

УДК 338.342

## ПРОМЫШЛЕННЫЕ АЛЬЯНСЫ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КРУПНОГО И МАЛОГО ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА

**Грахова Е.В.**

*ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова»,  
Ижевск, e-mail: grahova.smile@mail.ru*

В статье рассматриваются вопросы развития промышленного производства, в т.ч. его диверсификация на основе создания промышленных альянсов. Последние могут формироваться различным путем, в том числе, на основе реструктуризации входящих в него крупных предприятий и создания для их общего пользования централизованных дочерних и зависимых предприятий. Ту же роль в альянсе могут сыграть малые и средние независимые фирмы, для которых крупные предприятия- участники могут стать достаточным по масштабу рынком.

**Ключевые слова:** промышленные альянсы, реструктуризация, диверсификация, дочерние и зависимые предприятия, финишные предприятия, ролевые функции

## INDUSTRIAL ALLIANCES AS A BASIS OF EFFECTIVE INTEROPERABILITY OF LARGE AND SMALL INNOVATIVE BUSINESS

**Grakhova E.V.**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education  
«Kalashnikov Izhevsk State Technical University», Izhevsk, e-mail: grahova.smile@mail.ru*

The article considers the issues of development of industrial production, including its diversification through the creation of industrial alliances, which can be formed in various ways, including the restructuring of its large enterprises and creation of centralized branches and affiliated companies for their use. The same role in the Alliance may be played by small and medium- sized independent firms, for which large firms can become a sufficient market.

**Keywords:** industrial alliances, restructuring, diversification, branches and affiliates, finishing enterprises, role function

Крупная промышленная компания, ориентированная на разработку и производство конечной сложной инновационной техники, зависят от деятельности многих и многих смежников: разработчиков и производителей агрегатов, узлов, деталей, энергии, материалов, а также широкой гаммы услуг. Эффективность результатов деятельности таких организаций неотделимы и от качества разработок компонентов конечной продукции, от качества изделий, и от параметров поставок, наконец, от их цены. Между тем, по мере модернизации производства, расширения использования обрабатывающих центров, другой автоматизированной техники, включая автоматизацию даже некоторых сборочных операций открывается возможность диверсификации производимой продукции.

Решение задачи диверсификации, при которой многократно усложняется взаимодействие организаций с внешней средой, за счёт расширения сети поставщиков и потребителей, сводится к организации эффективного управления этим взаимодействием на всех стадиях воспроизводственного и инновационного циклов. Диверсификация является многосторонним процессом. Выделяют три её стороны [7, 8]: рыночную, продуктовую и технологическую. Все они

взаимосвязаны и развитие каждой из них либо требует развития других, либо открывает возможности для такого развития. Например, стремление повысить качество продукции и снизить её себестоимость приводит к обновлению парка оборудования, переходу к технологиям нового поколения [10]. Техничко-технологические изменения открывают возможности эффективного производства, наряду с традиционной, новой продукцией, т.е. развития продуктовой диверсификации. Новая продукция может предназначаться для уже освоенных рынков, а может быть рассчитана на новые рынки. Если справедливо второе, можно говорить о развитии рыночной диверсификации. Если принимаются решения о новой продукции для новых рынков и для этого диверсифицируются технологические возможности, то все эти три взаимосвязанных процесса формируют системную диверсификацию.

Одной из проблем, сдерживающих системную диверсификацию на практике, является дефицит информации знаний в конкретной организации. Питер Друкер доказывает, что в новых экономических условиях знание является не еще одним ресурсом того же порядка, что и традиционные факторы производства – труд, капитал

и земля, а вообще единственным имеющим значение ресурсом. Тот факт, что знание стало единственным ресурсом, делает новую формацию уникальной [9, стр. 37]. Кроме того, как бы ни была диверсифицирована технология, широкая продуктовая диверсификация в подавляющем большинстве случаев требует развития производственной кооперации. Но, при этом, часто оказывается, что потенциальные поставщики какой-либо детали, технологической услуги, будучи крупными компаниями, не заинтересованы в обслуживании множества потребителей узкой номенклатурой. Поэтому диверсификация в одной крупной компании сдерживается незаинтересованностью в кооперации других крупных предприятий и наоборот. Их интерес сводится к поставкам больших партий крупных агрегатов и узлов. Каждая конкретная крупная компания имеет границы диверсификации, которые чаще всего обуславливаются как внешними, так и внутренними причинами.

Среди внутренних причин доминирует проблема эффективного управления разными по характеристикам научно-производственно-коммерческими процессами, каждый из которых вызывается к жизни своеобразием той или иной группы продукции из её диверсифицированного множества. Такие процессы приходится выделять и весьма часто отделять друг от друга. Только при этом система управления оказывается способной обеспечивать эффективность каждого из них.

При выделении используется такая форма организации и управления деятельностью, как проект. Однако, при наличии значительного числа проектов, «пронизывающих» структурные подразделения крупной компании, наряду с необходимостью выполнения ими общепроизводственных функций, связанных с обеспечением нормальной работы, возникают всевозможные сбои, потери, и вызывающие сопротивление «проектной перегрузке». Количество проектов сокращается, снижается и уровень диверсификации.

При разделении и организационном отделении различных направлений (продуктовых линий) друг от друга при сохранении проектного подхода, но при его обличии в филиалы, обособленные структурные подразделения, дочерние и зависимые организации стратегии диверсификации удаётся воплощать с большей эффективностью. Следует заметить, что первоначальное организационное отделение продуктовых линий, при их успешном развитии в головной (сборочной,

финишной<sup>1</sup>) организации и стабилизации ее кооперации с поставщиками, может привести к созданию между ними совместной, долевого организации, в которой финишная может иметь контрольный пакет акций (долей). К сожалению, отношения интеграции, основанные на объединении части активов и усилий, ещё крайне слабо развиты в отечественной промышленности. Не получило широкого распространения и организационное выделение бизнес – линий в особые формы их функционирования и развития. На наш взгляд, это обуславливается и низким уровнем диверсификации крупных компаний и ещё недостаточно развитой культурой промышленного управления, что в недалёком будущем, бесспорно, найдёт самое широкое применение.

Реструктуризация крупной компании с целью реализации стратегии диверсификации может начинаться с внедрения проектного управления. По мере накопления опыта разделения продуктовых направлений на основе проектной организации и управления, целесообразно переходить на создание обособленных структурных подразделений, специализированных на тех или иных направлениях. Наконец, следующий этап – создание дочерних и зависимых обществ (ДЗО). В них полностью будет реализован принцип ответственности, широты коммерческих прав, действительности экономических стимулов. Но при этом, связь материнской и дочерних (зависимых) организаций должна оставаться тесной и способствовать развитию системы в целом [5].

В специализированные подразделения и организации от материнского должны поступать знания и капиталы, как стартовая основа. Далее, эти знания должны развиваться и специализироваться. Обособленные части ранее большого целого должны выполнять коммерческие функции и, скорее всего, сборку «своей» продукции. Производство конструктивно – технически близких компонентов для конечной продукции обособленных и дочерних (зависимых) подразделений, может и должно быть сосредоточено на едином, большом материнском производстве, которое продолжит разрабатывать традиционную для него конечную, технически сложную продукцию. Вопросы диверсификации и инновационного развития, наряду с указанным выше методом, могут решаться и иным образом.

Следует заметить, что, в принципе, роль обособленных структурных подразделений

<sup>1</sup> Финишная организация – член альянса, выпускающий конечную для него продукцию.

и ДЗО крупных научно-производственных компаний, могут играть малые и средние организации, специализирующиеся в сфере НИОКР, производства, коммерческой деятельности, включая маркетинговые исследования.

В вопросе интеграции крупных и малых (средних) субъектов предпринимательской деятельности в научно-производственно-коммерческой сфере, одну из главных ролей будет играть механизм оптимизации отношений управления их общей деятельностью, в том числе чёткое определение их ролевых функций, характеристики среды, в которой они будут налаживать и развивать совместную деятельность.

Развитая промышленность знает варианты сотрудничества между малыми и крупными субъектами предпринимательства, когда последние являлись рынком для первых. В таких случаях малые субъекты предпринимательства оказываются настолько зависимыми от предприятия-потребителя, что выполняют роль поставщика даже более эффективно, чем дочерняя организация крупной компании. Однако, такой вариант возможен и выгоден, если речь идёт о производстве большого объёма узкой номенклатуры, например, каких-либо деталей, либо технологических операций (услуг). Если же речь идёт о взаимодействии в рамках инновационного цикла и малое предприятие предлагает к производству какие-либо продукты, то «радиус» его взаимодействия с крупными производителями должен быть шире. Так, в одних случаях, малое предприятие, предложившее к производству продукт, может и должно по мере освоения его выпуска заниматься сбытом и участвовать в получении части чистой прибыли. В других случаях, оно может взять на себя финишные операции: сборку, упаковку, хранение, отгрузку и т.п., т.е. участвовать в производственно-коммерческом обороте. Но чем сложнее такой продукт, тем больше будет участников его производства, среди которых окажутся и малые, и крупные компании.

Представляется, что для развития диверсификации, крупные организации, например, относящиеся к оборонно-промышленному комплексу (ОПК), плохо знающие рынок конечной гражданской продукции, тем более, товаров народного потребления, заинтересованы в сотрудничестве с малыми организациями-разработчиками такой продукции, способными не только разрабатывать и помогать осваивать производство новой продукции, но и нести коммерческую ответственность за её сбыт. Весьма интересным такое сотрудничество может быть

между выделенным из большой компании подразделением, ответственным за ту или иную бизнес-линию и малым предприятием, предложившим её создание. Но так или иначе, малым инновационным организациям, способным реализовывать такие этапы деятельности, как «маркетинг – разработка – сбыт», сотрудничество с одной организацией, не сможет обеспечить развития.

Здесь следует учитывать, что организации, в первую очередь, оборонно-промышленного комплекса, на которые возлагаются надежды по развитию производства самой широкой гаммы гражданской продукции, имеют устойчивые связи, образуют кооперированные сети. Если этим сетям придать организованный характер, то можно получить многоотраслевые предпринимательские сети. Их совокупные интеллектуальные и технологические возможности многократно возрастут и потенциально расширят базу диверсификации [6, 4]. Включение в такие сети малых и средних организаций, способных трансформировать эти ресурсы для выпуска гражданской продукции, позволит существенно продвинуть диверсификацию промышленного производства в целом. Сотрудничество малых и средних организаций с альянсами крупных компаний в форме предпринимательских сетей расширит вариативность и устойчивость кооперации, скажется на её результативности.

Формирование в рамках предпринимательских сетей механизмов взаимодействия малых и крупных организаций, следует обратить внимание на их интересы. Малые и средние организации проявят к такому сотрудничеству максимальную заинтересованность. Что же касается крупных компаний и, прежде всего оборонного комплекса, то их заинтересованность не может трактоваться столь однозначно. Малые и средние организации могут столкнуться с инерцией и даже низкой заинтересованностью крупных компаний. В силу того, что в компаниях, выпускающих продукцию для ОПК в настоящее время государство имеет контрольные пакеты акций, оно и должно осуществлять по отношению к ним технико-экономическое планирование выпуска гражданской продукции с налоговыми льготами, т.е. устанавливать некоторый объём производства гражданской продукции, исключаящей варианты продукции двойного назначения. Доходы от её реализации должны облагаться меньшими налогами, а деятельность руководителей, назначаемых государством, оцениваться с учётом выпуска такой продукции. Крупные компании по отношению к малым и средним могут приме-

нять инструменты венчурного управления самостоятельно, либо посредством специальных венчурных фондов, создаваемых в рамках альянсов на долевой основе.

Создание промышленных альянсов с участием организаций ОПК в различных формах, как, например, территориальных кластеров (см. на примере [1, 2, 3]) при их инновационной направленности, должно учитывать следующие практические положения.

Во-первых, то, что на современном этапе инновационного развития изменилось направление движения идей. Ранее оно осуществлялось от оборонно-промышленного комплекса в гражданский сектор. Теперь же движение идет из гражданского сектора в ОПК.

Во-вторых, в большинстве направлений деятельности ОПК, особенности требований к продукции и, следовательно, знаний и навыков конструкторских школ, менталитет персонала, не позволяют создавать конкурентоспособную гражданскую продукцию. Конструкторы бронемашин не создадут конкурентоспособный, недорогой и изящный автомобиль, например, для молодой семьи. Но в альянсе с гражданскими проектировщиками, знающими рынок и ожидания потребителей, можно интегрировать технологические заделы и мощности компаний и предприятий ОПК с конструкциями гражданских изделий и навыками их продвижения на рынках, которыми обладают небольшие организации, и на этой основе получить высоко эффективные результаты. Таким образом, в случае сложения требований государства к организациям ОПК по выпуску гражданской продукции (административные стимулы для руководителей ОПК) с финансовыми и организационными условиями, стимулирующими его в виде преференций и, например, создания кластеров с сугубо гражданскими инновационными организациями, искомый результат может быть обеспечен.

Следует заметить, что к организационным механизмам стимулирования деятельности организаций ОПК по выпуску гражданской продукции не следует относить только кластерную форму кооперации. Объ-

единения компаний ОПК с малыми и средними инновационными организациями не обязательно должны носить территориальную форму кооперации. Территориальное расположение взаимодействующих сторон не является определяющим фактором. Но, в тоже время, на этапе становления системы кооперации между крупными компаниями и малыми и средними инновационными организациями значительную роль призваны сыграть региональные органы власти, что и обуславливает доминирование территориальных принципов интеграции.

Система приведенных механизмов может быть одним из эффективных путей диверсификации промышленного производства страны, решения поставленной, в первую очередь, перед ОПК, задачей освоения производства широкой гаммы конечной гражданской продукции, а, вместе с тем, развития малых и средних субъектов инновационно- производственного предпринимательства.

#### Список литературы

1. Асаул А.Н. Перспективы кластерной организации предпринимательской деятельности в России // Вестник гражданских инженеров. – 2012. – № 3 (32). – С. 223–236.
2. Асаул А.Н. Кластерная организация производства как фактор экономического роста // Экономическое возрождение России. – 2012. – № 2. – С.4–7.
3. Асаул А.Н. Кластерная форма организации экономики как альтернатива отраслевой // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 165, № 36. – С. 311–335.
4. Асаул А.Н., Загускин Н.Н. Роль предпринимательских сетей в инвестиционно- строительной сфере // Экономическое возрождение России. – 2012. – № 3(33). – С. 91–108.
5. Организация предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
6. Предпринимательские сети в строительстве / А.Н. Асаул, Г.Е. Локтева, Е.Г. Скуматов. – СПб.: Гуманистика, 2005. – 256 с.
7. Петров В.М. Типология диверсификации производства в планировании стратегического развития промышленной компании. Журнал «Экономические науки. Вопросы теории и практики». – СПб.: Геликон Плюс, 2010.
8. Петров В.М., Маслов А.Н. Управление инновационным предприятием. Вопросы теории и практики. – СПб.: Геликон Плюс, 2011.
9. Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А.Н. Асаул, [и др.]. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2010. – 252 с.
10. Управление затратами и контроллинг / А.Н. Асаул, М.Г. Квициния. – Сухум, 2013 – 290 с.