mипы сетевых кооперированных промышленных альянсов $^{\scriptscriptstyle 1}$

npa	MOUMIETHOUX UNIOATICOS
	Продолжение.Начало в №№ 15 и 16 РП
	Аннотация
Показано, что кооперир	ованная сеть при заданном конечном продукте и
	пехнологическом уровне ее участников является объ-
	которую можно выявить в практике и описать, а
	новую, имея для этого необходимую и вполне доступ-
	п того, чтобы кооперированные сети как основные
	ии могли бы быть эффективными, саморазвивающи-
	ивования – СКПА, они должны обладать рядом общих
и обязательных качеств.	
Ключевые слова	 предприятия обрабатывающей промышленности,
кооперированная	сеть, управление промышленностью, сетевые коопе-
рированные пром	иышленные альянсы
	ыделение типов сетевых кооперированных
	промышленных альянсов возможно и целе-
	сообразно начинать с анализа сложившей-
	ся структуры обрабатывающей промышленности
	Необходимо определить недостающие, слабо раз-
	витые и развитые предприятия и организации в раз-
	резе их причастности к разработке и производству
	основных видов конечной продукции и ее главных
	составляющих. Проанализировать их территори-
	альное расположение относительно друг друга, тра-
	диции сотрудничества и возможности налаживания
	новых кооперированных связей.
Зазимко	Далее, на основе результатов указанного анализа возможно разработать эскизные варианты коопери-
Вадим Николаевич	рованных сетей. После этого следует провести ана-
канд. экон. наук,	лиз возможностей углубления кооперации за счет
Председатель Совета	ппо возможностен утлуоления кооперации за с тег
Директоров НИИ	
«Звезда»	¹ Из авторской серии «Механизмы стимулирования разви-
vnz@front.ru	тия коллективного взаимодействия предприятий обраба-
	тывающей промышленности России».
	-

российское **п**редпринимательство,№ 17(239)/сентябрь 2013

реструктуризации и переоснащения предприятий и организаций, включенных в каждый эскизный вариант. Следующий шаг в создании сетевого кооперированного промышленного альянса (СКПА) — анализ интересов сторон и определение специфики оргформы и набора инструментов управления им — формирование организационно-хозяйственных моделей СКПА.

Усилия государства

В качестве руководства к действию целесообразно разработать несколько базовых моделей СКПА, которые должны стать методическим руководством для практических действий. Учитывая, как отмечалось выше, что большинство предприятий являются фактически государственными, хотя имеют форму ОАО, иногда ЗАО (ООО), создание альянсов может быть организовано на основе административных воздействий. Однако нельзя допустить, чтобы создание СКПА шло без анализа и учета интересов их будущих членов, поскольку цель такого рода реформы состоит не в создании СКПА как таковых, а в повышении эффективности функционирования обрабатывающей промышленности, ее перевода на инновационный путь развития.

Административные, волевые усилия со стороны государства целесообразно применять, в первую очередь, в отношении строительства недостающих в структуре промышленности предприятий. Их создание возможно в форме ФГУПов и на основе ГЧП – в форме ОАО с контрольным пакетом акций у государства. В решении этого вопроса как раз бы и подошли такие организационные формы как Государственные корпорации и государственночастные (смешанные) Концерны.

Новые предприятия (необоронные) целесообразно строить и оснащать (создавать «под ключ») и силами специализированных иностранных компаний, при необходимости с приобретением лицензий на право производства продукции. Это должны быть группы предприятий, обеспечивающих полный цикл производства, возможно в кооперации с действующими. В первую очередь в рамках отечественной промышленности необходимо создавать предприятия станко-инструментальной отрасли, электроники (производство компонентной базы), а акже по про-

волевые усилия со стороны государства целесообразно применять в отношении строительства недостающих в структуре промышленности предприятий крайне важно понимать объективные интересы потенциальных участников альянсов относительно их роли и их возможностей в объединениях

изводству инновационных материалов. Их строительство и оснащение можно финансировать через иностранные лизинговые компании.

Впоследствии такие предприятия могут быть акционированы и перейти в частные руки, и в первую очередь, их могут приобрести на долевых началах альянсы. Они могут быть сданы альянсам в субаренду с правом выкупа и т.п.

Примерно такая же схема, но с участием отечественных организаций, может быть использована для развития объектов промышленной инфраструктуры. Создание же СКПА на базе действующих предприятий и организаций целесообразно проводить на основе их убеждения и экономических стимулов, с ограниченным использованием административных рычагов, необходимых лишь для преодоления инер-

При этом крайне важно понимать объективные интересы потенциальных участников альянсов относительно их роли и их возможностей в объединениях.

ции и неизбежного сопротивления новому на этапе

Проведем краткий анализ таких интересов.

Создание альянсов

Известно, что альянсы могут создаваться как на основе участия в собственности, так и на основе долгосрочных договорных отношений совместной деятельности.

При формировании альянсов на основе участия в собственности, субъект, который приобретая других субъектов, либо доли в их капитале, оказывается заинтересованным:

- 1. В приобретении ряда однопрофильных предприятий для получения монопольного положения на рынке, либо для углубления их специализации и развития горизонтальной (отраслевой) интеграции, что чаще всего оказывается эффективным при их территориальной близости.
- 2. В развитии диверсификации путем приобретения ряда разнопрофильных организаций для нивелирования риска их узкоспециализированной деятельности, что ведет к созданию многоотраслевых конгломератов без какой-либо специализации и кооперации производства, но с централизацией финансовых ресурсов.

3. В установлении контроля над кооперирован-	
ными цепочками и сетями за счет приобретения	
ряда взаимосвязанных кооперацией организаций	
и организаций, способных реализовать все стадии	
инновационного цикла. Так осуществляется инно-	
вационно-межотраслевая кооперация на основе	
централизации управления процессами разработ-	
ки и производства технически сложной продукции	
и взаимосвязанными отраслевыми вертикально	
интегрированными цепочками по ее производству.	
Заинтересованность субъекта, продающего часть	
права собственности, заключается, чаще всего, в	
следующем:	
1. Предотвращение банкротства.	
2. Обеспечение получения стабильного и большого	
объема заказов, что даже при меньшей доли в собс-	
твенности либо не существенно, либо вообще не	
уменьшит величину дивидендов первоначальных	
собственников.	
Содержание последнего пункта показывает, что	
определенная доля собственности и прав управ-	
ления могут быть «обменены» на план, т.е. на более	
высокую определенность и надежность функциони-	
рования субъекта в хозяйственной среде. Но тогда	
очевидно, что на план тем более может быть «обме-	
нено» и самоограничение прав, и добровольно при-	
нимаемая дополнительная ответственность.	
Кроме того, возможна и своеобразная «оплата»	
права вхождения в сферу действия плана за счет	
некоторой потери в прибыли за счет, например,	
установления единых правил ценообразования для	
выравнивания условий приложения труда в альянсе	
и т.п. Эти положения означают, что и «договорные»	
альянсы могут работать эффективно.	
Анализ мотивов интеграции выявляет и тот факт,	
что производитель будет готов на интеграцию, и	
она окажется эффективной, в тех случаях, когда	
участие в ней стабильно обеспечивает значитель-	
ную часть его доходов и прибыли. Так, при узкой	
специализации и ограниченных мощностях, произ-	
водственные возможности которых тождественны	в одном альянсе
объему потребностей в них, производитель может	могут быть
войти в так называемую «жестко» организованную	представлены
кооперированную сеть. Если же производитель тех-	участники
нологически диверсифицирован, а его мощности	с различными
значительно превышают необходимые для изготов-	интересами
20cm)at	ственное управление
ιοεγουρ	entectivité y aperatorité

ления какого-либо продукта (группы однородных продуктов) для какой-либо одной кооперированной сети, он окажется не заинтересованным во вхождении в «жесткую» модель такой сети. Он будет стремиться стать участником нескольких интегрированных систем, а, значит, окажется заинтересованным в организации «гибкой» конструкции каждой из них, т.е. в организации альянса на договорных началах. Очевидно, что в одном альянсе могут быть представлены участники как с теми, так и с другими интересами.

Типизация по отношениям управления

Основываясь на анализе интересов потенциальных участников СКПА, можно утверждать, что система отношений между членами альянса, а, следовательно, организационные принципы, формы, инструменты управления, могут быть представлены следующим их базовыми моделями (типами). Данную типизацию можно назвать типизацией по отношениям управления.

1. Если интересы участников гармонизируются на основе взаимопроникновения в собственность (на основе участия в капитале) – СКПА примет форму (тип) – чистого холдинга (концерна).

- 2. Если интересы участников гармонизируются на основе долгосрочных договорных отношений (отношений совместной деятельности) СКПА примет форму (тип) чистого консорциума.
- 3. Если интересы части участников и притом, относящихся к финишным и головным, гармонизируются через систему участия в капитале, а остальных с ними и между собой через систему договорных отношений СКПА примет форму (тип) холдинга со вспомогательным многоотраслевым консорциумом.
- 4. Если интересы части участников и притом, финишных и головных, гармонизируются через систему договорных отношений, а от головных далее через систему участия в капитале, СКПА примет форму (тип) консорциума со вспомогательными холдингами.

Однако в основе типизации СКПА не могут лежать только интересы его участников. Весьма важным фактором, влияющим на принципы построения СКПА, является сложившийся состав и территори-

DUDO 151X A

весьма важным фактором, влияющим на принципы построения СКПА, является сложившейся состав и территориальноотраслевая принадлежность его участников

ально-отраслевая принадлежность его участников. Она прямо влияет на возможность и целесообразность использования в СКПА основных форм интеграции: горизонтальной, вертикальной и комбинированной.

Горизонтальная интеграция производителей многих видов технически сложной продукции предполагает кооперацию между однопрофильными (отраслевыми) предприятиями и, чаще всего, имеющими территориальную близость. Территориальная близость не обязательное, но весьма важное условие для обеспечения эффективной горизонтальной интеграции, в первую очередь, при производстве крупногабаритной тяжелой техники.

Вертикальная интеграция предполагает кооперацию между последовательными технологическими переделами в рамках отрасли – от производства деталей до сборки готовой для данной отрасли продукции.

При производстве технически сложной продукции образуется интегрированная сеть, состоящая из нескольких разноотраслевых вертикально интегрированных цепочек (межотраслевая кооперированная сеть), на последнем этапе каждой из которых должно находиться предприятие – головной поставщик финишного предприятия альянса или их группы. Наконец, при наличии горизонтально интегрированного альянса и его кооперации с предприятиями – представителями других отраслей и/или их вертикально интегрированными отраслевыми кооперированными цепочками – получаем альянс с комбинированной интеграцией.

Первая типологическая группа СКПА

Исходя из описанных выше вариантов структуры интересов потенциальных участников альянсов и соответствующих вариантов интеграции, можно получить первую типологическую группу сетевых кооперированных промышленных альянсов, состоящую из их четырех форм (четыре варианта моделей СКПА), ориентированных на территориальную организацию промышленного производства.

- 1. Чистый комбинированный территориальный холдинг (ЧКХ).
- 2. Чистый комбинированный территориальный консорциум (ЧКК).

территориа	альная	
близость		
взаимосвязанных предприятий		
положители	ьным	
фактором кооперации		

государственное управление

не любая территориальная кооперация будет являться кластером

- 3. Комбинированный консорциум с горизонтально интегрированным холдингом в основе (ККГХ).
- 4. Горизонтально интегрированный территориальный холдинг с многоотраслевым, вертикально интегрированным вспомогательным консорциумом (ГХВК).

Следует отметить, что независимо от конкретного варианта устройства альянсов из указанного выше их перечня, все они должны быть научно-производственными формированиями. Кроме того, комбинированная форма интеграции содержит в себе и горизонтальную.

В связи с тем, что горизонтальная интеграция тяготеет к территориальной организации промышленности, целесообразно затронуть вопрос о промышленных кластерах, который, в настоящее время, является крайне актуальным.

В основе кластера, прежде всего, лежит горизонтальная форма интеграции, которая свидетельствует об объективных причинах сосредоточения на данной территории однородных (отраслевых) предприятий. Ведь не случайно судостроительные предприятия сосредотачиваются на берегах водоемов, а текстильные в местах произрастания льна, хлопка и т.п.

Территориальная близость взаимосвязанных предприятий всегда будет положительным фактором кооперации. Но не любая территориальная кооперация будет являться кластером. Не трудно предположить, что при организации кластера необходимо собрать в рамках комбинированной интеграции всех необходимых участников, обладающих однонаправленными интересами, позволяющими сформировать из них чистый холдинг, будет практически невозможно. Вместе с тем, формирование кластера без использования преимуществ углубления специализации и развития горизонтальной интеграции между однородными предприятиями – не даст максимального эффекта без использования системы участия в капиталах, т.е. холдинга.

Базовые модели для альянсов

Договорные отношения – консорциум – позволят объединить с ним недостающие предприятия и организации. Следует обозначить, что модель «Горизонтально интегрированный территориальный холдинг с многоотраслевым, вертикально

интегрированным вспомогательным консорциуальянсы можно мом», представляет классическую форму Кластера. выстраивать Но в тех случаях, когда межотраслевая кооперация на основе строится вокруг одного, выпускающего конечный объединенных с народнохозяйственной точки зрения продукт, разноотраслевых предприятия, при необходимости сохранения вертикально самостоятельности нескольких таких выпускаюинтегрированных щих альянсов, горизонтальная интеграция в них цепочек предприятий, будет отсутствовать. И даже в случае территориальне связанных ной близости финишного и остальных, входящих в территориально альянс предприятий, они образуют межотраслевую промышленную систему, но не кластер. Большинство же альянсов можно выстраивать на основе тем или иным образом объединенных разноотраслевых вертикально интегрированных цепочек предприятий, не связанных территориально. Тогда, вторая типологическая группа СКПА, не связанных территориальным фактором, также может быть сформирована из четырех типов форм (четыре варианта моделей СКПА): 1. Чистый многоотраслевой вертикально интегрированный холдинг (ЧМВХ). 2. Чистый многоотраслевой вертикально интегрированный консорциум (ЧМВК). 3. Вертикально интегрированный многоотраслевой холдинг со вспомогательным многоотраслевым консорциумом (ВМХК). 4. Вертикально интегрированный многоотраслевой консорциум со вспомогательными вертикально интегрированными отраслевыми холдингами (ВМКХ). Учитывая, что система отношений в рамках форм участия в капитале хорошо описаны в теории и регламентированы на практике, в качестве двух базовых моделей, описывающих специфику отношений управления в альянсах, выберем следующие: для территориального альянса – вышеуказанную кластерную модель. - для не связанного территорией альянса, модель «чистого консорциума». Окончание следует Литература 1. Азимина Е.В., Андреев В.Н. Организация управления хозяйственными системами. – СПб: Нестеристория, 2011.

государственное управление

- 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. Чибро Г. Открывая инновации. М.: Поколение, 2007.
- 5. Петров В.М., Маслов А.Н. Управление инновационным предприятиям. Вопросы теории и практики. СПб: Геликон Плюс, 2011.
- 6. Щербаков В.И. Крупные хозяйственные комплексы. Механизмы управления. М.: Экономика, 1986.

bn

Vadim N. Zazimko

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

Types of Network Co-operated Industrial Alliances

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