

1,5 млн шин в год Nokian Tyres открыла в 2004 г. К 2008 г. этот показатель вырос до 8 млн шин. Для сравнения: мощность завода компании в финском «Нокиа» — 4 млн шин в год. Инвестиции во Всеволожский завод составили около 400 млн евро. В 2011 г. мощности завода выросли еще на 3 млн шин в год, это обошлось еще в 50 млн евро.

Если подвести краткий итог ситуации на шинном рынке РФ, то следует отметить, что происходит укрупнение производственных и финансовых активов, расширение производства. Экспансия на шинный рынок России иностранных производителей происходит по двум направлениям. Первое — через прямые инвестиции в старые площадки устаревших производств с вполне приемлемой инфраструктурой или покупка обанкротившихся предприятий. Второе — импортирование большого ассортимента шин высокого качества на растущий и привлекательный рынок России. Чтобы не вкладываться в инфраструктуру новых производств, инвестиции вкладываются в те регионы, которые наиболее подходят иностранным инвесторам. Это, во-первых, по географическому положению и, во-вторых, в тех регионах, в которых коррупционная составляющая по непредвиденным расходам в инвестиции не зашкаливает выше среднего по стране. Наши предприятия, которые за последние годы находились в собственности крупных производственно-финансовых холдингах, и были не основными по их профилю, получили цивилизованное развитие через продажу или совместные предприятия, в котором были заинтересованы топ-менеджеры этих холдингов, с тем чтобы максимально эффективно выйти из непрофильного бизнеса с прибылью. Это было связано с изменившейся конъюнктурой рынка и ее большой волатильностью, а также неопределенностью на сырьевых и финансовых рынках, вызванных глобальным мировым кризисом. Сотрудничество через разумные союзы и продуктивное сотрудничество в совместных проектах с иностранными шинными производителями приносит ощутимые плоды в виде современных инновационных технологий, хорошей технологической и испытательной базы. Все эти позитивные тенденции скажутся положительно на шинном рынке России в этом году.

*Н.В. Якубанис, канд. экон. наук, доцент  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации (Москва)*

## **СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ РОССИЙСКИХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР**

Диверсификация интегрированных структур способствует созданию долговременных условий для устойчивого развития предприятий промышленного комплекса и повышения их конкурентоспособности на глобальных рынках в условиях открытости экономики, преодоления

технологического отставания промышленного комплекса России от ведущих стран мира, обеспечения экономической, оборонной и экологической безопасности России и успешной реализации национальных проектов. Таким образом, чем полнее российские интегрированные бизнес-структуры используют потенциал интеграционных взаимодействий и диверсификации, тем динамичнее пойдут процессы восстановления промышленного производства и экономики в целом.

Одним из направлений стратегической устойчивости диверсифицированного роста, является такое построение интегрированных комплексов в промышленности, при котором обеспечивается симметричная вертикальная интеграция как поставщиков с главным производством, так и потребителей, т.е. связанная диверсификация, «вдоль технологической цепочки». Другое важное направление усиления гибкости и повышения эффективности и устойчивости диверсифицированных интегрированных комплексов является частичная интеграция, при которой часть продукции, используемой компанией, закупается на рынке, а остальная производится на собственных предприятиях, т.е. «модульное построение» интегрированного комплекса.

Частичная интеграция позволяет компании сопоставлять свою продукцию в отношении ее качества и величины издержек производства с продукцией конкурентов, что важно как для оценки эффективности своих подразделений, так и при заключении контрактов с независимыми компаниями. Представляет интерес модель модульного построения интегрированного комплекса «вдоль технологической цепочки». При этом выделены шесть основных модулей: головная сборочная компания, мега-поставщики, поставщики первого эшелона, поставщики второго эшелона, поставщики третьего эшелона, эшелон послепродажного обслуживания потребителей. Такое модульное построение компании по технологической цепочке дает конкурентные преимущества и стратегическую устойчивость интегрированных бизнес-структур за счет сокращения числа поставщиков частей и компонентов непосредственно головному сборочному центру. Управление всем этим множеством поставщиков значительно упрощается, а расходы на логистику сокращаются. Появление в сети субсборочных фирм позволяет сократить расстояния между производителями частей и такими промежуточными их сборщиками. Это позволяет использовать передовые методы организации вертикального производства, например, «точно в срок». Создание таких промежуточных сборок модулей, приближенных к местным рынкам сбыта, позволяет учитывать особенности этих рынков (при продаже автомобилей — состояние дорог, климат, вкусовые предпочтения покупателей и т.п.) и легче адаптировать к таким особенностям конечное изделие. Модуляризация позволяет филиалам в какой-то мере дистанцироваться от основной производственной вертикали. Она предполагает не только определенную свободу филиала в проектировании того или иного модуля, но и возможность привлечения многих субподрядчиков на контрактной основе. В такие слухки производственного коопе-

рирования входят как принадлежащие данной интегрированной бизнес-структуре, так и юридически независимые фирмы.

*А.Л. Янчук, канд. экон. наук  
БГЭУ (Минск)*

## **РАЗВИТИЕ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА БЕЛАРУСИ И ВЬЕТНАМА**

В 2009 г. Вьетнам достиг уровня среднеразвитых стран по годовому доходу на душу населения. Для обеспечения дальнейшего роста экономики необходимы собственные инновационные подходы, эффективное использование людских ресурсов, отвечающее современным запросам управления. В связи с этим правительством страны ставятся задачи резкого повышения квалификации рабочих, инженеров, менеджеров, создания большего количества рабочих мест.

К основным статьям экспорта Вьетнама можно отнести сырую нефть, текстиль, кожаную обувь, морепродукты. Рис, основная сельскохозяйственная культура, поставляется более чем в 70 стран мира. Другие экспортируемые сельскохозяйственные продукты — кукуруза, орехи кешью, овощи и фрукты, специи. Хорошо развиты птицеводство, свиноводство, пчеловодство, рыболовство и рыбоводство, добыча и выращивание морепродуктов. Общий экспорт морепродуктов достиг суммы 3,5 млрд дол. в год.

Одной из важных позиций вьетнамского экспорта становится продукция деревообработки (поставляется в 120 стран). Вьетнам экспортирует значительное количество одежды и обуви (на сумму примерно 13 млрд дол. в год). В стране функционируют 135 промышленных и экспортных зон.

Вьетнам импортирует промышленную продукцию, нефтепродукты, удобрения, зерно, хлопок, цемент, мотоциклы.

В целях увеличения скорости доставки пассажиров и грузов правительство приняло программу модернизации железных дорог. Сеть автомобильных дорог с твердым покрытием развита хорошо, значимые населенные пункты связаны между собой асфальтированными дорогами. Внутри провинций разработано значительное количество автобусных маршрутов.

В 2009 г. экспорт Беларуси во Вьетнам составил 82 200,1 тыс. дол., в 2010 г. — 105 518,2 тыс. дол. К основным статьям экспорта можно отнести калийные удобрения, шины, двигатели внутреннего сгорания, жидкостные насосы, подшипники, электрооборудование для зажигания и пуска двигателей внутреннего сгорания, трактора, части и принадлежности для автомобилей и тракторов.

В 2009 г. импорт Беларуси из Вьетнама составил 32 796,2 тыс. дол., в 2010 г. — 40 390,8 тыс. дол. К основным статьям импорта можно от-