

Семёнов А.А.

Управление кооперацией в интегрированных промышленных структурах

Рыночная экономика характеризуется многообразием взаимосвязей между предприятиями в интегрированных структурах. Возрастающая конкуренция подталкивает субъектов экономики к поиску более эффективных форм сотрудничества, стимулирует появление интеграционных образований, различающихся способами взаимосвязи и управления. Экономическое развитие каждого предприятия определяется сочетанием присущих ему экономических ресурсов, степенью эффективности их использования в процессе воспроизводства и тем, насколько удачными оказываются условия для экономической интеграции с другими промышленными предприятиями региона или отрасли. Межфирменное взаимодействие компенсирует недостаток определенных ресурсов на конкретном предприятии за счет их перераспределения, что обеспечивает непрерывность воспроизводственного экономического цикла. При осуществлении интеграции промышленных предприятий решается задача максимально эффективного использования потенциала каждого из производств, иначе говоря, возникает синергетический эффект всего интеграционного образования, недостижимый при независимом функционировании участников интеграции.

Как отмечают исследователи в данной области, несмотря на высокие темпы интеграции многие сформированные на ее основе отраслевые и региональные образования все же имеют проблемы. Среди них отмечаются такие, как низкая эффективность деятельности интеграционных образований; необходимость их реорганизации и в ряде случаев передела собственности, опасность распада межфирменной структуры, что в результате может привести к изменению конфигурации промышленных структур¹. В промышленности в качестве ключевой причины указанных проблем можно считать случайный принцип формирования состава интегрированных образований, отсутствие обоснования их территориальной структуры, четкой направленности деятельности, а также «распыление» сил подобных объединений на реализацию целого ряда вспомогательных функций, реализация которых зачастую не дает положительного результата. Кроме того, для уже созданных интегрированных структур не менее важной проблемой оказывается недостаточно четко подобранный состав их участников.

Российские интегрированные структуры создавались во многом случайным образом: скупалось то, что было доступно. Результаты скоротечной приватизации показали, что предпринимателям было некогда задумываться над тем, для чего они приобретают тот или иной промышленный актив. Так, предприятия сырьевых отраслей ориентировались на объединение с множеством непрофильных предприятий, при этом они не проводили маркетинговых исследований и не инвестировали средства в анализ собственных рыночных возможностей и производственного потенциала. В ряде случаев подобную «стратегию» можно объяснить отсутствием видения перспективы развития своего бизнеса, так как увеличение его размеров еще не гарантирует повышения эффективности.

Таким образом, как при создании интегрированных структур, так и при выявлении причин низкой эффективности существующих объединений необходимо обратиться к анализу внутренних процессов в самой структуре, которые должны быть

¹ Антонов Г. Формирование интегрированных образований в химии и нефтехимии России (маркетинговый подход) [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. 2007. <http://www.m-economy.ru/number.php3?bnumber=23#438> (20.08.2011).

построены с учетом современных, отвечающих требованиям рынка форм промышленной кооперации. Пренебрежение инструментами анализа и оценки потенциала предприятий при создании компаний, определении структуры, выборе территориальных рынков сбыта – важнейшая причина неэффективности, отсутствия перспектив развития; ключевой фактор потери конкурентоспособности промышленных групп. Подходы к формированию интеграционных объединений разнообразны. Среди них можно выделить технологический подход, при использовании которого происходит объединение предприятий по технологической цепочке; при этом оценивается технологическая совместимость, специфичность активов; а также ситуационный подход, при котором основной целью формирования крупной структуры являются выживание, сохранение предприятий. В качестве отдельной стратегии можно выделить случайный подход – в данном случае решение об интеграции предприятий принимается исходя из наличия свободных денежных средств и желания их вложить. При этом субъект для интеграции выбирается по критерию дешевизны продажи. Недостатки перечисленных подходов к формированию интегрированных промышленных структур в следующем:

- мотивы интеграции формируются исходя из внутренних характеристик предприятий и присущих им проблем;
- субъект для интеграции либо заранее определен (технологический подход), либо выбирается случайно, без анализа эффектов, получаемых от объединения с ним и возможных проявлений недостатков интеграции вне увязки и без анализа влияния и изменения внешних факторов;
- анализ факторов внутренней среды не является первостепенным;
- подходы не являются комплексными.

В целом можно сказать, что существующие подходы обладают недостаточной эффективностью и значительным количеством недостатков. Одной из причин сложившегося положения является то, что подавляющее большинство предприятий промышленности располагает полным циклом производства, а их структура характеризуется максимальным уровнем самообеспечения. Например, до 70% машиностроительных предприятий имеют собственные заготовительные, металлургические, гальванические и другие переделы. Это позволяет обеспечить высокий уровень надежности работы предприятия, но совершенно не подходит для работы на конкурентном рынке. Прежде всего, наличие не полностью загруженных производственных мощностей не позволяет добиваться конкурентоспособных цен на конечную продукцию предприятия. Кроме того, подобные интеграционные объединения оказываются неспособными к достаточному уровню концентрации усилий на ключевых направлениях, что не дает возможности своевременно обновлять модельный ряд. При этом громоздкая система управления приводит к существенному снижению скорости прохождения решений, тормозит информационный обмен внутри структуры. Указанным проблемам сопутствует и тот факт, что в таких интеграционных структурах доля «внешних» хозяйствующих субъектов в конечной продукции, как правило, остается сравнительно небольшой, при этом значительная часть внешних закупок приходится на сырье и энергоносители, которые поставляются еще более крупными предприятиями, часто относящимися к категории естественных монополистов. Российские промышленные предприятия, имеющие подобную структуру, в большинстве своем существенно проигрывают в конкурентоспособности не только зарубежным производителям, но и вновь созданным малым промышленным предприятиям. Поэтому требуется разработка подхода, применение которого даст возможность сформировывать конкурентоспособные объединения промышленных предприятий.

Мы предлагаем следующую методику управления интегрированными структурами в промышленности. Она базируется на производственной кооперации, основы которой были заложены еще во времена плановой экономики. Мы полагаем, что необходимо лишь приспособить ее к современным рыночным условиям.

Большинство отечественных и зарубежных экономистов считают, что самыми важными чертами производственной кооперации в промышленности являются долгосрочность хозяйственных связей, их непосредственная направленность на производство материальных благ, совместная или технологически связанная деятельность с целью экономии затрат, усовершенствования производства, повышения производительности труда, качества производимой продукции и эффективности производства. При этом кооперационное сотрудничество распространяется как на само производство, так и на деятельность, предшествующую производственному процессу или связанную с ним другим путем, например, на реализацию готовых изделий. В экономической литературе термин «производственная кооперация» используется как в узком значении, под которым подразумевают кооперацию исключительно производственной деятельности, так и в широком его понимании, включающем различные сферы хозяйственной деятельности предприятий: научные исследования, материально-техническое обеспечение, процесс производства, сбыт продукции, управление предприятием. Исходя из этого управление межфирменных кооперационных связей представляется в качестве основы формирования эффективных интегрированных объединений. В предлагаемой методике производственная кооперация становится тем инструментом, использование которого дает возможность оценить потенциал предприятия и необходимость вовлечения тех или иных бизнес-процессов в интеграционную структуру.

Производственные структуры объединяемых предприятий, как правило, не меняются, при этом ожидаемый эффект от создания промышленной группы основывается на объединении ресурсов. Достижение указанного эффекта возможно лишь на основе анализа вспомогательных производств с точки зрения их эффективности для предприятия и интегрированного объединения в целом. Поэтому управление интеграционными образованиями должно быть основано на механизмах производственной кооперации между крупными и малыми субъектами рынка, о чем свидетельствует и практический опыт ряда зарубежных и некоторых отечественных производителей. Взаимодействие промышленных предприятий с малыми фирмами позволяет добиться значительных конкурентных преимуществ. Используя возможности предприятия-партнера в процессе кооперационного взаимодействия, товаропроизводители могут получить то, что им с большим трудом дается при независимом функционировании.

Отношения между крупными и малыми формами бизнеса в России своеобразны. В начале девяностых годов в ходе происходивших по всей стране приватизационных процессов малые предприятия активно использовались для сокрытия значительной части доходов. В большинстве случаев деятельность малых фирм была частично или полностью нелегальна. С окончанием приватизационных процессов интерес к малому бизнесу со стороны крупных предприятий значительно снизился. В настоящее время заметно нежелание многих крупных производителей налаживать сотрудничество с малыми промышленными предприятиями, что объясняется ненадежностью последних и низким уровнем качества производимой ими продукции. Как отмечают исследователи крупных предприятий, вклад сторонних малых предприятий в конечную продукцию крупных российских предприятий пока еще невелик.

Совокупность форм кооперации крупных предприятий между собой, а также с малыми фирмами является особым сегментом в системе внешних связей предприятий. Крупный бизнес представляет собой один из важнейших элементов внешней среды

малого промышленного предпринимательства, обладает значительным потенциалом способности к поддержке малых фирм, реализуемым через широкий спектр форм хозяйственной интеграции. Из множества возможных направлений взаимодействия малого и крупного бизнеса наиболее актуальными в условиях российской экономики являются:

- включение торгово-посреднических малых предприятий в общие снабженческо-сбытовые, маркетинговые схемы работы крупных предприятий;
- налаживание производственной кооперации между малыми и крупными предприятиями, включение малых предприятий в производственные цепочки крупных;
- участие малых предприятий в реструктуризации крупных предприятий, использование малыми предприятиями простаивающих площадей и оборудования крупных промышленных предприятий;
- совместная работа, сотрудничество малого и крупного бизнеса в сфере НИОКР и инноваций.

Содержанием вышеперечисленных форм взаимодействия малого и крупного бизнеса является интеграция, переплетение их функциональных областей. В качестве одной из основных форм кооперации и интеграции крупного и малого бизнеса следует отметить субконтрактную систему организации производства.

Классическое понимание процесса организации субконтрактной системы организации производства подразумевает наличие головного предприятия – «контрактора» и множества малых и средних предприятий – «субконтракторов». Определение субконтрактинга, приведенное в официальных документах Генеральной дирекции предпринимательства Европейской комиссии, гласит: «Промышленный субконтрактинг может быть определен как сделка, по которой предприятие, называемое «субконтрактором», уполномочено другим предприятием, называемым «главным контрактором», обеспечивать последнее товарами и услугами, которые он будет использовать для своих собственных коммерческих целей, часто, но не всегда, инкорпорируя эти товары или услуги в свое общее целое»². Отметим, что отношения субконтрактации в России не представляют какой-либо принципиально новой формы организации производства. В различных странах официальные определения отношений субконтрактинга имеют свою специфику. Например, во Франции общепризнано определение, данное Французской ассоциацией по нормализации: «Субконтрактинг – это одна или несколько операций по разработке и (или) производству продукта, которые предприятие, называемое заказчиком, доверяет предприятию, называемому субподрядчиком. Субподрядчик обязуется придерживаться в точности указаний и технических спецификаций заказчика. Заказчик сохраняет за собой ответственность за конечный продукт или его составляющие»³.

Российский «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства» определяет субконтрактацию как «форму кооперационного сотрудничества между малыми, средними и крупными промышленными предприятиями». В соответствии с данным определением, субконтрактация – это «действенный и современный метод, позволяющий предприятиям достичь высокой эффективности производства благодаря разделению труда, специализации, рациональному использованию имеющихся производственно-технологических мощностей и оптимизации использования всех ресурсов»⁴.

² Ломанов А. Новые формы российских промышленных сетей [Электронный ресурс] // Проблемы теории и практики управления. 2004. http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/8_1_04.htm (20.08.2011).

³ Там же.

⁴ Субконтрактация [Электронный ресурс] // Методическое пособие для предпринимателей. 2009. <http://www.subcontract.ru> (20.08.2011).

Исследователи Российского независимого института социальных и национальных проблем определяют субконтрактацию как вид производственной кооперации, использующий разделение труда между подрядчиком – сборочным предприятием с минимально необходимыми собственными производственными мощностями (наиболее прибыльные производственные процессы, критически влияющие на качество продукции) и субподрядчиками – специализированными предприятиями, производящими комплектующие, выполняющие работы, услуги, НИОКР. В подобном понимании субконтрактинг предстает как разновидность делового партнерства, предполагающая такую кооперацию мелких или даже мельчайших предприятий, при которой крупное предприятие на основе договора (контракта) размещает заказ, определяет спецификацию изделий, предоставляет сырье или полуфабрикаты для дальнейшей переработки, а исполнители (малые фирмы) осуществляют частичную или завершающую обработку предоставленного материала. При этом крупное предприятие может заключить контракт либо на производство готового изделия без собственного участия в его производстве (коммерческий вариант), либо на участие малых фирм в отдельных стадиях технологического процесса (производственный вариант). На условиях субконтрактации может осуществляться как работа малых предприятий на дробильном сырье, так и реализация продукции крупного предприятия. Отметим также, что в материалах некоторых исследователей субконтрактация определяется просто как «передача части заказа на сторону».

Таким образом, понятие рассматриваемой формы промышленной кооперации можно охарактеризовать как систему организации производства, построенную на принципах долгосрочности, стабильности, высокой степени ответственности и доверия между промышленными предприятиями – партнерами процесса. Необходимо отметить, что субконтрактная система организации производства определяется типом отношений одного предприятия к другому. В ее основе должна лежать работа по заказу. Если, к примеру, один производитель закупил у другого партию комплектующих для дальнейшей сборки изделия, то такие отношения еще нельзя назвать субконтрактными. Если же эти комплектующие будут заказаны одной фирмой у другой, и фирма-поставщик специально изготовит партию деталей для фирмы-заказчика, то в этом случае можно говорить о субконтрактных отношениях между двумя предприятиями. Исходя из изложенного мы предлагаем различать следующие формы, виды и типы субконтрактной системы организации производства (рис. 1).

В мировой практике выделяют две модели формирования субконтрактной системы организации промышленного производства, которые получили название американской и японской (табл. 1). Характеристика каждой из этих моделей нами обобщена и охарактеризована по различным показателям. Для каждого из них в качестве сравнения приведен отечественный опыт развития субконтрактных отношений в промышленности.

В отличие от простых поставок сырья и комплектующих изделий субконтрактная система организации производства отличается большей прочностью и надежностью связей, так как сопровождается, как правило, устойчивыми долгосрочными партнерскими взаимоотношениями по более широкому спектру взаимных проблем генерального подрядчика и специализированных субподрядчиков. По этой причине субконтрактинг следует отнести к одному из наиболее действенных инструментов повышения эффективности промышленного производства, при использовании которого предприятие-подрядчик избавляется от всех нестратегических производств и заказывает необходимые комплектующие у субподрядчиков.

Определив цель и сформулировав задачи развития объединения предприятий, его руководство должно провести ряд мероприятий, направленных на принятие обоснованного решения относительно перехода на субконтрактную систему

организации производства, оценив внешние и внутренние факторы перехода на такую систему. Для наиболее эффективного осуществления этого перехода нужно проводить комплексный анализ, включающий оценку финансово-экономических показателей и имиджа предприятия, обследование организационных и производственных возможностей предприятия. Без этого сложно определить, в состоянии ли объединение предприятий выполнить те задачи, которые вытекают из его стратегических целей. Первый элемент факторов перехода на субконтрактную систему организации производства характеризуется степенью соответствия фактических и потенциально достижимых показателей производственных мощностей предприятия. При расчете этого показателя в первую очередь необходимо оценивать степень использования производственных мощностей.

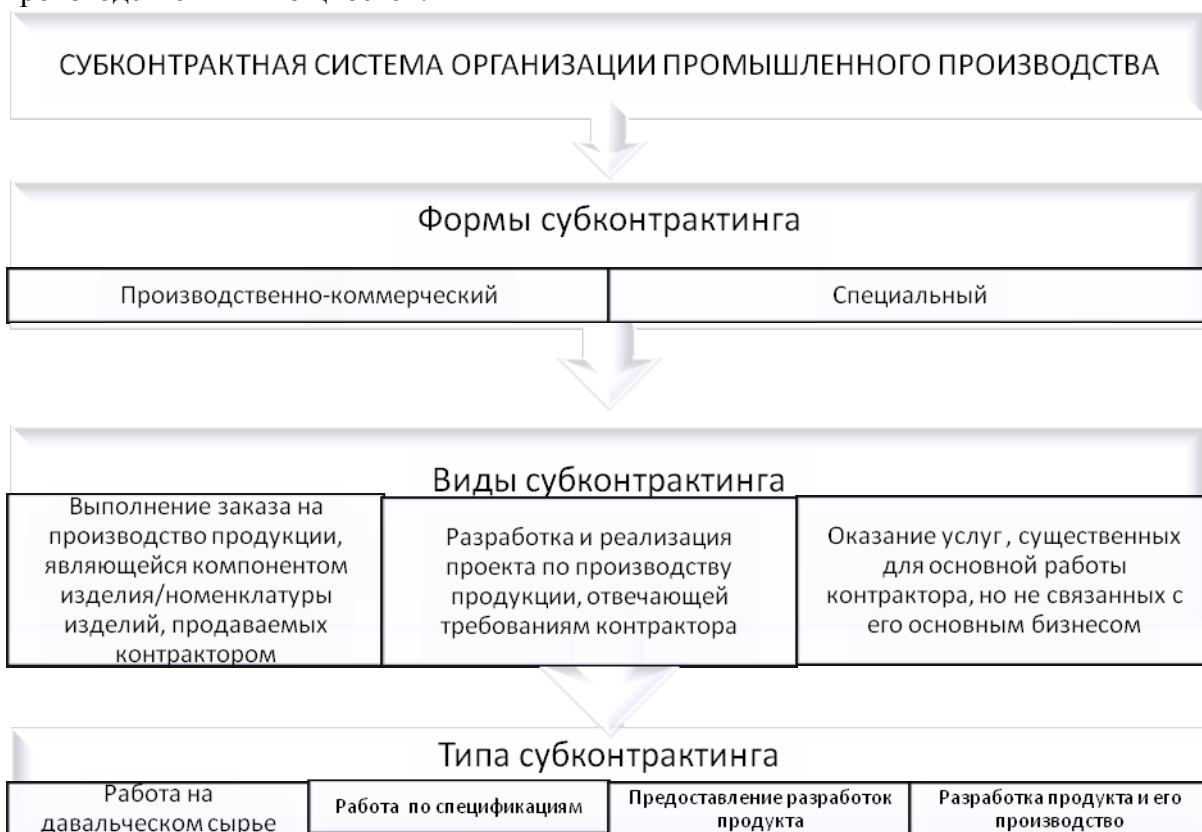


Рис. 1. Субконтрактная система организации промышленного производства⁵

Второй элемент экономического потенциала характеризует капитал предприятия, его состав (соотношение собственного и заемного капитала), кредитные возможности, ликвидность и скорость оборота капитала и, в первую очередь, оборотных средств. Среди этой группы факторов целесообразно выделить в качестве основных такие показатели, как степень легкости реализации активов (превращения их в наличные деньги), их мобильность, а также кредитоспособность и платежеспособность предприятия.

Третий элемент – это моральный капитал, накопленный предприятием, его имидж. Отношение покупателей и посредников к товарам предприятия, годами сложившееся убеждение в том, что качество продукции предприятия на высоте, уверенность в том, что оно всегда, при любых условиях выполнит свои обязательства в срок и в полном объеме, формирует имидж.

⁵ Ломанов А. Цит. соч.

Последний элемент, предлагаемый нами в методике определения рыночного потенциала промышленного предприятия представляет собой оценку продукции предприятия, по критериям объема, ассортимента, себестоимости изготовления, качества. Достоверная и объективная оценка этих факторов, формирующих экономический потенциал промышленного предприятия, гарантирует отсутствие ошибок в принятии решения относительно перехода на субконтрактную систему организации производства.

Таблица 1. Модели субконтрактной системы организации промышленного производства⁶

Показатели
Американская модель
Японская модель
Российская модель
Сущность концепции субконтракта
Взаимодействие большого числа заказчиков и исполнителей (горизонтальная структура производственной кооперации)
Наличие у одного заказчика разветвленной сети субконтракторов, предоставляющих, в свою очередь, заказы другим предприятиям (пирамидальная структура производственной кооперации)
Нетрадиционное построение субконтрактных отношений: функции головного контрактора в большинстве случаев выполняют малые и средние предприятия
Критерий отбора субконтрактора
Предлагаемая цена
Качество, техническая совместимость изделий, надежность партнеров
Сертификация производства
Взаимоотношения между контрактором и субконтрактором
Независимость контракторов и субконтракторов
Тесная производственно-техническая кооперация крупных заказчиков и более мелких исполнителей
Трудность в установлении деловых связей между контрактором и субконтрактором
Длительность субконтрактных взаимоотношений
Субконтрактные отношения строятся в рамках одного конкретного заказа и не рассчитаны на долгосрочную перспективу
Прямые долгосрочные отношения с субконтракторами первого уровня
Чаще всего на период выпуска определенной модели, детали отсутствует гарантированная стабильность производственных отношений
Среднее число субконтракторов у одного контрактора
Крупное промышленное предприятие имеет 2–2,5 тыс. субконтракторов
Крупное промышленное предприятие имеет в среднем 300–400 субконтракторов
По автосборочным предприятиям число субконтракторов достигает около 1200
Показатель специализации контрактора
Самостоятельно производят больше 1/3 комплектующих
Самостоятельно производят около 1/4 используемых комплектующих изделий
Самостоятельно производят не менее 80% комплектующих
Уровень конкуренции между субконтракторами
Независимость между субконтракторами стимулирует между ними конкуренцию
Отсутствие конкуренции между ними
Недостаток информации у субконтракторов друг о друге

Отметим, что комплексная оценка проводится с целью определения сильных и слабых сторон производственной структуры, ее места в ряду конкурентов. К сожалению, комплексная оценка российских предприятий в настоящее время имеет очень низкие показатели. Как отмечают ведущие исследователи проблем предпринимательства, практически единственной и наиболее важной причиной низкой оценки финансово-экономических показателей и имиджа предприятий является некавалифицированный менеджмент. Предприятие может иметь квалифицированных

⁶ Антонов Г. Цит. соч.

специалистов, необходимое оборудование, уникальные технологии. Однако найти рынок сбыта своей продукции, убедить заказчиков в том, что именно это предприятие в состоянии реализовать тот или иной субконтрактный проект, руководителям многих промышленных предприятий очень сложно. В связи с этим проведение комплексной оценки, включающей анализ финансово-экономических показателей и морального капитала предприятия, оказывается важным этапом для промышленного предприятия, испытывающего потребность в устойчивых кооперационных связях с поставщиками и потребителями своей продукции. Проведение комплексного анализа финансово-экономических показателей и морального капитала предприятия помогает его руководству найти ответы на вопросы относительно того, насколько успешен бизнес, насколько целесообразна структура организации и управления производством, всегда ли рост прибыли, объема продаж, производства означает процветание организации в долгосрочной перспективе. Комплексный анализ помогает определить целесообразность реализации того или иного проекта, в том числе и по переходу на субконтрактную систему организации производства.

На основании данных проведенного анализа высшее руководство должно принять решение относительно дальнейшего развития предприятия либо объединения предприятий. В этом случае возможны следующие варианты:

Выбор традиционной для предприятия схемы организации производства, то есть объединение предприятий без внесения каких-либо изменений в их производственную структуру.

Проведение реорганизации путем закрытия нерентабельных бизнес-процессов, либо выделение их в самостоятельные бизнес-единицы. При этом промышленное предприятие получает возможность приобретать комплектующие детали, узлы, необходимые для основного производства, у этих бизнес-единиц, специализирующихся на одном производственном бизнес-процессе. В таком случае крупное промышленное предприятие выступает в роли заказчика субконтрактной продукции и становится контрактором. В результате интегрированная структура прилагает все усилия к развитию стратегически важных направлений деятельности, не «распыляясь» на управление и содержание вспомогательных производств.

Принятие решения по переходу на субконтрактную систему приводит к необходимости формирования иной системы управления предприятием, основанной не на функциональном, а на процессном подходе к управлению. Речь идет о моделировании бизнес-процессов в системе предприятий, взаимодействующих на субконтрактной основе. Предлагаемая схема процесса управления производственной кооперацией на основе формирования субконтрактной системы организации производства включает в себя следующие этапы:

- определение целей и задач проведения преобразований;
- назначение лиц, ответственных за достоверное представление информации;
- планирование мероприятий по оценке факторов по переходу на субконтрактную систему организации производства;
- выделение двух групп факторов, по которым требуется оценить предприятие: факторы рыночной оценки и факторы производственных и организационных возможностей (то есть внешние и внутренние);
- принятие решения относительно дальнейшего развития предприятия по трем возможным вариантам: остаться независимым производителем, стать чьим-то субконтрактором, закрыть собственные нерентабельные вспомогательные производства и заказывать комплектующие на стороне, то есть выступать в роли контрактора.

Для каждого из выбранных направлений дальнейшего развития предприятия требуется построить модель бизнес-процесса, которую в дальнейшем необходимо подвергать анализу на предмет ее оптимизации.

Список литературы:

1. Антонов Г. Формирование интегрированных образований в химии и нефтехимии России (маркетинговый подход) [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. 2007. <http://www.m-economy.ru/number.php3?bnumber=23#438> (20.08.2011)
2. Ломанов А. Новые формы российских промышленных сетей [Электронный ресурс] // Проблемы теории и практики управления. 2004. http://vasilieva.narod.ru/ptpu/8_1_04.htm (20.08.2011)
3. Субконтракция [Электронный ресурс] // Методическое пособие для предпринимателей. 2009. <http://www.subcontract.ru> (20.08.2011).