

Методика выбора схемы кооперации

11, ноябрь 2010

автор: Булатов А. Н.

УДК 334.7.021

Для принятия решения о кооперации, определения ее формы и задач, для менеджмента предприятия необходим достаточный уровень инструментария. В данной статье хотелось бы остановиться на определении оптимального вида кооперации в зависимости от важнейших стратегических параметров развития предприятия, таких как, общая конкурентоспособность производства, известность бренда, квалификация персонала и корпуса менеджеров, эффективность используемой производственной технологии и доступность финансовых ресурсов (табл.). Указанные пять параметров в наиболее общем виде характеризуют весь спектр производственно-финансовых, как объективных, так и субъективных, параметров деятельности предприятия:

1) конкурентоспособность производства – важнейшая характеристика деятельности любого предприятия, определяет широкие возможности развития производственной и промышленно-торговой кооперации на выгодных для предприятия-производителя условиях;

2) известность бренда – дает широкие возможности по использованию такой формы кооперации как франчайзинг, обеспечивающей синергетический эффект;

3) квалификация менеджмента и персонала – важнейшее условие роста производительности труда предприятия, недостаточное качество данной стратегической позиции обуславливает необходимость кооперации предприятия с кадровыми агентствами, образовательными учреждениями, структурами, занимающимися повышением квалификации и тренингами персонала и т.п.;

4) эффективность технологии производства – степень реализации данной стратегической позиции обуславливает характер участия предприятия в процессах научно-производственной и инновационно-производственной кооперации;

5) доступность финансовых ресурсов дает возможность, с одной стороны развивать все иные формы промышленной кооперации, с другой – обуславливает целесообразность активизации отношений в сфере финансово-промышленной кооперации предприятия.

Таким образом, выделенные стратегические параметры всесторонне характеризуют деятельность практически любого современного промышленного предприятия. Одновременно, установлено, что между данными параметрами отсутствует выраженная автокорреляция, что является одним из объективных условий использования метода стратегических матриц (в противовес однофакторным регрессионным моделям, представленным графически). Так, известность бренда вовсе не предполагает наличие высокой конкурентоспособности производства, доступные финансовые ресурсы далеко не всегда влекут повышение эффективности производственной деятельности и т.п.

Классическим примером реализации стратегии кооперации № 1 является ОАО «Сбербанк». Данная организация имеет известный бренд, высокую конкурентоспособность услуг, довольно эффективный персонал, существенные финансовые ресурсы. Соответственно, данное предприятие осуществляет диверсифицированную стратегию промышленной кооперации, создавая региональные ФПГ, приобретая крупные пакеты акций предприятий промышленности (в т.ч. зарубежных, таких как Opel – в сентябре 2009 г.), предлагает пользователям интегрированные пакеты услуг и т.п.

Матрица определения оптимальных видов промышленной кооперации в зависимости от стратегических параметров развития предприятия

№	Конкурентоспособность производства	Известность бренда	Квалификация менеджмента и персонала	Эффективность технологии	Доступность финансовых ресурсов	Основные стратегии промышленной кооперации
1	высокая	высокая	высокая	высокая	высокая	Весь спектр кооперационных стратегий на условиях лидера (возможные виды франчайзинга, субконтрактации на выгодных условиях и т.п.)
2	высокая	высокая	высокая	высокая	низкая	Вхождение в ФПГ и крупные промышленные холдинги с целью преодоления дефицита ликвидности
3	высокая	высокая	высокая	низкая	высокая	Инновационно-промышленная кооперация, резкое обновление технологии производства
4	высокая	высокая	высокая	низкая	низкая	Вхождение в ФПГ и крупные промышленные холдинги
5	высокая	высокая	низкая	высокая	высокая	Аутсорсинг части функций управления персоналом
6	высокая	высокая	низкая	высокая	низкая	Аутсорсинг части функций управления персоналом
7	высокая	высокая	низкая	низкая	высокая	Кооперация с элементами инновационной инфраструктуры с параллельным долгосрочным обучением менеджмента и персонала.
8	высокая	высокая	низкая	низкая	низкая	Франчайзинг (в роли франчайзера) (ситуация неравновесная)
9	высокая	низкая	высокая	высокая	высокая	Аутсорсинг функций маркетинга (по продвижению бренда)
10	высокая	низкая	высокая	высокая	низкая	Аутсорсинг функций маркетинга, вхождение в ФПГ
11	высокая	низкая	высокая	низкая	высокая	Франчайзинг (в роли франчайзи)
12	высокая	низкая	высокая	низкая	низкая	Франчайзинг (в роли франчайзи), промышленно-банковская кооперация
13	высокая	низкая	низкая	высокая	высокая	Промышленно-образовательная кооперация (в т.ч. в области бренд-

						менеджмента)
14	высокая	низкая	низкая	высокая	низкая	Аутсорсинг всех важнейших функций управления, которые, в отличие от производства, реализуются крайне неэффективно
15	высокая	низкая	низкая	низкая	высокая	
16	высокая	низкая	низкая	низкая	низкая	
17	низкая	высокая	высокая	высокая	высокая	Резкая промышленно-инновационная модернизация (на основе известного бренда и низкой конкурентоспособности), научно-промышленная модернизация с целью повышения уровня долгосрочной конкурентоспособности производства
18	низкая	высокая	высокая	высокая	низкая	
19	низкая	высокая	высокая	низкая	высокая	
20	низкая	высокая	высокая	низкая	низкая	
21	низкая	высокая	низкая	высокая	высокая	
22	низкая	высокая	низкая	высокая	низкая	
23	низкая	высокая	низкая	низкая	высокая	
24	низкая	высокая	низкая	низкая	низкая	
25	низкая	низкая	высокая	высокая	высокая	Противодействие квазикооперации
26	низкая	низкая	высокая	высокая	низкая	Франчайзинг (в роли франчайзи), жесткий аудит и аутсорсинг непрофильных функций управления
27	низкая	низкая	высокая	низкая	высокая	Изоляционистская стратегия повышения конкурентоспособности (т.е. без кооперации)
28	низкая	низкая	высокая	низкая	низкая	Франчайзинг (в роли франчайзи), жесткий аудит и аутсорсинг непрофильных функций управления
29	низкая	низкая	низкая	высокая	высокая	Франчайзинг, кадровый и управленческий аутсорсинг
30	низкая	низкая	низкая	высокая	низкая	Вхождение в ФПГ на любых условиях.
31	низкая	низкая	низкая	низкая	высокая	Изоляционистская стратегия повышения конкурентоспособности
32	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая	Любые формы кооперации на любых условиях (как альтернатива банкротству)

Примером эффективной реализации стратегии промышленной кооперации № 2 является ОАО «Алнас» (г. Альметьевск), одно из ведущих предприятий по производству насосов в РФ, имеющее конкурентоспособную продукцию, квалифицированный персонал, но столкнувшееся еще в 2007 г. с крайне существенным дефицитом финансовых средств. В результате имела место промышленная интеграция ОАО с крупным общероссийским промышленным холдингом «Северсталь-автом». ОАО «Алнас» лишилось части своей производственно-хозяйственной самостоятельности, но получило доступ к финансовым ресурсам холдинга, что сделало возможным эффективную модернизацию производства и управления.

Стратегия промышленной кооперации № 8 является крайне неустойчивой, так как высокая конкурентоспособность и известность бренда не могут быть достигнуты при условии низкой эффективности персонала и технологии производства, а также дефиците финансовых ресурсов. По сути, в подобной сети в 2008-09 годах оказалась торгово-промышленная общероссийская сеть «Эльдорадо».

Примером стратегии № 10 может служить Кукморский валяльно-войлочный комбинат – довольно конкурентоспособное предприятие с вполне совершенной технологией производства и низкой текучестью квалифицированных кадров. Постоянные проблемы с ликвидностью обусловили кооперацию ОАО с НХК РТ – одной из крупнейших в Татарстане холдинговых структур. В настоящее время целесообразным также представляется аутсорсинг функций маркетинга, которые на самом предприятии реализуются недостаточно эффективно.

В качестве примера стратегии промышленной кооперации № 26 можно привести ОАО «Кондитерская фабрика Заря» (г. Казань). Данное предприятие имеет вполне эффективную технологию производства кондитерских изделий и квалифицированный персонал и в то же время характеризуется низкой известностью бренда и имеет постоянные проблемы с ликвидностью деятельности. Для их решения ОАО вошло в 2001 г. в качестве франчайзи в

общероссийский холдинг «Сладко», однако по ряду причин, в том числе субъективного характера, такого рода кооперация оказалась неудачной, и в 2004 г. ОАО вышло из состава холдинга. В 2008-09 годах предпринимаются попытки собственного продвижения бренда предприятий, однако они являются в целом не вполне удачными, что еще раз подтверждает целесообразность промышленной кооперации в форме франчайзинга.

Для предприятия, оказавшегося на позиции № 32, целесообразно использование любых возможных форм промышленной кооперации и интеграции как альтернативы банкротству.

Конечно, автоматическое применение приведенных в таблице оптимальных видов кооперации представляет собой лишь концептуальное решение проблемы. К тому же, хотя определен общий алгоритм выбора оптимального вида кооперации в зависимости от стратегических параметров развития предприятия, следует осуществлять корректировку в зависимости от институциональных особенностей среды функционирования (принцип институционализма), на основе информации, полученной другими методами (принцип конвергенции методов исследования промышленной кооперации), с учетом внешних эффектов кооперации для государства, смежных отраслей экономики региона, социума в целом (принцип социальной детерминации). Матрица представляет возможность выбора усредненной, наиболее оптимальной стратегии формирования промышленной кооперации для среднестатистического предприятия любой формы собственности и вида экономической деятельности. В перспективе стратегическая матрица может быть использована для обоснования оптимального вида кооперации между малыми, средними и крупными предприятиями.

В целом, матрица выбора оптимальных видов промышленной кооперации позволяет осуществить укрупненное позиционирование предприятия по отношению к существующему весьма разнообразному спектру видов и возможностей кооперации, выбрать общую стратегию промышленной кооперации и интеграции. Разумеется, подобный подход является в определенной мере условным, усредненным; конкретные параметры промышленной

кооперации должны быть разработаны на основе детального анализа специфики деятельности конкретного предприятия, его потенциальных кооперантов, существующей финансово-экономической и институциональной среды хозяйствования.

Список литературы

1. *Дорохов А.В.* Проблемы взаимодействия предприятий и организаций // Вестник УрГУ. 2009. № 2.
2. *Просвирнин А.Н.* Вопросы промышленной кооперации предприятий Амурской области // Проблемы экономики и управления. 2008. № 7.
3. *Родионов Е.Б.* Экономика промышленности. М.: Армада, 2008.
4. *Тарануха Е.В.* Предприятие и предпринимательство в трансформирующейся экономике. М.: Дело и сервис, 2003.