внутренние проблемы предприятий обрабатывающей промышленности России и пути их преодоления[1]

Аннотация

Показано, что кооперированная сеть при заданном конечном продукте и некотором усредненном технологическом уровне ее участников является объективной реальностью, которую можно выявить в практике и описать, а можно спроектировать новую, имея для этого необходимую и вполне доступную информацию. Но для того, чтобы кооперированные сети как основные объекты индустриализации могли бы быть эффективными, саморазвивающимися субъектами хозяйствования – СКПА, они должны обладать рядом общих и обязательных качеств.

Ключевые слова: предприятия обрабатывающей промышленности, кооперированная сеть, управление промышленностью, сетевые кооперированные промышленные альянсы

В условиях формирования потребителями сложной техники среднесрочных *планов-портфелей заказов* (ППЗ)[2] и обеспечения совместно с государством их финансирования, обрабатывающая промышленность получает мощный стимул к развитию. Но этот стимул является лишь необходимым, но далеко не достаточным условием для адекватного ответа промышленной сферы на усилия сферы потребления.

Зазимко Вадим Николаевич
канд. экон. наук,
Председатель Совета Директоров НИИ «Звезда»
vnz@front.ru

[1] Из авторской серии «Механизмы стимулирования развития коллективного взаимодействия предприятий обрабатывающей промышленности России».

[2] См. статью «Потребности и платежеспособный спрос профессиональных потребителей сложной и дорогостоящей техники» в предыдущем номере журнала «Российское предпринимательство».

Кооперированные сети

Сфера обрабатывающей промышленности, призванная разрабатывать и серийно производить технически сложную продукцию, объективно устроена значительно сложнее, чем сфера потребления такой продукции. Сложное техническое изделие – есть результат совместной деятельности значительного числа неоднородных организаций.

Именно совокупность организаций, которую можно назвать кооперированной сетью, является поставщиком готовой продукции, хотя внешне для конкретного потребителя таким поставщиком становится входящее в нее финишное предприятие.

Кооперированная сеть является ничем иным, как производственной структурой, потенциально способной с технико-технологической точки зрения производить технически сложную продукцию. Кооперированная сеть при заданном конечном продукте и некотором усредненном технологическом уровне ее участников является объективной реальностью, которую можно выявить в практике и описать, а можно спроектировать новую, имея для этого необходимую и вполне доступную информацию.

Как любая производственная структура она по своей сути является объектом управления. Для того чтобы ее потенциал раскрылся и она предстала бы перед потребителями в качестве эффективного поставщика, необходимо сформировать адекватную устройству кооперированной сети (производственной структуре) систему управления.

Известные события, постигшие российскую экономику и особенно обрабатывающую промышленность более двадцати лет назад, в конечном итоге за счет усилившегося технологического отставания, а то и ликвидации многих предприятий, ломки старой системы управления без адекватной ее замены, привели, в первую очередь, к разрушению кооперированных сетей, ставших не способными эффективно производить сложную, инновационную продукцию. В настоящее время мы подошли к необходимости проведения нового этапа масштабной индустриализации.

Очевидно, что без волевого, рукотворного вмешательства государства, наделенного научно обоснованными идеями о механизмах проведения индуст-

именно совокупность организаций, которую можно назвать кооперированной сетью, является поставщиком готовой продукции

в настоящее время мы подошли к необходимости проведения нового этапа масштабной индустриализации

риализации, быстро и масштабно ее не осуществить. Следует особо подчеркнуть, что и государственное финансирование, и техническое перевооружение действующих, и строительство новых предприятий – важные составляющие процесса индустриализации. Но первостепенное значение играет организационный фактор. Следует осознать, что именно в современной промышленности должно быть принято в качестве основного объекта модернизации и как им необходимо управлять.

К сожалению, в настоящее время такого понимания нет. Об этом свидетельствует начатая примерно в 2007 году и продолжающаяся в настоящее время невнятная реформа в промышленности.

Она прежде всего направлена на решение следующих задач:

– огосударствление предприятий;

– и в тоже время на приватизацию ряда предприятий;

– объединение предприятий по отраслевому и подотраслевому принципу.

К сожалению, в настоящее время выстроены буквально немыслимые пирамиды управления. Анализ действующей системы управления промышленностью показал, что некоторые предприятия стали 5-м звеном в иерархии, считая с уровня Минпромторга. В иерархию входят Госкорпорации, Концерны – по сути, бюрократические организации. В последнее время все настойчивее оглашаются цели выхода этих образований на IPO. Совершенно неизвестно кто и с какими целями будет покупать акции целых подотраслей и даже отраслей промышленности.

Учитывая прошлый опыт, можно утверждать, что существующая промышленная модель построена под централизованный, административно-плановый механизм управления. Мало того, собрав воедино акции подотраслевых и отраслевых объединений с намерениями продать их на фондовом рынке, государство рискует усилить монополизацию промышленности. Противостоять этому может только инструмент централизованного номенклатурного планирования. Но он не только не применяется, он и не разрабатывается.

Наблюдается полное несоответствие форм и инструментов управления.

атывающей преодоления

Вспомним нашу недалекую историю.
Даже в условиях административно-плановой экономики существовала двух-трехзвенная система управления. Осуществлялись попытки решить вопросы межотраслевой кооперации путем перехода от отраслевого управления к территориальному (Совнархозы). При всех неудачах было видно стремление улучшить ситуацию. В эпоху же инновационной экономики, когда быстрота и гибкость промышленных систем определяют успех, конкурентоспособность, создаются многочисленные бюрократические системы управления. Эти схемы сталкиваются с межотраслевыми барьерами и оказываются неприспособленными к решению инновационных задач.
Следует учитывать, что любая кооперированная сеть, производящая технически сложную продукцию, по составу участников, их техническим возможностям является многоотраслевым (межотраслевым) производственным образованием.
Идеология индустриализации должна опираться на этот объективный факт.

Сетевые кооперированные промышленные альянсы

Сложившееся в настоящее время в промышленности положение имеет одну положительную сторону. Государство, как собственник большинства работоспособных предприятий, многие из которых – однопрофильные, может, используя их как «кирпичики», выстроить в каждой из специализированных сфер промышленности конкурирующие межотраслевые кооперированные сети. Необходимый состав участников каждой из них, который можно дополнить новыми предприятиями, при формировании адекватной по форме и инструментам управления системы менеджмента, безусловно, принесет эффективный результат.
Специализированную на производстве какой-либо технически сложной продукции кооперированную сеть с адекватной системой управления далее мы будем называть *сетевым кооперированным промышленным альянсом* (СКПА).
В настоящее время, когда идеология не довлеет над хозяйственной практикой, когда созданы, пусть и несовершенные, но рыночные условия

в настоящее время выстроены буквально немыслимые пирамиды управления

совершенно неизвестно кто и с какими целями будет покупать акции целых подотраслей и даже отраслей промышленности...

хозяйствования, не воспользоваться возможностью построения эффективного хозяйственного механизма в обрабатывающей промышленности, способного исправить ошибки шоковой терапии и приватизации, не придать ускорение ее развитию, было бы большой ошибкой. Выбрав в качестве основы развития отечественной индустрии сетевые кооперированные промышленные альянсы, необходимо понимать, что в силу различных исторических, географических, производственно-технологических, экономико-организационных, социально-кадровых и других условий, все СКПА не могут быть одинаково организованными. Но для того, чтобы кооперированные сети как основные объекты индустриализации могли бы быть эффективными, саморазвивающимися субъектами хозяйствования – СКПА, они должны обладать рядом общих и обязательных качеств. Формат статьи заставляет описать их в сжатой форме.

К основным из них следует отнести:

1. Все СКПА должны производить конечную продукцию, т.е. такую, которая, кроме средств производства, будет использоваться за пределами промышленной сферы.
2. Все СКПА по составу входящих в них организаций и их специализации, должны быть максимально самодостаточными для производства конечной продукции, а значит, состоять из определенного числа разнообразных отраслевых кооперированных цепочек, т.е. носить межотраслевой характер.
3. Все СКПА по своей внутренней организации должны быть приспособлены к восприятию и декомпозиции ППЗ, для чего иметь иерархическую структуры из своих членов, выполняющих роли субъектов-объектов планирования, осуществляемого поэтапно на уровнях готовой продукции, агрегатов, узлов, деталей, технологических операций и поставок специфических материалов.
4. Все СКПА должны стремиться к тому, чтобы на каждой иерархической ступени (уровне и этапе декомпозиции ППЗ) количество объектов-субъектов планирования было минимальным и для этого в них необходимо использовать развитый институт головных поставщиков.

атывающей преодоления

5. Все СКПА должны в максимально возможной степени обеспечивать взаимодействие как минимум финишных и головных предприятий с организациями сферы НИОКР, для чего целесообразно формировать научно-производственные объединения и обеспечивать их взаимодействие посредством многоуровневого научно-технического совета.
6. Все СКПА должны стремиться специализировать свои финишные предприятия на производстве корпусных деталей и сборки конечной продукции.
7. В СКПА целесообразно сохранение нескольких однородных финишных и головных предприятий только в следующих случаях:
– если они имеют одну, общую для них организацию – разработчика конечной продукции;
– если они имеют компактное расположение на ограниченной территории, при котором оказывается целесообразной их специализация и кооперация;
– если при компактном расположении целесообразна их реструктуризация, после которой возникает глубоко специализированная и интегрированная производственная система взаимозависимых предприятий.
8. В СКПА могут входить две и более организации из сферы НИОКР, но только в том случае, если финишные и головные предприятия альянса способны учитывать разницу их разработок и параллельно производить предлагаемую к выпуску продукцию.
9. Все СКПА могут при необходимости дополнять свою организационную структуру новыми членами, создавая их на долевой основе с участием части или всех действующих членов альянса, а также путем приглашения в него других действующих юридических лиц.
10. Все СКПА организуют взаимодействие своих членов на основе двух форм: «жестких» – система участия в капитале и «гибких» - основанных на долгосрочных многосторонних договорах о совместной деятельности.
11. Организации, участвующие в СКПА могут на определенных условиях быть членами других СКПА.
12. Во всех СКПА должна действовать формализованная система прав, обязанностей и ответственности членов, выстроенная исходя из специфики

любая кооперированная сеть, производящая технически сложную продукцию, является многоотраслевым (межотраслевым) производственным образованием

организации альянса, его целей и задач, могущая быть дифференцированной относительно тех или иных ролевых функций, которые выполняют в альянсе те или иные его члены.

13. Все СКПА должны стремиться к созданию для своих членов равных условий приложения труда, в т.ч. за счет опережающего технического переоснащения отстающих и одинаковой для всех, либо для приоритетной группы членов альянса, системы ценообразования.

14. Все СКПА должны развивать системы стимулирования эффективной работы за счет различных вариантов выгодополучения и штрафных санкций.

15. Все СКПА должны осуществлять стратегическое планирование, основанное на развитии продуктовой, технологической и организационно-экономической сторонах его деятельности.

16. Все СКПА должны формировать свои органы управления на основе делегирования в них специалистов организаций – участников при выборности высших органов управления (за исключением случая, когда СКПА полностью организован на основе системы участия в капитале и создании управляющей компании).

17. Все СКПА должны иметь органы управления. Высшим органом управления СКПА (кроме выше указанного случая) должен являться наблюдательный Совет с участием представителей государства, а исполнительным органом – директорат.

18. Все СКПА образуют для обеспечения финансирования технического развития лизинговые компании (ЛК) с участием государства через принадлежащие ему банки, либо уполномоченные коммерческие банки, инвестиционные фонды и товарищества для финансирования НИОКР, нового строительства с участием в них государственных организаций и финансовых ресурсов.

19. Все СКПА привлекают с рынка страховые компании и их перестраховывающих партнеров для страхования ППЗ, инвестиционных и иных сделок и проектов.

20. Два и более СКПА могут создавать на долевой основе общие для них организации, как-то: лизинговые, страховые компании, предприятия, производящие материалы и комплектующие широкого применения и т.п.

кооперированные сети как основные объекты индустриализации могли бы быть эффективными, саморазвивающимися субъектами хозяйствования

атывающей
преобразования

Следует подчеркнуть, что в рамках всей отечественной промышленности, ориентированной на производство сложной, инновационной продукции, формирование СКПА должно осуществляться таким образом, чтобы каждый из них имел, как минимум, одного подобного конкурента. Исключение могут составлять сугубо оборонные, особо сложные, опасные, секретные и т.п. промышленные образования. В российской промышленности выполнение этого требования вполне возможно.

формирование СКПА должно осуществляться таким образом, чтобы каждый из них имел, как минимум, одного подобного конкурента

Вывод

В условиях существующей экономической самостоятельности каждого участника СКПА эффективность его роботы как поставщика будет зависеть, главным образом, от их заинтересованности в кооперации и реальных производственных возможностей, рассматриваемых в определенной перспективе и качестве управления альянсом.

В следующий раз рассмотрим основные (базовые) модели сетевых кооперированных промышленных альянсов, специализирующихся на производстве технически сложной продукции длительного использования, рассчитанной для эксплуатации профессиональными, корпоративными потребителями, производимую по их заказам на основе предлагаемых промышленностью образцов.

Литература

1. Азимина Е.В., Андреев В.Н. Организация управления хозяйственными системами. – СПб: Нестер-история, 2011.

2. Алиатов А.А., Пушкин А.В., Джаниридзе Р.М. Государственно-частное партнерство. Механизмы реализации. – М.: Альпина паблишерз, 2010.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: ИКЦ «Маркетинг», 2001.

4. Иванова В.О. Рейтинговая система оценки контрагентов в условиях инновационного развития Госкорпорации «Росатом» // Вопросы инновационной экономики. — 2012. — № 4 (14). — С. 21-29. — http://www.creativeconomy.ru/articles/26934/.

5. Иванова В.О. Особенности менеджмента вертикально-интегрированной компании // Российское

предпринимательство. — 2011. — № 11 Вып. 2 (196). — С. 55–60. — http://www.creativeconomy.ru/articles/14301/.
6. Петров В.М., Маслов А.Н. Управление инновационным предприятиям // Вопросы теории и практики. – СПб: Геликон Плюс, 2011.
7. Чибро Г. Открывая инновации. - М.: Поколение, 2007.
8. Щербаков В.И. Крупные хозяйственные комплексы. Механизмы управления. - М.: Экономика, 1986.

Vadim N. Zazimko
Cand. of Econ. Sci., Chairman of the Board of Directors of "The Star" Scientific-Research Institute

Internal issues of the manufacturing industry in Russia and ways to overcome them

Abstract

It is shown that an affiliated network for predefined end product and in conditions of somewhat averaged technological level of the participants appears as an objective reality that can be identified in practice, and described, but it is possible to develop a new one, having necessary and quite accessible information. But these affiliated networks as the main objects of industrialization can only be effective, self-developing economic operators if they have a number of common and mandatory attributes.

Keywords: manufacturing enterprises, affiliated network, industrial management, network affiliated industrial alliances