

УДК 330.322

UDC 330.322

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ
ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМ
ПРОИЗВОДСТВОМ НА
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ
ПРЕДПРИЯТИИ**

**IMPROVING OF MANAGEMENT OF
DIVERSIFIED MANUFACTURE ON MACHINE-
BUILDING ENTERPRISE**

Петрусенко Михаил Стефанович
к.э.н., доцент, председатель наблюдательного
Совета

Petrusenko Michail Stefanovich
Cand.Econ.Sci., associate professor, chairman of
supervisory council

Соболев Игорь Аркадьевич
к.э.н., профессор, председатель правления,
генеральный директор
МОАО «Седин», г. Краснодар, Россия

Sobolev Igor Arkadyevich
Dr.Sci.Econ., professor, chairman of the board,
general director
MOAO «Sedin», Krasnodar, Russia

Погодин Александр Сергеевич,
аспирант

Pogodin Alexandr Sergeevich
post-graduate student

В данной статье предлагается использование дивизионально-функциональной модели, для повышения уровня управления дочерними компаниями предприятия; изложен метод использования промышленной площадки для создания единой территории экономического развития, что позволяет использовать особые налоговые льготы

In the given article the use of divisional-functional model, for increasing the control of affiliated companies of the enterprise is offered. We describe the method of using of industrial ground for creating of united territory of economic development, what allows using special tax privileges

Ключевые слова: ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЕ
ПРОИЗВОДСТВО, ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ
УПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЯ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ, ИНТЕГРИРОВАННОЕ
ПРОИЗВОДСТВО, ТЕРРИТОРИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Keywords: DIVERSIFIED MANUFACTURE,
DECENTRALIZATION OF MANAGEMENT,
STRATEGY OF DIVERSIFICATION,
INTEGRATED MANUFACTURE, TERRITORY OF
ECONOMIC DEVELOPMENT

В современных экономических условиях становится очевидным, что для успешного продвижения по пути экономического роста необходимы глубокие качественные изменения отраслевой и технологической структуры промышленности, поиск путей совершенствования организации управления предприятиями, обеспечивающих высокую адаптивность, гибкость и эффективность их функционирования.

Сохраняющаяся узкая специализация на фоне старения основных фондов (особенно в базовых отраслях промышленности - нефтедобывающей, металлургической, машиностроительной и др.) резко снижает конкурентный потенциал предприятий из-за ограниченности

рынков сбыта, отсутствия инвестиционной привлекательности. В этой связи наиболее реальная и эффективная стратегия – диверсификация производства и управления, как качественно новые направления развития предприятия на долгосрочный период, обеспечивающие конкурентоспособность ресурсов предприятия в динамично развивающихся условиях внешней среды.

Практика организации производства на отечественных предприятиях и мировой опыт показывают, что только использование комплексных систем организации производства и управления позволит добиться успеха.

При этом рациональное построение структуры предприятия должно предусматривать:

- адаптацию и упрощение организационной структуры управления предприятием, а также уменьшение числа уровней в системе управления и создание самоуправления на нижних уровнях производства;

- децентрализацию управления, повышение финансово-экономической самостоятельности, ориентацию на потребности клиента, развитие внутрифирменного предпринимательства с одновременным ужесточением функций координации и контроля со стороны аппарата управления (холдинга);

- переход на дивизиональную модель структуры с полной передачей дивизионам производственных функций управления, продуктовой ориентацией и получением технологически законченного изделия, услуги или инженерного решения;

- максимальную диверсификацию продуктовой палитры для использования всего технического и технологического потенциала производства с передачей управляющих функций продуктовым центрам.

Реализуемая на предприятиях группы «Седин» модель реструктуризации, основанная на инновационных подходах и имеющая, на

наш взгляд хорошую перспективу, базируется на трех основных блоках: **стратегическом, интеграционном и территориальной организации.**

1. Стратегический блок - исходный

Стратегия диверсификации должна раскрывать за счет чего предприятие планирует реализовать задачу развития и повышения эффективности его функционирования. Обосновать экономический и финансовый аспекты целей развития, стратегия определяет их приоритетность, необходимую концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях.

Формируемая стратегия должна охватывать (рис. 1):

- стратегию маркетинга;
- продуктовую стратегию;
- стратегию комплекта ресурсов;
- субстратегию производства и сбыта;
- субстратегию персонала;
- субстратегию закупок;
- субстратегию затрат.

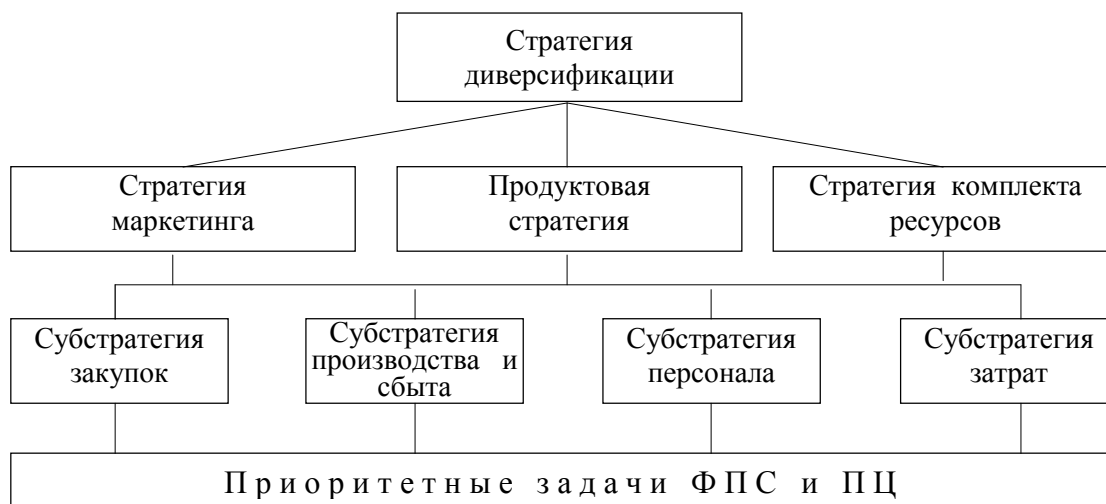


Рис. 1. Дерево (декомпозиция) стратегий

Основой предлагаемой стратегии диверсификации должно стать эффективное использование собственной ресурсной базы при имеющемся техническом потенциале, главным фактором, определяющим политику организации производства, является рациональная организационная структура и эффективная система управления предприятием.

Предлагаемая функционально-дивизионная организационная структура управления предприятием наиболее полно отвечает стратегии диверсификации производства.

Дивизионально-функциональная модель строится на основании определенного алгоритма. Формируются отдельные группы в составе холдинга, состоящие из ряда взаимосвязанных дочерних компаний («продуктовые центры»). Ядром каждого продуктового центра (далее ПЦ) становится субхолдинг. Каждый из этих центров можно рассматривать как элементарную ячейку холдинговой структуры. Таким образом, главы субхолдингов становятся одновременно и главами центров в составе холдинга. Это дивизиональная часть данной модели. Функциональная же часть заключается в том, что функциональные службы дочерних компаний находятся в двойном подчинении соответствующего функционального управления в холдинг-компании и руководителя дочерней компании. Функционально-дивизиональная модель представлена на рис.2.

Достоинствами этой модели является высокая маневренность и большая самостоятельность дочерних компаний. К недостаткам можно отнести увеличение издержек производства, «ведомственность» на уровне субхолдингов, а также усложнение контроля над деятельностью отдельных служб дочерних компаний, что являлось достоинством линейно-функциональной модели.

Исходным направлением реализации стратегии диверсификации является поиск новых продуктов и поиск новых рынков и освоение

«своих» сегментов и ниш с использованием соответствующего имеющегося комплекта ресурсов.

Многопрофильная диверсификация предприятия предусматривает производство различных по назначению видов продукции: металлообрабатывающее оборудование, сельхозтехнику и пр.

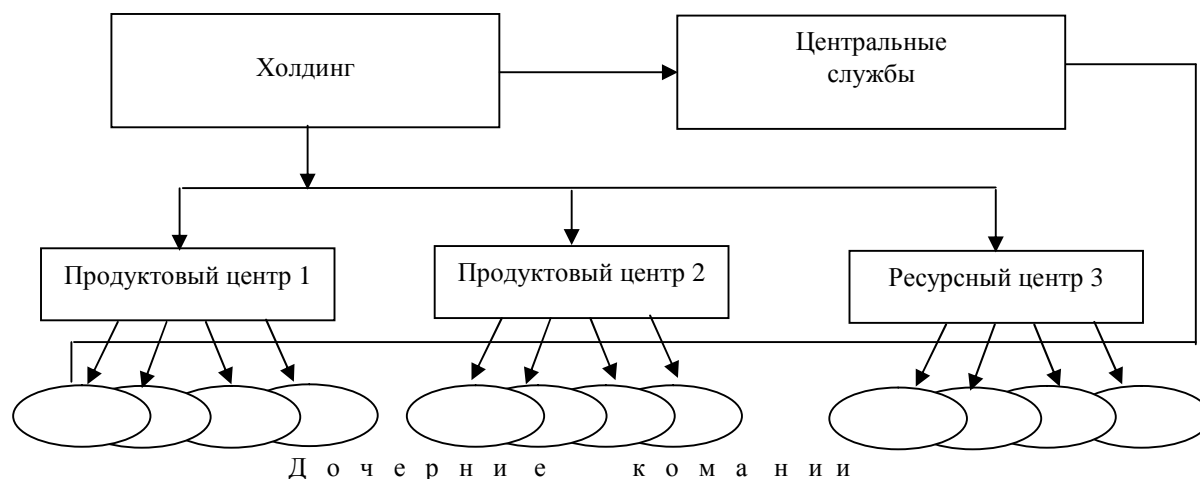


Рис. 2. Дивизионально-функциональная модель бизнеса

Поэтому эти вопросы должны быть раскрыты в виде стратегических целей и задач по каждой группе продукции в отдельности, включая:

- анализ последних достижений фирм-конкурентов;
- намеченные перспективные разработки, повышающие конкурентный уровень продукции;
- предложения по повышению качества продукции и ее изготовления до требований мировых стандартов согласно нормам ИСО и СЕ.

Формализованная продуктовая стратегия должна исходить из стратегических целей

функциональных подсистем (ФПС). Охватывать пути решения возникающих проблем, задач и продуктовых центров с набором изменяющихся во времени показателей, а также требуемые затраты для их реализации.

Производство конкурентоспособной продукции, соответствующей требованиям внутреннего и зарубежных рынков, требует наличия соответствующего комплекта технологических и материальных ресурсов. Если собственный комплект ресурсов предприятия их не содержит, то недостающие части ресурсов привлекаются или закупаются во внешней среде, в том числе и за рубежом.[1]

Финансово-экономическое состояние предприятия определяется соотношением его доходов и расходов. Вследствие того, что в первые годы реализации стратегии диверсификации из-за недостаточных объемов товарного и ресурсного оборотов уровень доходов не покрывает намечаемых расходов на производственную и хозяйственную деятельность. Субстратегия должна раскрывать как будут, сформированы доходы и за счет чего, по каким направлениям деятельности планируются расходы, а также пути оптимально возможного снижения расходов. Поэтому в составе закладываемых в стратегиях и субстратегиях ФПС, ПЦ и их стратегических целях должны быть показаны:

- постоянные затраты: на сохранение и содержание основных фондов; на содержание аппарата управления и др.;
- переменные затраты: на увеличение объемов производства и проведение инноваций; увеличение численности производственного персонала и его заработную плату; выплату налогов с оборота и т.п.

Субстратегии затрат каждого из ПЦ и ресурсного центра (далее РЦ) на основании анализа состава намечаемых целей и задач по направлениям деятельности должны предусматривать оптимальное снижение расходов на их реализацию путями:

- уменьшения «глубины» технологии, сохраняемой на предприятиях комплекса;
- снижения себестоимости продукции;

- ускорения оборачиваемости оборотных средств и снижения складских запасов;

- разработки и внедрения нормативов расхода ресурсов и других мероприятий.

В итоге субстратегия затрат должна показывать за счет чего и как будут достигнуты показатели ключевых стратегических целей комплекса.

Стратегия диверсификации предприятия формируется путем обобщения и увязки формализованных стратегий и субстратегий ФПС ПЦ и РЦ, поэтому высший центр компетенции руководства предприятия, руководствуясь выработанной им политикой, в ходе формирования стратегии:

- анализирует направленность (соответствие общей цели) комплекса и привлекательность стратегических целей ФПС ПЦ и РЦ с учетом требуемых для их реализации затрат;

- оценивает реально возможные сроки завершения инновационных проектов реконструкции ресурсов;

Задаваясь различными вариантами возможного увеличения доходов и снижения затрат, руководство предприятия совместно с руководителями ПЦ определяет оптимальный вариант деятельности продуктовых и ресурсного центров и, соответственно, уточняет набор ключевых и комплект приоритетных стратегических целей предприятия, а также их показатели, характеризующие:

- продуктовую стратегию и стратегию комплекта ресурсов;
- субстратегии персонала, закупок и затрат;
- необходимые для их реализации капиталовложения по годам, как за счет собственных оборотных средств, так и за счет внешних инвестиционных вложений;
- источники по годам внешних инвестиционных вложений.

Общие требования к стратегии диверсификации.

Закладываемых в стратегию предприятия направлений деятельности может быть много, но к основным, в наибольшей степени определяющим уровень эффективности взаимодействия с внешней средой относится повышение конкурентного статуса предприятия. Общей задачей разработки стратегии должно быть: формирование приоритетного набора целей предприятия, его ФПС и продуктовых центров таким, чтобы в результате их реализации доходность капитала предприятия была выше, чем доходность вложения средств в банки. [2]

Стратегия должна охватывать ключевые цели и комплект приоритетных стратегических целей комплекса, обеспечивающих реализацию его миссии, с учетом возможных рисков и угроз, эффективному взаимодействию субъектов внешней и внутренней сред по всем направлениям деятельности.

Стратегия должна быть комплексным информационным носителем, раскрывающим за счет чего планируется реализация задач предприятия, содержащим совокупность ориентиров долгосрочных действий путем концентрации потенциала ресурсов на приоритетных направлениях и обеспечивающим создание необходимого и достаточного их состояния, которое, отличаясь от исходного, будет:

- в максимальной степени соответствовать требованиям внешней среды;
- восприимчивым к нововведениям;
- ориентированным на потребителя;
- обеспечивающим финансово устойчивое функционирование капитала.

Стратегический уровень управления в конечном итоге развития предприятия должен обеспечить его полноправную интеграцию в мировую экономическую систему.

Формирование стратегии начинается с уточнения миссии предприятия, оправдывающей его существование.

Политика предприятия и концепция ценностных ориентиров в области управления капиталом базируется на следующих приоритетах:

- а) направления деятельности;
- б) политика в области организации управления;
- в) продуктовая политика;
- д) ресурсная политика;
- е) политика в области инвестиций.

Становится очевидным, что только своевременное принятие нестандартных стратегических решений позволяет целенаправленно на экономические результаты предприятия, предупреждает и устраняет негативные явления.

Практика убедительно доказывает необходимость и возможность нахождения таких решений для российских предприятий одним из них – **интегрированное производство.**

Предлагаемая система интегрированной производственно-сбытовой деятельности, является одним из направлений структурной диверсификации производства и на наш взгляд позволяет предложить новую модель сохранения и развития эффективного производства и интеграции в мировое хозяйство в современных условиях существования отечественной промышленности.

Практическая реализация данного стратегического решения подтверждает – российские предприятия способны конкурировать в отдельных отраслях и секторах мировой экономики.

Под интегрированным производством нами понимается система организации производственно-сбытовой деятельности, основанная на взаимодействии двух или нескольких самостоятельных бизнес

образований, совместно использующих имеющиеся в их распоряжении ресурсы для достижения единой цели (или близких по способу поведения на рынке целей).

Создание интегрированного производства с участием зарубежных партнеров позволяет усилить эффект от процесса локальной интеграции за счет их функционирования в различных экономических средах и более эффективного использования возможностей информационных обменов о состоянии рынка.

Интегрированное производство строится, наряду с общесистемными, на базе следующих, определяющих его жизнеспособность и эффективность принципов:

- максимальное вовлечение ресурсного потенциала партнеров для реализации совместных производственных и инвестиционных проектов. При этом, в наибольшей степени используются наиболее эффективные и конкурентные ресурсы;

- базирование на имеющихся организационных (производственных и управленческих) структурах участников, с максимальной упрощением форм взаимодействия и минимизацией уровней управления;

- использование сквозной системы планирования, ориентированной на конечный продукт совместного производства. Аналогично строится система учета, анализа и оценки затрат и результатов деятельности партнеров;

- определение величины дохода от реализации интегрированного продукта каждого участника пропорционально понесенным затратам;

- повышение конкурентного статуса предприятий участников за счет объединения «ноу-хау» по продукту и технологиям, беспрепятственного информационного обмена с целью обеспечения конкурентоспособности на мировом рынке;

- построение организационной структуры управления интегрированным производством на базе функционально-целевого подхода.

Процесс международной интеграции продолжается во всех сферах экономики с большим динамизмом и дополнительными специфическими факторами. Главный из них – стремительное развитие коммуникационных систем для получения и обмена информацией. Новые информационные технологии позволяют получать необходимую информацию для принятия оптимального решения, независимо от места расположения партнеров и разделяющих их границ.

Предлагаемая модель интегрированной производственно-сбытовой системы строится на базе совместных внешнеэкономических структур (совместных предприятиях) и имеющегося опыта сотрудничества с зарубежными партнерами с горизонтальной схемой интеграции, позволяющей, существенно уменьшить, а в ряде случаев и устранить негативное влияние отдельных факторов внешней среды для предприятий участников.

Главные преимущества интегрированного производства сводятся к следующим:

- стабильное функционирование и развитие независимо от состояния отечественного рынка и состояния экономики в конкретный период;

- повышение (сохранение) конкурентного статуса предприятия за счет использования совместных возможностей участников интегрированного производства;

- максимально гибкое и эффективное использование законодательной базы стран, где расположены предприятия участники интегрированного производства;

- снижение рисков потери (неэффективного использования) вложенного капитала;

- возможность использования более гибких и эффективных моделей функциональных подсистем: инжиниринга и разработок, закупок, производства и технологии, маркетинга и сбыта, финансов, персонала;
- возможность эффективного использования и маневра ресурсами;
- сохранение присутствия предприятия на мировом рынке производимой продукции;
- наличие постоянных информационных потоков о конъюнктуре рынка, состояния внешней среды и мирового рынка;
- обмен технической и технологической документацией и «ноу-хау»;
- использование сбытовых каналов участников интегрированного производства;
- проведение согласованной политики на рынке в целом, и по отношению к конкурентам;
- возможность гибкого использования торговых марок участников;
- возникновение синергического эффекта от снижения интегральных корпоративных издержек за счет многофункционального использования производственной базы и ресурсов и т.д.

Реализация идеи создания интегрированного производства в сложных условиях кризисного состояния отечественной промышленности потребовала разработки адекватного механизма управления производством.

Под механизмом понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга элементов производственного процесса: стратегии, управленческого инструментария, структур, процедур, совместно обеспечивающих создание и устойчивое функционирование системы интегрированного производства.

Механизм управления производством интегрированного производства, помимо общепринятых, имеет свои специфические особенности и должен отвечать следующим требованиям:

- объединять усилия работников на достижение целей интегрированного производства;
- усиливать реакцию на изменения тенденций рынка продукции, на котором позиционируется интегрированное производство;
- создавать условия для производства продукции, имеющую абсолютную гарантию сбыта;
- постоянно расширять ассортимент изделий с максимальным охватом запросов потенциальных потребителей;
- разрабатывать и изготавливать продукцию в минимально возможные сроки, с использованием параллельности этапов работ;
- повышать потребительские параметры продукции, опережая основных конкурентов;
- максимально снижать себестоимость продукции за счет оптимального использования ресурсов, размещенных в различных экономических средах и соответственно имеющих различную стоимость.

Результаты практического опыта исследования и обобщения опыта создания, интегрированных систем позволяют для реализации функций управления выделить в составе его механизма ряд блоков:

- организационно-правового регулирования отношений партнеров;
- разработки и реализации стратегии совместной деятельности;
- планирования текущей производственно-сбытовой деятельности;
- анализа целевых сфер бизнеса (маркетинговые исследования);
- комплекса мер по повышению конкурентоспособности и поддержанию конкурентного статуса;
- методов регулирования, распределения и совместного использования ресурсов;
- оперативного контроля и оценки состояния производства;
- оценки доли участия и распределения доходов между участниками интегрированного производства;

- политики информационного обмена и информационного обеспечения интегрированного производства. [3]

Детальная разработка вышеназванных блоков проводится группой экспертов и утверждается руководством предприятий участвующих в интегрированном производстве.

Методический подход, использованный для оценки эффективности функционирования интегрированного производства основывается на трех направлениях:

- оценка относительного высвобождения ресурсов и сокращение времени производственно-технологического цикла;

$$\Delta P_{\text{отн}} = \Sigma P_{A_j} - \Sigma P_{B_j},$$

где $\Delta P_{\text{отн}}$ - стоимостная величина относительного высвобождения ресурсов;

ΣP_{A_j} - суммовая стоимость j -го ресурса используемого в интегрированном на предприятии А;

ΣP_{B_j} - суммовая стоимость j -го ресурса используемого в интегрированном на предприятии Б;

- оценка изменения конкурентного статуса предприятий участников интегрированного производства;

$$K_c = \Sigma \Delta_{\text{пол}} - \Sigma \Delta_{\text{отр}},$$

где K_c - конкурентный статус предприятия участника интегрированного производства;

$\Sigma \Delta_{\text{пол}}$ - положительные изменения составляющих факторов конкурентного статуса предприятия участника;

$\Sigma \Delta_{\text{отр}}$ - отрицательные изменения составляющих факторов конкурентного статуса предприятия участника;

- оценка общей эффективности использования капитала (функционирования интегрированного производства).

Оценка эффективности использования капитала базируется на общих принципах анализа экономической эффективности и основана на сравнении доходности капитала используемого в интегрированном производстве и на предприятиях участниках.

Практические результаты показывают, что на предприятия машиностроения (в частности группы «Седин») использование интегрированного производства обеспечивают повышение доходности капитала в среднем на 12-20% в зависимости от специализации.

Как еще одна из форм структурной диверсификации предлагается реконструкция промышленной территории бизнес образования и создание на ее базе перспективной промышленной зоны (территории экономического развития), соответствующей конкурентным требованиям рынка.

Территория экономического развития (далее ТЭР) – обособленная территория, имеющая единую инженерную и транспортную инфраструктуру, неиспользуемые по прямому назначению производственные площади, на которых возможно размещение и развитие производств конкурентоспособной продукции. Инвестиционная привлекательность обеспечивается за счет предоставления ТЭР условий экономического благоприятствования. [4]

Целью образования ТЭР является реконструкция промышленной площадки предприятия и создание на её базе перспективной промышленной зоны, соответствующей конкурентным требованиям рынка к перспективным промышленным зонам, которые характеризуются следующими показателями: структурой производимой на ТЭР продукции, с приоритетом продукции, удовлетворяющей потребности муниципального образования и региона; уровнем применяемых в производстве технологий; съемом продукции с 1 кв. метра территории; экологической безопасностью; суммой налогов с 1 кв. метра территории;

плотностью рабочих мест; уровнем заработной платы; гарантией доходности и защищенности инвестиций; надежностью работы инфраструктуры.

ТЭР - обустроенная промышленная площадка предприятия является территориальным и организационным объединением юридических лиц, которое состоит из Управляющей компании ТЭР (холдинговоуправляющая компания) и хозяйствующих субъектов.

Управленческие функции на ТЭР осуществляет Управляющая компания ТЭР, учредителями которого являются: структуры представляющие региональную и муниципальную власть, юридические и физические лица. Управление ТЭР осуществляется на основании договора, заключаемого администрацией муниципального образования и Управляющей компании ТЭР.

Управляющая компания ТЭР является арендатором всей земли, которая передает ее в субаренду пользователям территории экономического роста.

На ТЭР устанавливается особый порядок землепользования и налогообложения. Арендная плата на землю в части, зачисляемой в муниципальный и региональный бюджеты, для ТЭР устанавливается в размере 50% от действующих ставок. Размер арендной платы уменьшается на величину суммарных инвестиций резидентов ТЭР в природоохранные мероприятия на земельном участке.

Налоговые льготы в части платежей в муниципальный и региональный бюджеты могут предоставляться по: налогу на добавленную стоимость, налогу на прибыль, налогу на содержание объектов соцкультбыта и ЖКХ, налогу на имущество, налогу за пользование автодорогами. Налоговые льготы предоставляются всем юридическим лицам-резидентам ТЭР, обеспечивающим следующие условия:

- ежегодный прирост объемов производства и налогооблагаемой базы не менее чем на 30%;
- инвестирование в развитие новых производств импортозамещающей и экспортной продукции.

При реализации инвестиционного проекта, на период его окупаемости, резидент ТЭР полностью освобождается от уплаты в муниципальный и региональный бюджеты: налога на добавленную стоимость, налога на прибыль, налога на содержание объектов соцкультбыта и ЖКХ, налога на имущество.

Рассмотренные в статье практические методы по улучшению процессов диверсификации производства и управления, как качественно новых направлений развития промышленного предприятия на долгосрочный период, позволят обеспечить конкурентоспособность ресурсов предприятия в динамично развивающихся условиях внешней среды.

В данной статье предлагается использование дивизионально-функциональной модели, для повышения уровня управления дочерними компаниями предприятия; изложен методологический подход для оценки эффективности функционирования интегрированного производства; предлагается использование промышленной площадки для создания единой территории экономического развития, что позволит использовать особые налоговые льготы для развития всего предприятия в целом.

Литература

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Туровец О.Г. Организационные факторы оздоровления предприятий в период выхода из кризиса / Организатор производства. Теоретический и научно-практический журнал. Воронеж. 1999 № 1(8) С. 45.
3. Петрусенко М.С., Рубин Г.Я., Соболев И.А. Теоретические предпосылки и проблемы управления конкурентоспособностью предприятия. Краснодар: Северный Кавказ, 1996 С. 117.
4. Петрусенко М.С. Соболев И.А. Территория экономического развития, как форма хозяйственной деятельности предприятий. «Проблемы производственного менеджмента: теория и практика». (Труды Воронежской научно-практической конференции), Воронеж, 2001 С. 174.