

О.В. ОЗАРИНА, ДонГУ

РАЗВИТИЕ НОВЫХ ФОРМ ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

В современном мире в последние десятилетия четко обозначилась интеграционная направленность во всех областях человеческой деятельности: политической, экономической, социальной. Национальные границы становятся все более условными и все реже рассматриваются в качестве границ для сегментации рынков. Специализация предприятий все чаще зависит от их интеграции в многонациональные производственные союзы. Информационные технологии связывают мир в единое целое. Многополярность технических центров приводит к развитию межфирменной технологической кооперации. Усиливающаяся непредсказуемость внешней среды, динамизм сегодняшней жизни, повышение требований к качеству жизни предполагает использование новых форм взаимодействия, а именно: усиление интеграционной составляющей развития.

Интеграционные процессы сами по себе являются организационными процессами, процессами упорядочения, систематизации и саморазвития. Термин «интеграция» означает установление более тесной взаимосвязи между частями. Такими научными дисциплинами, как кибернетика, теория систем, синергетика, теория организации получены грандиозные результаты, выявившие объективные предпосылки для интеграционных процессов, отражающие на идеальном уровне опыт живой и неживой природы.

Сегодняшние руководители, бизнесмены и менеджеры должны понимать, что управление современным автоматизированным, компьютеризированным и взаимодействующим с динамичной внешней средой предприятием, требует иных приемов по сравнению с

принципами управленческого рационализма, и находить их надо, опираясь на свои теоретические знания, опыт и интуицию, проявляя при этом творчество. В современном менеджменте получили развитие сочетание жестких (структура, информационные потоки, технологические процессы, трудовые ресурсы) и мягких (стиль управления, культура, опыт и навыки сотрудников, сеть деловых отношений с клиентурой и поставщиками) элементов управления для получения синергетического эффекта от интегрированного взаимодействия составных частей как внутренней, так и внешней среды. Рассмотрим виды и особенности внутренней (внутрифирменной) и внешней (отраслевой, межотраслевой, внутрикорпоративной, международной) интеграции, проблемы поиска новых форм перехода от конкуренции и противостояния к координации действий и сотрудничеству.

Можно выделить два типа объединительных процессов: вертикальную и горизонтальную интеграции. Вертикальная интеграция – объединение в рамках одной фирмы нескольких последовательных стадий производства с целью снижения затрат, обеспечения надежности поставок, роста стабильности и предсказуемости развития. В расширенном варианте – это создание новых производственно-коммерческих связей (поставщики комплектации – производители готовой продукции – торговые фирмы). В этом случае «интеграция» означает присоединение к собственной деятельности предприятия деятельности других предприятий в рамках производственного цикла.

© О.В. Озарина, 2000

Горизонтальная интеграция заключается в осуществлении специализации на определенной фазе производства и реализации продукции, вместо того чтобы участвовать в ряде последовательных стадий. На межфирменном уровне одной из разновидностей является объединение предприятий, производящих один и тот же продукт, большинство из которых самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в хозяйственном плане с целью снижения уровня издержек (эффект масштаба), цен, роста эффективности использования ресурсов. Здесь «интеграция» представляет собой координацию деятельности нескольких органов, необходимую для гармоничного функционирования, что предполагает наличие связи между органами, совместимость данных, которыми они обмениваются (автоматизированные системы коммуникаций), а также совместные действия (принятие решений, затрагивающих всю систему).

После полувекового господства функциональной иерархии как ведущего принципа построения организационных структур в постоянных поисках новых форм и средств управления начинает вырисовываться модель «горизонтальной корпорации», вобравшая в себя элементы различных систем: специализацию функциональной, автономность дивизиональной и возможность переброски ресурсов матричной. Предполагается, что эта структура будет преобладать в течение последующих десятилетий. Горизонтальная форма организации бизнеса основывается на разделении всего процесса производства на отдельные элементы, которые выполняют обособленные команды, формирующиеся не в рамках структурных подразделений, а на основе ключевых процессов, например, разработки и освоения новой про-

дукции, системе комплексного управления качеством. В большинстве случаев сохраняются функциональные отделы и специалисты (кадры, стратегия, финансы), осуществляющие только важнейшие функции, то есть в сети предполагается наличие вертикально интегрированных связей, но они вписываются в структуру, где определяющим является процесс. Подобное построение - наиболее эффективный вариант, создающий основы для внутреннего предпринимательства. Успех подобных структур зависит от двух основных факторов: принципов формирования групп и разрешения проблем взаимодействия между подразделениями. Учитывая, что все они и вертикальные, и горизонтальные звенья одной цепочки производства, необходимо создание равных условий для всех единиц, а, следовательно, использование принципов рыночного ценообразования. Это решение является гибридным и обеспечивает более эффективный вариант разграничения деятельности и связей, а также пропорций между автономией и контролем. Возникновение такой смешанной организационной формы является взаимным трансфером западной вертикальной координации производственных процессов (эффектом специализации, иерархические распоряжения) с японской горизонтальной интеграцией между и внутри отдельных базисных единиц, системой субподряда и договоров, благодаря чему достигается значительный инновационный эффект, высокое качество. Изучение форм организации предприятий позволяет сделать вывод о том, что постепенно находит признание принцип разнообразия и многоаспектности. Лишь с помощью этих принципов предприятиям удастся эффективно контролировать сложные рынки, рационально использовать ре-

суды, применяя оптимальную организационную модель с приемлемой структурой и собственными компетенциями.

Существуют различные варианты организационных нововведений. Среди них – структура, представляющая собой отпочкования разработанных в фирме новых продуктов или услуг в виде филиалов, обладающих широкой хозяйственной самостоятельностью и возможностью привлечения внешних инвестиций. Успешно применяется также другой тип – создание целевых групп по основным направлениям и по конкретной проблеме, осуществляя обмен сотрудниками по мере необходимости. Повышение эффективности деятельности основано на финансовых преимуществах большой компании с усилением гибкости, быстроты реагирования подразделений, роста заинтересованности персонала.

В условиях перехода к рынку зарубежный опыт по созданию и развитию организационных структур управления с учетом тенденций и уровня национального развития может оказаться полезным. Некоторые предприятия стран СНГ уже частично используют его отдельные элементы. Так, в результате реорганизации структуры АвтоВАЗа в этом году из его состава планируют выделить девять бизнес – единиц, которые будут самостоятельно распоряжаться прибылью, полученной сверх плана. Это автомобильное, инструментальное, энергетическое, вспомогательное производства, научно-технический центр, социальный комплекс, производство штампов, станкостроение, переработка промышленных отходов. На Вазе считают, что такая структура позволит не только увеличить самостоятельность подразделений, но и усилить контроль за финансовыми, товарными и материаль-

ными потоками. При этом юридически АвтоВАЗ остается единым предприятием.

С использованием как мирового, так и опыта крупных национальных предприятий, на АО «Новокраматорский машиностроительный завод» была проведена коренная реорганизация традиционных схем внутрифирменного управления, внедрена децентрализованная, основанная на корпоративных принципах дивизиональная структура внутрифирменного управления. Созданы пять продуктовых центров, реорганизованных сегодня в центры прибыли по технологическому принципу производства – металлургическое, металлургического и кузнечно-прессового оборудования, серийных машин, потребительских товаров. Они представляют собой стратегические хозяйственно-коммерческие центры программно-целевого характера, обладающие оперативно-хозяйственной самостоятельностью и осуществляющие свою деятельность на принципах хозрасчета. В результате сформировалась эффективная структура ответственности, проявляющая гибкость при реагировании на запросы потребителей. Перед украинскими предприятиями стоит проблема постепенного совершенствования системы внутрифирменного управления до современного уровня с использованием положений мирового эволюционного развития, тщательно отбирая, приспособившая и совершенствуя только то, что применимо в национальных условиях и в рамках конкретного предприятия [1, с.20].

Тенденция объединительных интеграционных процессов наблюдается как на межфирменном уровне в национальных рамках, так и на международном. Интеграционные формы кооперации

многообразны и различаются по числу и организационно-правовым формам участвующих, предмету, виду и целям сотрудничества, средствам их достижения, механизму взаимодействия партнеров и т.д. Сегодня растет не только их количество, но и разнообразие форм (ФПГ, совместные предприятия, консорциумы, стратегические альянсы, участие в акционерном капитале, поглощения, «похудение» компании в форме отпечкования дочерних фирм, лицензионные и контрактные соглашения). Примечательно, что вновь возникающие формы сотрудничества не вытесняют предшествующие типы интеграции. Этому способствует как признание политики корпоративного сотрудничества фирмами, так и политика государств по поддержке взаимовыгодных союзов. Что выражается в формировании законодательных основ для успешного развития объединений, созданию программ по стимулированию сотрудничества компаний при реализации научно-технических программ, создание объединений по экономическим интересам, создание деловых и информационных центров и консультативных фирм. Конкуренция уступает дорогу интеграции, развитию ее новых форм для обеспечения благоприятных условий высокоэффективного сотрудничества, будь это экспансия горизонтального типа, вертикальная интеграция, диверсификация. Основные мотивы, которыми руководствуются фирмы при создании стратегических союзов: защита уже завоеванных конкурентных позиций за счет получения новых ресурсов или компетенций; стремление занять лидирующие позиции в определенном сегменте рынка; значительная реорганизация всего производства.

10 ноября 1999 года Антимонопольный комитет дал согласие на создание концерна «Бронетехника Украины» (Харьков). Его учредителями стали 34 оборонных предприятия Украины, головным предприятием которого стал «Харьковский завод им Малышева». Деятельность концерна будет направлена на разработку, производство и реализацию бронетехники и технически сложной продукции военного назначения. В настоящее время бронетехника составляет почти половину всех объемов продукции военного назначения, реализуемой Украиной за рубежом. В перспективе концерн нацелен на восстановление связей с российскими производителями для создания перспективных образцов и развития успешного сотрудничества с европейскими партнерами. Недавно заключен контракт на совместное со швейцарской фирмой изготовление опытного образца 120-мм пушки. В случае положительных результатов испытаний пушка будет смонтирована на украинский танк. Результаты совместного сотрудничества подтверждают необходимость создания союзов и их важность в развитии эффективности производства для всех участников соглашений [2].

Одной из перспективных форм межфирменного сотрудничества на ближайшие десятилетия является предпринимательская сеть как свободное соединение участников рынка, заинтересованных в партнерстве. В различных исследованиях приводятся разнообразные названия этой формы, имеющих одну суть: предпринимательская сеть, сетевые образования, горизонтальная сеть, горизонтально-сетевые объединения, партнерство, межфирменные альянсы. Участие в сети осуществляется на добровольных началах, основным принципом считается заинтересованность в совме-

стной деятельности. Главенствующим элементом в сети является положение об экономическом партнерстве и соблюдении заключенных контрактов. Высшее руководство разрабатывает и проводит в жизнь стратегию развития, новые идеи, управляет процессами синтеза всех составных частей, распоряжается капиталом. Элементарные единицы имеют возможность проявить свои творческие способности и самостоятельность в рамках структуры, направляющей и помогающей в случае необходимости. Данная модель основана на оптимальном сочетании вертикальных и горизонтальных связей с целью придания им гибкости, формирующейся под влиянием развития мировой экономики.

Рассмотрим один из видов межфирменных объединений – стратегические альянсы, относящиеся наряду с консорциумами и ассоциациями к мягкой форме интеграции компаний. Стратегический альянс представляет собой соглашение о кооперации независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, взаимодополняя стратегические ресурсы компаний для получения синергетического эффекта. Подобные стратегические альянсы выдвигают в качестве основных задач получение доступа к передовым технологиям, совместное использование производственных мощностей, концентрацию ресурсов, защиту уже завоеванных рынков либо расширение их границ, сокращение сроков выхода на рынок. В одних случаях такие союзы существуют десятилетиями, в других – распадаются, как только разрешаются поставленные проблемы. Выделяют несколько разновидностей стратегических альянсов: с акционерным участием в существующих предприятиях, с созданием новых компаний (СП), для реализации инвести-

онных проектов, со слабой кооперацией. В качестве особенностей альянсов можно назвать:

это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний;

в объединение могут вступать не только поставщики и клиенты, но и конкуренты;

альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

создаются на определенный срок для достижения коммерческой цели;

достаточно свободны для партнеров, в то же время уменьшают неопределенность.

Рассмотрим различные возможности создания стратегических альянсов как на основе горизонтальной межфирменной кооперации, так и между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности, то есть обладающими взаимодополняющими технологиями, научными знаниями.

Принципы горизонтальной интеграции уже характерны для производства легковых и грузовых машин. Для фирм партнеров разработка нового автомобиля окажется намного дешевле, если на общей платформе изготавливать родственные модели, но не обязательно похожие. Так считают «Вольво» и «Мицубиси», имеющие общий голландский завод «НедКар». «Даймлер» с «Крайслером» имеют еще и общие дилерские и сервисные сети. К тому же отпадает нужда разрабатывать чрезмерно широкую номенклатуру комплектующих. Общие детали выпускаются куда большим тиражом и по закону крупносерийного производства обходятся значительно дешевле. «Даймлер» с «Крайслером» называют ежегодную сумму в несколько миллиардов долла-

ров. Мировой опыт показывает, что хотя 60% альянсов распадается, это не уменьшает количества попыток объединить свои усилия для увеличения производственной эффективности, а распавшиеся союзы, по сути, являются ценным источником опыта и знаний. Используя мировой опыт, по этому пути идут украинские заводы, чтобы обеспечить загрузку производственных мощностей. Луцкий автомобильный завод (ЛуАЗ) в рамках совместного с АО «АвтоВАЗ» проекта до конца 2000 года планирует собрать 4 тыс. автомобилей ВАЗ. Примерно 30% деталей луазовских ВАзов производятся на Украине, и цена собранных здесь автомобилей почти на 200 долларов ниже, чем импортируемых из России. Со временем планируется расширить выпуск волжских моделей.

Для украинских производителей создание стратегических союзов на национальном уровне, а также на международном в форме совместных предприятий, - это способ возобновления хозяйственных связей со странами СНГ, прежде всего для решения научно-технических проблем, для восстановления замкнутых производственных циклов, загрузки мощностей, расширения рынков сбыта. Это одно из важнейших направлений дальнейшего развития в условиях ограниченных возможностей. Данные союзы являются средством достижения намеченного, если заключается соглашение между партнерами, уверенными в надежности друг друга, а безупречной репутацией могут похвастаться не все отечественные предприятия. Многообразие вариантов стратегических альянсов представлено также структурами, где наблюдается синтез по принципу вертикальной интеграции как крупных, так и малых фирм на партнерских началах, с передачей по контрак-

там внешним исполнителям задач, с которыми они справляются успешнее, чем внутренние подразделения. В этом случае одно из предприятий является головным.

Актуальным для украинской экономики является восстановление кооперационных связей в высокотехнологических производствах. Так, европейские специалисты считают, что совместный украино-российский проект среднего транспортного самолета АН-70 является более совершенным по своим техническим характеристикам и, что немаловажно, значительно дешевле своего французского аналога. А проблемы с реализацией новой конструкции украинских конструкторов АН-140 в связи с его стоимостью, превышающей 60 млн. долларов, и отсутствием таковых у потенциальных заказчиков, способствуют развитию новой формы интеграционных отношений - лизинга.

Чрезвычайно высокая степень специализации и концентрации производства, высокая доля крупных, узкоспециализированных предприятий, производственные мощности которых рассчитывались для удовлетворения потребностей всего СССР по плану, а не по законам рынка - решающие факторы взаимозависимости стран СНГ. Украинский рынок нефтепродуктов крайне нестабилен. 60-70% производственных мощностей украинских нефтеперерабатывающих заводов загружаются по давальческим схемам крупными трейдерами в основном российского и казахского происхождения. Однако этих поставок недостаточно, так как уровень загрузки в 1999 году был меньше, чем на 10% (в прошлом году - на четверть). Переработка нефти всегда выгодней импорта нефтепродуктов, но для этого должен быть постоянный источник поставок.

Поэтому правительству, представителям НПЗ, компаниям, торгующим нефтепродуктами и перерабатывающим нефть, необходимо искать пути обеспечения ритмичной работы заводов. Одним из них является объединение их в вертикально интегрированные структуры нефтяных компаний, включающих всю технологическую цепочку: буровые работы, добычу, нефтепереработку, вспомогательные производства, сбыт. Каких – украинских, российских, казахских или других (ведь часть украинских НПЗ уже имеют хозяев, и не отечественных), на каких условиях (конгломерата, СП, дочерних предприятий и т.д.) – отдельная тема для разговора.

Во времена СССР АвтоВАЗ получал с Украины четверть всех комплектующих. Сегодня эта цифра меньше в 7 раз – 3,3%. Возродить в новых условиях былое сотрудничество – дело взаимовыгодное. Россияне могли бы поставлять украинским партнерам машинокомплекты для сборки, а получать широкий ассортимент материалов и изделий.

В процессе международного производства из одной страны в другую перемещаются не готовые товары, а промежуточная продукция, производимая в разных странах на базе глобальной стратегии. Сегодня интегрированное международное производство, организованное в форме сети по принципу вертикальной интеграции, особенно широко распространено в автомобильной промышленности. Уже сегодня большинство из автогигантов не производят сами шины, аккумуляторы, подшипники. Могут возродиться целые гильдии производителей комплектующих. Если пока характерны вертикали, когда сборщик автомобиля выпускает большинство его деталей, то постепенно может возникнуть ситуация, когда значительную часть

комплектующих будут производить фирмы с достаточно узкой специализацией со значительным творческим потенциалом, что делает производство более мобильным. Современные технологии и способы передачи информации в какой-то степени уравнивают шансы разных по величине предприятий. И здесь свои правила – гениальная идея крохотного кузовного заводика, становясь доступной многим пользователям, может оказаться перспективней и успешней творения огромного конструкторского бюро. В связи с этим в современном мире наблюдается тенденция к союзу малых форм бизнеса с большими.

Развитие сотрудничества в межфирменных альянсах определяется не только достигнутыми экономическими показателями, но и совершенствованием и сближением культурных, организационных и человеческих сторон партнерства. Учитывая то, что альянсы создаются не только между предприятиями, производящими однотипную продукцию, но и между производствами из различных сфер экономики, возникают определенные сложности при попытках объединения из-за разноплановости целей, особенностей организации производственного процесса и способов управления. Поэтому требуется разработка механизма, стирающего разногласия. При анализе причин разрушения стратегических альянсов, обращают внимание на ошибки в процессе их функционирования такие, как закрепление альянса жестким контрактом, отсутствие руководителей нового типа – менеджеров по интеграции – проводников стратегии альянса, отсутствие согласия в среднем звене управления, значительная разница в традициях и ценностях, как на уровне стран, так и на уровне корпораций. Для успеха стратегических союзов

необходимы следующие условия: структурные и организационные предпосылки; детальное юридическое оформление «мягких» контрактов с предусмотрением способов выхода из него; регулярная корректировка и контроль стратегических целей, оперативного управления и отчетности; партнерство между оперативными менеджерами; соответствующая подготовка квалифицированных кадров и их мотивация; четкая отработка каналов, процедур коммуникаций и контактов между партнерами. Стратегические альянсы – это будущее украинской экономики.

«На Украине в настоящее время получила распространение одна из форм сетевых образований по кооперации в области сбыта товаров (услуг), а иногда и производства – франчайзинг, представляющая собой договорные отношения между юридически самостоятельными хозяйственными субъектами (обычно, различных размеров) по поводу интеграции их функций. В качестве примеров могут служить дилерские сети по торговле автомобилями таких фирм, как «Мерседес», «Форд», «Рено», «Хюндай», а также семь из девяти ведущих японских концернов, когда франчайзи приобретает право на продажу и сервисное обслуживание товаров соответствующей марки. В сфере общественного питания функционирует всемирно известная фирма «Макдональдс», у которой приобретает лицензия на «бизнес-формат», охватывающий практически все элементы производственно-хозяйственного цикла крупного предприятия: от сырья и технологий до задействованных организационных схем и методов отчетности. Распространение получило производство безалкогольных напитков из концентратов и по технологии компании «Кока-кола», когда продают-

ся технологии и сырье для изготовления определенного продукта. Промышленные корпорации с помощью такой системы устанавливают контроль над рынком с минимальными затратами и риском, так как франчайзи вкладывает в дело собственный капитал. Франчайзи же обладают рядом преимуществ по сравнению с мелкими предпринимателями, так как готовая «ниша» рынка дает возможность развернуть дело в кратчайшие сроки под известной торговой маркой и с минимальным риском при полном пакете инструкций. Кроме этого регулярно предоставляются услуги по мониторингу, осуществляемому франчайзером, что позволяет сделать выводы об успешности деятельности, по маркетинговым исследованиям и по обучению руководителя фирмы и ее персонала. Однако имеются и противоречия в связи с объективным несопадением интересов двух сторон в связи с жесткостью стандартов, технологий и сроков договоров, устанавливаемых франчайзером и конкретными специфическими условиями работы, стремлением к росту числа партнеров и желанием франчайзи в получении исключительных прав на своей территории. Существующий опыт свидетельствует, что в качестве решения проблемы выступает совершенствование практики составления и заключения договоров. Расширение сферы франчайзингового предпринимательства в условиях реформирования украинской экономики способствует созданию новых рабочих мест и повышению качественного уровня подготовки кадров для отечественного предпринимательства.

Анализ многообразия интеграционных форм показывает, что горизонтальные и вертикальные процессы встречаются во взаимосвязи и дополняют друг друга, а не противоречат один другому.

Важнейшим преимуществом современных интеграционных объединений является создание равных условий всем хозяйственным единицам для проявления своих возможностей в рамках структуры, управляющей процессами синтеза всех основных частей, направляющей в случае необходимости. При этом речь идет о смешанной, гибридной горизонтально-функциональной структуре предприятия (объединения). Важнейшие функции, в том числе вертикально интегрированные процессы (стратегия, финансы), сохраняют вертикальную (функциональную) организацию, виды деятельности, которые могут быть усовершенствованы на основе параллельной работы во времени, могут принять горизонтальную схему. И эти подходы должны быть сбалансированы.

Таким образом, проведенные исследования развития современных форм интеграционного взаимодействия позволили установить:

характерной тенденцией мирового развития является переход от конкуренции к интеграции, о чем свидетельствует увеличение не только количества альянсов, но и появление разнообразных форм объединений, что характерно также и для Украины;

среди разнообразия форм интеграционных процессов можно выделить два типа объединительных процессов: вертикальную и горизонтальную интеграцию, которые на практике взаимосвязаны и взаимообусловлены, и их различное сочетание предполагает многообразие форм взаимодействия;

современной и перспективной формой организации бизнеса является горизонтальная модель как внутри предприятия, так и на межфирменном уровне (горизонтальная предпринимательская

сеть), основанная на оптимальном сочетании горизонтальных и вертикальных связей с целью придания им гибкости. Элементарным хозяйственным единицам предоставляется самостоятельность, главенствующим элементом является положение о партнерстве, высшее руководство осуществляет только важнейшие координирующие и направляющие функции (стратегия, финансы);

одной из перспективных форм интеграции компаний являются стратегические альянсы, заключение которых представляет собой один из наиболее быстрых, гибких и дешевых путей реализации глобальной стратегии;

формы и возможности сотрудничества при всем своем многообразии могут и должны рассматриваться с точки зрения эффективности и целесообразности применения в каждом конкретном случае с учетом поставленных целей и задач. Опыт других стран следует использовать в контексте национальных особенностей и потребностей экономического развития Украины, избегая копирования, приводящего в ряде случаев к отрицательному результату.

Список литературы

1. Скударь Г. Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и слагаемые успеха // Экономика Украины. – 2000. - №6. - С. 16-24.
2. Бадрак В. Победа танкового лобби // Зеркало недели, 13.11.1999.