

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО СУБКОНТРАКТИНГА ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ\*

О.А.ЛУЗГИНА, Н.Н.МАСЮК

(Пензенский государственный университет,  
Ивановская государственная текстильная академия)

Рост активности хозяйствующих субъектов в России и странах СНГ, а также процессы глобализации в мировой экономике увеличивают риск свертывания рыночных ниш, занятых промышленными предприятиями отдельных регионов РФ. В то же время экономическая политика, проводимая правительством страны, вызывает необходимость пересмотра стратегических задач и планов промышленных предприятий, нацеливая их на поддержание самообеспеченности регионов. Эти факторы требуют активизации менеджмента предприятий в направлении диверсификации.

Авторы исходят из предположения, что в свете развития этих тенденций и стратегий предприятие (как один из вариантов) может использовать информацию о продуктовом дефиците отраслевого регионального рынка, что также позволит решать и многие социально-экономические задачи как самого предприятия, так и региона. Следовательно, и у отдельно взятого предприятия, и у других хозяйствующих субъектов регионального рынка при участии представителей властных структур могут возникнуть общие интересы взаимодействия в сфере диверсификации (назовем это кросс-диверсификацией).

По оценкам экономистов лишь незначительная часть выпускаемой продукции и оказываемых производственных услуг (5...10%) идет на внешние рынки. Значительная же часть расходуется по местным (локальным) рынкам сбыта. Специфика географии Российской Федерации, дефицит времени и средств на процесс укрепления межрегиональных и межотраслевых

производственных связей вызывают необходимость проведения предприятием фокусированной гармонизации региональных рынков.

Одним из путей покрытия дефицита необходимых ресурсов (материальных, информационных, инновационных, людских), а также развития предпринимательства во всех отраслях промышленности отдельно взятого региона может стать формирование кооперационных связей предприятий, то есть развитие производственных субконтрактинговых отношений.

Субконтрактинг – вид промышленной кооперации, при которой одно предприятие размещает на другом заказ на разработку (изготовление) некоторой продукции или на выполнение технологических процессов в соответствии с требованиями заказчика (отметим, что практически в аналогичной трактовке распространен термин "аутсорсинг").

Различают объемный субконтрактинг, когда предприятие, имеющее техническую возможность выполнить определенный процесс, уполномочивает на это субконтрактора, потому что само предприятие испытывает перегрузки и должно привлекать дополнительные источники ресурсов. Возможен специальный субконтрактинг, предполагающий получение товара или услуги, которые предприятие не производит.

В зарубежной экономической литературе различают четыре вида субконтрактинга, которые, на наш взгляд, могут быть использованы при организации производства в ходе региональной

\* Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ (04-02-28001 а/В).

кросс-диверсификации.

1. Работа на давальческом сырье (заказчик предоставляет сырье и техническую документацию субподрядчику, осуществляющему производство продукции). В наибольшей степени данный вид может быть использован между предприятиями текстильной и легкой промышленности, а также при переработке сельхозпродукции.

2. Работа по спецификациям (выполнение субподрядчиком определенных производственных операций с использованием собственного сырья). Например, изготовление запчастей предприятиями машиностроения и металлообработки для организаций, занимающихся сельским хозяйством.

3. Предоставление разработок продукта (участие субподрядчиком в проектировании продукта). Например, размещение заказа машиностроительного предприятия на разработку средств автоматизации научно-исследовательской организации.

4. Разработка продукта и его производство (субподрядчик разрабатывает продукт и производит его). К примеру, машиностроительное предприятие заказывает изготовление пресс-форм другому машиностроительному предприятию.

Традиционно субконтрактинг рассматривался как один из способов сокращения производственных затрат. В настоящее время при обращении к подрядчикам принимаются во внимание факторы стратегического развития, к которым можно отнести производственную гибкость, использование компетенции подрядчика, экономию капитальных затрат, завоевание новых рыночных ниш, оптимальное управление финансовыми ресурсами. Однако необходимо иметь в виду, что субконтрактинг может привести к снижению качества производимой продукции, риску появления новых конкурентов и потере независимости предприятия.

Учитывая вышесказанное, мы исходим из предположения, что для реализации регионального субконтрактинга необходимо создание региональной организации, основной задачей которой будет являться развитие кросс-диверсификации деятель-

ности промышленных и других предприятий и организаций в регионе для удовлетворения экономических и социальных интересов субъектов региональной экономики.

Сфера действия подобной организации может включать стратегические цели, основные принципы и ценности, направления инновационной деятельности, способы работы с расположенными в регионе организациями, методы продвижения и сбыта продукции, политику развития, финансовое обеспечение, культуру отношений.

Управленческое качество любой организационной структуры определяется соотношением трех основных компонентов: сложностью, степенью формализации, степенью централизации. В зависимости от этих параметров организационные структуры делятся на два типа: механические и органические.

Ввиду того, что механическая организационная структура характеризуется жесткостью, большим числом зависимых подразделений, высокой степенью формализации, слабым участием индивидуумов в принятии решений, наличием слабой информационной сети, приказной формой общения, для реализации кросс-диверсификации деятельности предприятий на региональном уровне подобная организационная структура не приемлема.

Наоборот, органическую (адаптивную) организационную структуру отличают гибкость, небольшое число управленческих уровней, низкая степень формализации (самостоятельное принятие решений в конкретных ситуациях), широкое участие индивидуумов в принятии решений, партнерская (совещательная) форма общения.

В состав органической структуры входят как проектные (программно-целевые: автономные, матричные и инновационные (венчурные)), так и экономизированные элементы, регулирующие рыночные отношения между структурами организации.

Кросс-диверсификация деятельности предприятий предполагает использование инноваций. Структура поддержки инноваций должна базироваться на экономических инструментах. Кроме как венчурных

фондов, бюджетных субвенций и банковского кредита, другие механизмы поддержки инноваций в нашей стране не используются. В действительности между ними существует еще целый спектр экономических инструментов: конвертируемый заем; прямые инвестиции – как от венчурных фондов, так и от стратегических инвесторов (например, страховых компаний); гарантийные фонды; частичное покрытие процентных ставок; передача собственности.

Реализация стратегии кросс-диверсификации промышленных предприятий на региональном рынке может происходить с использованием различных механизмов субконтрактинга, к числу которых относятся:

– затратно-распределительный, предполагающий более эффективное использование имеющегося у группы (комплекса) предприятий производственного потенциала путем наиболее рациональной его загрузки, использования возникающих локальных резервов.

В зависимости от вида совместно используемых ресурсов выделим:

– организационно-распределительный механизм, предполагающий совместное использование организационно-технических средств (оргтехника, средства связи, дилерская сеть, торговая сеть и т.д.), при котором предприятие – владелец ресурса – получает частичную или полную компенсацию за их использование;

– производственно-распределительный механизм, предполагающий наличие выгоды у каждого из участников кооперации. Владелец резерва производственных ресурсов, реализуя его на региональном рынке, получает возможность снизить затраты на его хранение, уменьшить убытки от порчи, увеличить сумму оборотных средств и ускорить их оборот. Реализация запасов может осуществляться по льготным (трансфертным) ценам. Покупатели ресурса приобретают возможность ликвидировать «узкое место» и нарастить объемы производства, а также получить альтернативный доход и снизить транспортные издержки;

– информационно-распределительный механизм, предполагающий распределение затрат, связанных с получением информации (например, маркетинговой – о наиболее емких рынках сбыта). Информация, полученная прямо или косвенно субъектами в результате последствий диверсификации на региональном рынке, обуславливает дополнительный доход от реализации продукции по более высоким ценам, покупки сырья по более низким ценам, экономии от увеличения продаж (это достигается ввиду отсутствия необходимости проведения серьезных маркетинговых исследований и организации рекламы, что повлекло бы большие затраты, нежели уже собранная информация);

– кредитно-кооперационный механизм, представляющий собой использование в процессе диверсификации деятельности предоставление в виде ссуд временно свободных финансовых ресурсов (этот механизм может быть реализован через создание фонда финансовой взаимопомощи (финансового пула));

– страховой механизм, предполагающий создание в ходе диверсификации страхового фонда по типу кэптивных организаций (по аналогии страховых организаций, создаваемых естественными монополиями) отраслевого регионального рынка или страхового пула – через предлагаемый механизм повышается эффективность деятельности предприятия и осуществляется страхование предпринимательских рисков;

– безвозмездно-доверительный механизм, предполагающий оказание взаимных услуг, обмен информацией на уровне доверительных дружеских отношений, складывающихся между предприятиями и их руководителями на региональном уровне. Эти связи тем теснее, чем в большей степени к этому стремится руководство регионов. Выгода в подобных взаимодействиях не всегда может быть оценена в денежном выражении.

Рассмотрим возможные формы организации субконтрактинга для предприятий текстильной промышленности.

Наиболее распространенной формой

является работа на давальческом сырье. Как отмечалось выше, данный вид взаимодействия может быть использован между предприятиями текстильной промышленности (произведенный одним предприятием полуфабрикат доводится до любого состояния готовности по контракту на других предприятиях), текстильной и легкой промышленности (пошив из давальческого сырья швейных изделий), текстильной и торговли – сдача продукции под реализацию.

При организации работы по спецификациям предприятия текстильной промышленности могут размещать заказы на изготовление запасных частей для оборудования предприятиям машиностроения. Это особенно актуально сегодня, когда большинство предприятий текстильного машиностроения изменило профиль своей специализации, а на региональных машиностроительных предприятиях имеются незагруженные мощности (хотя этот вариант потребует дополнительных затрат на подготовку производства).

Текстильное предприятие может участ-

вовать субподрядчиком при разработке технологии изготовления новых по дизайну материалов, предоставлять в аренду собственное оборудование, специалистов, дилерские и сбытовые каналы.

Таким образом, субконтрактинг может стать одной из эффективных форм организации бизнеса в текстильной промышленности при реализации стратегии диверсификации.

## ВЫВОДЫ

Рассмотрены организационные аспекты внедрения субконтрактинговых отношений субъектами региональной экономики в ходе диверсификации деятельности отдельных предприятий текстильной промышленности и предложены механизмы организации взаимодействия хозяйствующих единиц при реализации организациями кросс-диверсификации.

Рекомендована кафедрой бухгалтерского учета и аудита ИГТА. Поступила 20.09.04.