



Н. В. ЯКУБАНИС
 Кандидат экон. наук, доцент,
 заместитель заведующего
 кафедрой «Экономика
 и антикризисное управление»
 Финансового университета
 при Правительстве
 Российской Федерации.
 Занимается проблемами
 повышения эффективности
 и стратегической
 устойчивости
 интегрированных бизнес-
 структур, условий
 и инструментов создания
 транснациональных
 корпораций, механизмов
 их адаптации к российским
 условиям хозяйствования.
 Автор публикаций
 в российских и зарубежных
 изданиях. Является
 автором монографии
 по проблемам интеграции
 и диверсификации
 интегрированных
 бизнес-структур
 в промышленности,
 промышленной политики
 на макро- и микроуровнях.

E-mail: n.iakubanis@mail.ru

Стратегия перехода промышленности на инновационный путь развития должна включать реструктуризацию российских промышленных компаний на основе создания интегрированных и диверсифицированных хозяйственных структур, составляющих технологическую цепочку добавленной стоимости. Анализ изменений внешней среды, в которой работают предприятия, в современных условиях подтверждает выводы институциональной теории о том, что развитие глобальных технологических цепей и сетей является наиболее эффективной формой хозяйствования. К числу организационно-экономических предпосылок формирования интегрированных технологических цепей относятся глобализация экономики, информатизация производства и распределения материальных благ и услуг, индивидуализация маркетинга, связанная с насыщением рынков и изменением их структуры, развитие логистических методов управления товаро-материальными и информационными потоками и субконтрактных (субподрядных) отношений крупного и малого бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

диверсификация компаний, интегрированные структуры, реструктуризация, сетевые структуры, цепочка добавленной стоимости.

Интеграция и диверсификация как инструменты модернизации промышленных компаний

Модернизация российской экономики, переход на инновационный путь развития требуют новых подходов к решению проблем дальнейшего развития, организации и управления предприятиями промышленного комплекса, кото-

рый понес наибольший урон в переходный период и утратил конкурентоспособность на мировом рынке.

Происходящие в настоящее время перемены в экономике страны ведут к неизбежному повы-

шению себестоимости продукции, связанному с увеличением оплаты труда, повышением цен на электроэнергию, расходов на менеджмент качества, послепродажное обслуживание, и ликвидируют прежние ценовые преимущества отечественной продукции. В связи с этим важнейшими средствами повышения конкурентоспособности становятся формирование эффективной организационно-экономической структуры промышленных комплексов, снижение транзакционных издержек, выбор наиболее рациональных каналов сбыта, транспортировки, снабжения.

В мировой экономике для оптимизации организационно-экономической структуры и совершенствования процесса движения товаров и услуг формируются межфирменные интегрированные цепочки создания стоимости. Участниками такой цепочки становятся фирмы, специализирующиеся на ключевых, вспомогательных и обслуживающих операциях. Создание цепочек формирования добавленной стоимости позволяет повысить производительность труда в несколько раз. Факторами сложения интегрированных технологических цепочек являются глобализация экономики, информатизация производства и распределения материальных благ и услуг, индивидуализация маркетинга, связанная с насыщением рынков и изменением их структуры, развитие логистических методов управления товаро-материальными и информационными потоками и субконтрактных (субподрядных) отношений крупного и малого бизнеса.

Отставание российских промышленных предприятий, по мнению экспертов, обусловлено тремя основными факторами: низкой квалификацией персонала, низким уровнем технологического процесса, архаичной организационной структурой. Так, например, по оценке экспертов McKinsey [5], средний размер российских промышленных предприятий в 10–20 раз меньше, чем в США и ЕС, причем в состав отечественных компаний, как правило, входят литейные, кузнечные, инструментальные, ремонтные и другие производственные и вспомогательные цеха. Наличие таких цехов снижает производительность труда и делает фирмы неконкурентоспособными не только на внешнем, но и на внутреннем рынке.

С учетом изложенного выше концепция перехода промышленности на инновационный путь развития должна включать реструктуризацию российских промышленных компаний на основе создания интегрированных и диверсифицированных хозяйственных структур, работающих по технологической цепочке создания добавленной стоимости. Интегрированная технологическая цепочка должна быть организована на ос-

нове долгосрочных контрактов и постоянного обмена информацией между предприятиями и организациями, принадлежащими различным собственникам, но участвующими в разработке, производстве, реализации, послепродажном обслуживании и конечной утилизации произведенной продукции. Управление сетью должно отличаться от конкурентного рыночного механизма и создавать новую инновационную систему, позволяющую снизить транзакционные издержки, гибко приспосабливаться к рыночным изменениям, распределять риски хозяйственной деятельности между участниками цепочки.

Анализ деятельности промышленных предприятий в современных условиях позволяет сделать вывод о том, что построение технологических цепочек и сетей меняет рыночный механизм, формы конкуренции, методы ценообразования. Информатизация производства обеспечивает дистанционное управление, переход от иерархических к сетевым структурам, многофакторное прогнозирование, многовариантное комплексное планирование, оперативный поиск и анализ конкурентоспособности потенциальных поставщиков, изменение моделей фирм.

В российской промышленности большинство компаний являются вертикально интегрированными, при этом стремятся получить контрольный пакет акций максимального числа сопряженных производств, обслуживающих банков, торговых компаний («Интеррос», «Альфа», «Базовый элемент» и т.д.) [2]. Распределение технологических цепочек между множеством независимых собственников, каждый из которых стремится создать замкнутый цикл, обусловлено стремлением компаний снизить риск срыва поставок. Однако автономные концерны и вертикально интегрированные компании, особенно входящие в состав конгломератов, не имеющих четкой специализации, не могут использовать преимущества глобализации, информатизации и кластеризации. В условиях глобального кризиса такая модель не смогла обеспечить конкурентоспособность и опережающее развитие промышленности, эффективное использование преимуществ глобализации, государство вынуждено было предоставить отечественным интегрированным компаниям кредит и дотации для предотвращения банкротства и продажи за бесценок иностранным кредиторам [4].

Современная модель фирмы предполагает обязательный переход от замкнутого круга производства и приобретения большего количества активов других фирм к широкой кооперации в глобальном масштабе, от имущественных к информационно-технологическим связям на базе

аутсорсинга и стратегических альянсов с независимыми компаниями. Для перехода к инновационному развитию фирма должна специализироваться не на выпуске конкретного продукта, а на формировании ключевой компетенции, защищаемой от незаконного заимствования технологии, благодаря которой она наиболее конкурентоспособна. Все остальные производственные и обслуживающие функции, включая заготовительные, обрабатывающие, учетно-управленческие, могут быть переданы сторонним или самостоятельным дочерним фирмам, отношения с которыми должны выстраиваться на основе общих стратегических планов, гибких рыночных контрактов и взаимного доверия, а не только на имущественном владении или административном подчинении.

В результате развивается ключевая специализация предприятий и неключевые, вспомогательные и обслуживающие процессы передаются в ведение самостоятельных или дочерних фирм – контрактных производителей. Одновременно происходит диверсификация – расширение ассортимента выпускаемой продукции. Все большее распространение получают альянсы и некоммерческие партнерства независимых, в том числе конкурирующих, фирм для совместного осуществления крупных инновационно-инвестиционных и социальных проектов.

В отличие от вертикально интегрированных холдингов, технологическая цепочка обеспечивает единый технологический процесс разработки, производства и реализации конечной продукции за счет не одной крупной компании, а ряда самостоятельных фирм, связанных долгосрочными, как правило рамочными и гибкими, контрактами [1].

Возникновение интегрированных цепочек в промышленном производстве связано с переходом от массового производства стандартной продукции к мелкосерийному и индивидуальному производству технически сложной и наукоемкой продукции с использованием многообразных физико-химических технологий по заказу конкретных потребителей. Это обусловило необходимость выделения ключевой компетенции фирм и аутсорсинга. При этом в условиях глобализации экономики технологическая цепочка включает в себя фирмы из разных стран.

К основным характеристикам технологических цепочек относят устойчивый характер кооперации, необходимость которого определяется усложнением конечной продукции, ее растущей наукоемкостью и длительным научно-производственным циклом. Межотраслевой принцип кооперации связан с участием в технологическом процессе не только производственных, но и мар-

кетинговых, научно-технических, сбытовых и сервисных, финансовых организаций. Как правило, технологическую цепочку составляют:

- маркетинг;
- проектирование создания и дистрибуции нового продукта;
- материально-техническое снабжение и логистика;
- подбор и мотивация персонала;
- развитие технологии и организации производства;
- формирование сбытовой, лизинговой и расчетной инфраструктур;
- производство продукта;
- транспортировка заказа;
- послепродажное обслуживание потребителей.

В развитии технологических цепей выделяются четыре вида цепочек:

- внутрифирменные цепочки на базе единичного разделения труда, управляемые производственной службой предприятия;
- межотраслевые цепи в рамках вертикально интегрированного концерна, управляемые внешнеторговыми фирмами и т. д.;
- межфирменные технологические цепочки, управляемые головным предприятием, выпускающим конечную продукцию, и специальным логистическим центром (посреднической фирмой);
- глобальные сети, управляемые электронными торговыми площадками, учрежденными конкурирующими фирмами, работающими в одной и той же отрасли [6].

К числу преимуществ интегрированных технологических цепочек по сравнению с вертикально интегрированными компаниями относят сокращение транзакционных расходов (на рекламу, заключение контрактов и контроль за их исполнением и т. д.), накладных расходов, расширение масштабов и горизонта планирования, устранение многих барьеров для распространения новых технологий и ноу-хау, более быстрое согласование интересов участников цепи.

Главной особенностью интегрированных технологических цепочек является то, что они обеспечивают производство и реализацию в основном специфических активов: комплектующих изделий, оборудования, инструмента, технологий, ноу-хау и других нематериальных активов, которые созданы по заказу головной организации данной цепочки, предназначены для изготовления конкретной продукции и не могут быть проданы широкому кругу потребителей на свободном рынке. Это требует применения не обычных конкурентных, а особых, сетевых, форм организации научно-производственного цикла.

В мировой практике сложилось два вида управления технологическими цепочками:

- централизованная цепочка: руководство осуществляет головной холдинг или концерн, выпускающий конечную продукцию;
- децентрализованные цепочки: участники предпринимательской сети создают особый логистический центр (электронную площадку) [8].

Фирмы, образующие сеть, выступают как единый субъект конкуренции, обеспечивают сотрудничество в достижении общей цели, снижая транзакционные издержки и затраты на контроль материальных потоков, но в то же время предоставляют всем партнерам самостоятельность в хозяйственной деятельности. Стратегическим центром сети становится крупнейшая компания, заключающая с внешними фирмами долгосрочные контракты, которые выходят за рамки обычных отношений субподряда. Этот центр формирует стратегию, развивает ключевые компетенции партнеров, координирует их деятельность, организует трансферт технологий и ноу-хау. Функции управления товаро-материальными потоками в сети обычно передаются ее участниками специальной фирме. Передача управленческих функций специализированному предприятию имеет ряд важных преимуществ:

- снижаются транзакционные издержки в связи с переходом от краткосрочных контрактов с множеством юридических лиц к долгосрочным и стабильным отношениям с избранными на основе маркетинговых исследований субподрядчиками и базовыми контрагентами;
- снижаются транспортные издержки при перемещении промежуточных продуктов от одного предприятия к другому с помощью специально созданных базовых складов, центров комплектации, логистических центров;
- повышается гибкость технологических цепочек;
- уменьшается риск срыва контрактов, повышается степень их обоснования и юридической защиты.

По отношению к поставщикам и дилерам фирма может выступать как инвестор, выделяя кредиты для освоения необходимой конечному производителю технологии и систем управления качеством продукции, предоставляя техническую информацию, вступая в отношения франчайзинга и т.д. Синергический эффект достигается за счет создания устойчивой пирамиды базовых поставщиков узлов, которые закупают детали, материалы и др., и интеграции систем управления снабжением, сбытом, транспортировкой, складским хозяйством и т.д., при этом логистический центр организует страхование транспортных и других рисков.

Анализируя опыт развитых зарубежных стран (США, Японии), можно сделать вывод, что на современном этапе основной тенденцией развития технологических цепочек является отказ крупных корпораций от непрофильных видов бизнеса, ограничение их слияний и поглощений в технологически не связанных отраслях и переход к сетевой организации технологических потоков независимых участников воспроизводственного цикла. Так, большинство конгломератов, созданных в середине XX века, разукрупнились и разделились на специализированные компании. В условиях строгого соблюдения контрактов предпочтение отдавалось не вертикальной, а горизонтальной интеграции, обеспечивающей развитие прежде всего ключевой компетенции, а еще чаще – создание альянсов и сетей, состоящих из независимых компаний. Таким образом, при использовании современных информационных технологий сети, состоящие из независимых, в том числе малых и средних, компаний, более эффективны, чем суперкорпорации.

Сдвиги в специализации производства в условиях глобализации экономики связаны с принципиальным изменением снабженческо-сбытовых целей, выражением которого стали:

- интеграция всех звеньев процесса производства, распределения, сбыта и сервиса конечной продукции независимо от места расположения участников технологической цепочки и введение единого руководства;
- оперативный учет запросов каждого заказчика, резкое сокращение сроков исполнения заказа и повышение надежности поставок с помощью современных информационных технологий;
- выбор наиболее эффективных поставщиков на конкурсной и аукционной основе с помощью электронных торговых площадок в глобальном масштабе;
- синхронизация сроков поставок различных материалов, деталей, услуг и т.д., позволяющая резко сократить складские запасы и соответствующие издержки;
- интеграция снабженческих и сбытовых товаро-материальных, а также информационных и финансовых потоков, управление ими на основе законов логистики;
- организация отдельного учета затрат и результатов по каждому контракту, бизнес-единице, сегменту рынка на основе оперативной компьютерной обработки больших массивов информации, что позволяет реально контролировать выполнение поставленных целей и управленческих решений [7].

Все это позволяет крупным хозяйственным комплексам взять на себя ответственность за об-

служивание целого сегмента рынка всем необходимым, то есть специализироваться на обслуживании определенного круга потребностей, а не на выпуске продукции отдельных видов, использовании определенных видов сырья или технологий.

Новым этапом развития организации технологического цикла стал переход от снабженческих цепочек к комплексным цепям, включающим отношения с потребителями, всесторонний и оперативный учет их запросов. Это позволяет планировать и оптимизировать весь технологический процесс, включая маркетинг, исследования и разработки, разведку природных ресурсов, снабжение, производство, сбыт, послепродажное обслуживание. Текущая экономия транзакционных издержек, которую обеспечивает обычная фирма, сопровождается созданием новой стоимости благодаря расширению горизонта планирования до рамок целого сегмента глобального рынка.

Сетевая организация технологической цепочки создает предпосылки диверсификации производства, которую можно проводить по четырем направлениям:

- расширение номенклатуры за счет изделий, технологически и логистически связанных с основной специализацией;
- расширение номенклатуры за счет смежных продуктов, связанных единой технологической цепочкой;
- организация производства новых изделий в соответствии с запросами основных заказчиков;
- освоение производства сопутствующих услуг [3].

Важнейшую роль в диверсификации играет

аутсорсинг – выделение из состава фирм вспомогательных и обслуживающих подразделений и развитие ключевой компетенции предприятий. При этом концерны стараются восполнить недостаточную гибкость и мобильность своей деятельности, развивая кооперацию с малыми и средними предприятиями. Последних ужесточение конкуренции побуждает использовать и достижения, и возможности консолидированных структур. Оба сектора экономики сближаются и образуют единую инновационную систему. Главными нишами для малых и средних фирм являются:

- мелкосерийное высокотехнологичное производство с высокой долей квалифицированного ручного труда (научное приборостроение, выпуск оборудования по индивидуальным заказам и т. д.);
- исследования, разработки, испытания и коммерциализация нововведений (нанотехнологий, программного обеспечения, новых материалов, ресурсосбережения, охраны окружающей среды и т. д.), не требующих крупномасштабных капиталовложений;
- узкоспециализированное производство деталей и узлов для крупных компаний;
- квалифицированные и высокотехнологичные услуги в области маркетинга, коммерциализации результатов НИОКР, юридических, консультационных, финансовых, кадровых услуг, обслуживания техники, зданий и т. д.

Таким образом, наиболее эффективной формой консолидации в промышленности являются сетевые альянсы, кооперирование участников которых базируется на контрактных, а не иерархических отношениях.

Список Литературы:

1. Авдашева С. Б., Буданов И. А., Голиков В. В. и др. Модернизация российских предприятий в цепочках создания стоимости (на примере трубной и мебельной промышленности России) // Экономический журнал ВШЭ. 2005. №3. С. 361–377.
2. Бляхман Л. С. От экстенсивного экономического роста к инновационному развитию // Проблемы современной экономики. 2008. №1. С. 48–54.
3. Катькало В. С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. 1999. Вып. 2. С. 144–149.
4. Кувалин Д. Б., Моисеев А. К. Российские предприятия в середине 2009 г. // Тренды российской экономики. 2009. Июнь. Обзор №22/Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования: Электронный ресурс: Режим доступа: <http://www.forecast.ru.archive/projects/urg.htm>.
5. Кулагин В., Борисова Д. Крупные капитальные проекты: расстановка приоритетов // Вестник McKinsey. 2011. Ноябрь: Электронный ресурс: Режим доступа: http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/russia/ru/latest_thinking.
6. Петров А. Б. Консолидация и диверсификация машиностроения в условиях инновационного развития. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2009.
7. Петров А. Б. Логистика в интегрированных технологических цепях // Экономика и управление. 2011. №6 (68). С. 131–136.
8. Kaplinsky R., Morris M. Handbook for Value Chain Research. Working Paper Prepared for the IDRC. Brighton, 2001. P. 41–44.