО допускает введение тарифных барьеров, например антидемпинговых пошлин. Многие компании считают такую меру самой действенной. Однако антидемпинговые расследования длительны; вдобавок в отдельных странах (например, в Китае) они часто тормозятся из-за полного отсутствия необходимой информации; наконец, такие расследования не всегда ведут к тем решениям, ради которых затевались. Кроме того, пошлина в любом случае – мера временная. На мой взгляд, упор нужно делать не столько на защиту, сколько на разработку комплексной стратегии, позволившей бы максимизировать выигрыш от вступления страны в ВТО. Однако реальная конкурентоспособность отечественных компаний невысока, а воли к победе ни у бизнеса, ни

у государства нет. Вся активность власти свелась к круглым столам – никаких реальных решений принято не было.

**2. Вытеснение посредников из цепочки товаро-движения.** Эта тенденция быстро начнет проявляться в сегменте b2b и отраслях, где уже имелись предпосылки к вертикальной интеграции. В такой ситуации Вам важно ответить на вопрос, сможет ли компания конкурировать, если, например, соперников-дистрибьюторов купит поставщик? Конкурентное давление заставит предприятия отказываться от простых посреднических моделей в пользу более сложных – сервисных, находя новые способы привлекать клиентов и разрабатывая для потребителей более ценные предложения.

## Рекомендации Генеральным Директорам

**1.** Избегайте скоропалительных решений. Изменения в отраслях затянутся минимум на два-три года. И только для предприятий третьей категории – обрабатывающих производств – они окажутся столь значительны, что лягут в основу повестки дня Генеральных Директоров.

**2.** Обдумайте открытие дополнительных направлений бизнеса. Вступление страны в ВТО приведет к формированию новых ниш, где смогут работать компании малого и среднего бизнеса. Например, увеличится спрос:

- ☑ на проекты обеспечения энергоэффективности;
- ☑ сертификацию по международным стандартам (ISO);

- ☑ организацию обратной связи с клиентом;

- ☑ службы мобилизации рабочей силы (кадровые агентства, агентства подбора временного персонала, обучающие компании, аутсорсинговые агентства).

**3.** Узнайте, какие ассоциации действуют в Вашей отрасли. Важным фактором адаптации компаний станет использование тарифных и нетарифных способов защиты (пошлины, технические правила и стандарты, лицензирование импорта и др.). Если отраслевые ассоциации сильны (или, что то же самое, получают достаточное финансирование), шансов использовать эти методы будет гораздо больше.



Читайте  
в следующем  
номере

## Как выйти на рынки развивающихся стран

Мы активно развиваем бизнес в 22 странах, в том числе в Бразилии, Египте, Иордании, Монголии, Чили, и продолжаем расширять свою географию. В статье я отвечу на главные вопросы: за что готовы платить клиенты за рубежом? с чего начать работу в другой стране? как находить партнеров и клиентов? каким образом обеспечить заказчикам качественный сервис?

Еще Вы узнаете, почему мы не боимся конкурентов с мировым именем, как защитить свою технологию от подделки, продавая ее, например, в Китае, и какая стратегия может прийти на смену стратегии широкой экспансии.

Не пропустите следующий номер журнала «Генеральный Директор»!

**Иван Нечаев**  
Генеральный Директор компании «Русские навигационные технологии», Москва



4. Есть риски того, что некоторые типы сырья, экспорт которого на сегодняшний день ограничен, станут дефицитными и цены на них повысятся. Хеджируйте риски в долгосрочных договорах и готовьтесь к росту цен на сырье до мирового уровня: ни один поставщик не будет долго торговать себе в убыток.

## Как подготовиться к конкуренции с западными компаниями

Во-первых, каждому предприятию нужна индивидуальная программа (возможные подходы продемонстрированы в примерах выше). Во-вторых, требуется коллективная защита. В теории все просто: перед отраслевой ассоциацией ставится цель (разработка системы мер для адаптации отрасли к членству страны в ВТО, гармонизации техрегламентов, проведения антидемпингового расследования, разработки правил таможенного лицензирования на территории России и т. д.), приглашаются консультанты, готовится предложение в профильное министерство или в правительство. На практике получится сложнее: в ассоциации могут быть представлены противники протекционистских мер (иностранцы производители, импортеры); найти средства, чтобы пригласить по-настоящему профессиональных консультантов, тоже непросто, а у чиновников пока нет достаточного опыта, чтобы воплотить поданное предложение, да и соответствующие процедуры не

### Рекомендуем прочитать другие статьи и материалы

В предыдущих номерах журнала «Генеральный Директор» Вы найдете публикации по теме этой статьи.

■ Подборка мнений **«Станет ли Россия членом ВТО и что это даст нашей экономике»**. Эксперты анализируют, каковы плюсы и минусы такого шага для отечественного бизнеса (ГД. 2011. №2).

■ Статья **«Как победить конкурентов, не снижая цен»**. На примере Ваших коллег Вы можете убедиться, что ценовой демпинг – не единственное и даже отнюдь не главное условие хороших продаж (ГД. 2011. №4).

отлажены. Однако дорогу осилит идущий. Возможно, более активно будут действовать не отраслевые ассоциации, а объединения предприятий малого и среднего бизнеса или РСПП.

## Экспертное мнение

**Владислав Корочкин** Вице-президент общественной организации «Опора России», президент группы компаний «Русский огород – НК», Московская область

В основном опасения высказывают руководители крупных холдингов – бывших государственных предприятий. Эти топ-менеджеры понимают, что их продукция (комбайны, трактора и пр.) не вполне конкурентна. Что же касается малых и средних компаний, то для них риски от вступления России в ВТО минимальны. Пожалуй, самая большая сложность, которая их подстерегает, – усиление конкуренции; но для рыночной экономики это совсем не плохо. А стало быть, вопрос сводится к одному: готов ли Ваш бизнес к соперничеству? Предпринимателям нужно внимательнее изучать рынки, выяснять, что на них происходит, определять, какое из предприятий может стать конкурентом, и решать, как с ним бороться, – иными словами, вести обычную маркетинговую кампанию, то есть работу, которая ни в одной фирме никогда не должна прекращаться. И тогда большинству малых компаний будет не важно, пришел новый конкурент из Европы или из соседнего района. ■

## Справка

**Владислав Корочкин** окончил Военно-медицинскую академию им. С.М. Кирова. Работал в Центре подготовки космонавтов им. Ю.А. Гагарина. Председатель редакционного совета журнала «Настоящий хозяин». Лауреат национальной премии «Дарин» Российской академии бизнеса и предпринимательства. Арбитр объединенной комиссии РСПП и «Опоры России» по корпоративной этике. Президент Евразийского союза семеноводов. Член общественных советов Минпромторга РФ, Минсельхоза РФ, Минюста РФ, Роснарконтроля.