

На правах рукописи

Дубиновский Алексей Маркович

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
КОЖЕВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика
и управление народным хозяйством (промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород
2006

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Ефимычев Юрий Иванович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Морозова Галина Алексеевна

кандидат экономических наук
Богатырев Анатолий Романович

Ведущая организация: **ООО «Институт региональной экономики и конкурентоспособности»**

Защита состоится 18 января 2007г. в 12-00 часов на заседании Диссертационного совета Д 212.166.03 ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Б.Покровская, д.60, ауд.512

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Автореферат разослан «__» декабря 2006г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Лебедев Ю.А.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.

Актуальность темы исследования. На современном этапе развития экономики страны чрезвычайно актуальной становится проблема разработки и реализации долговременной стратегии устойчивого развития промышленных отраслей и, прежде всего, перерабатывающих, к одной из которых относится кожевенная промышленность.

Кожевенная промышленность традиционно играет заметную роль в народном хозяйстве страны, обеспечивая стандартным ассортиментом кож и продуктами переработки белковых отходов большое количество отраслей, производящих широкий спектр предметов потребления и продукции промышленного назначения.

От уровня развития кожевенной отрасли, ассортимента и качества продукции, ее цены зависит эффективность всех звеньев товарно-сырьевой цепочки: животноводство – химия – кожа – обувь. Самоустранение государства от регулирования экономических процессов в стране в ходе проводимых реформ привело к дезинтеграции этих производственно-хозяйственных связей, резкому спаду производства во всех ее звеньях и деградации в большинстве отраслей, в том числе негативным образом отразилось и на кожевенной промышленности. Объем выпуска продукции к 2003 году сократился в отрасли по сравнению с 1996 годом более чем в 5 раз, а численность производственного персонала уменьшилась в 3 раза. Эти обстоятельства дают основания для серьезного анализа состояния кожевенной промышленности, определения направления стратегии ее развития и разработки организационно-экономических механизмов, обеспечивающих экономический рост и переход к устойчивому социально-экономическому развитию.

Проблемам стратегического развития промышленных предприятий, их адаптации в условиях социально-экономической трансформации посвящены работы многих ведущих отечественных и зарубежных ученых. Вопросы стратегии развития промышленных предприятий нашли отражение в работах отечественных экономистов: Л.И.Абалкина, Д.С.Львова, В.Н.Войтоловского, В.Н.Тренева, Б.З.Мильнера, А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, В.М.Проскурякова, включая нижегородских экономистов Ю.И.Ефимычева, Ф.Е.Удалова, О.П.Коробейникова, Б.В.Щурова, Ф.Ф.Юрлова, Ю.В.Трифоновна. Весьма полезными для российской практики оказываются труды известных зарубежных экономистов: М.Портера, Ф.Котлера, Ф.Друкера, И.Ансоффа и других.

Однако исследования этих авторов посвящались, в первую очередь, машиностроительному, нефтехимическому комплексу и, в некоторой степени, отдельным проблемам легкой промышленности, одной из отраслей которой является кожевенная промышленность.

Экономический рост и развитие кожевенной промышленности должен осуществляться в рамках единой стратегии развития предприятий различных отраслей, реализации взаимосвязанных мероприятий на всех уровнях управления, включая управление народно-хозяйственным комплексом в целом,

легкой и химической промышленностью, животноводством и отдельными товаропроизводителями.

Комплекс проблем, имеющих место в состоянии и развитии кожевенной промышленности, ее значимость в экономике страны и недостаточная разработанность проблемы формирования и реализации стратегии развития предприятий отрасли обусловили актуальность проблематики и выбор направлений диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является исследование, разработка и обоснование научно-практических положений и рекомендаций по формированию и реализации организационно-экономического механизма стратегии развития предприятий кожевенной промышленности. Поставленные цели диссертационного исследования обусловили необходимость решения следующих задач:

- исследовать существующие подходы к разработке стратегии развития предприятий;
- провести анализ состояния кожевенной промышленности и исследовать основные тенденции ее развития;
- исследовать основные факторы, определяющие развитие отрасли и степень их влияния на ее развитие;
- исследовать состояние сырьевой базы кожевенного производства в стране и сформулировать рекомендации по ее совершенствованию;
- провести анализ и обобщить опыт функционирования предприятий кожевенной отрасли в индустриально развитых странах;
- исследовать и систематизировать методы и формы интеграционной стратегии предприятий кожевенного производства;
- сформулировать и реализовать рекомендации по внедрению и практическому использованию организационно-экономического обеспечения стратегии развития предприятий кожевенной промышленности.

Предметом исследования являются процессы, методы и инструменты, связанные с формированием и реализацией организационно-экономических механизмов стратегии развития предприятий кожевенной промышленности.

Объектом исследования является производственно-хозяйственная деятельность кожевенной промышленности в целом и предприятий отрасли Нижегородской области, внешняя экономическая среда отрасли, внутриотраслевые и межотраслевые связи предприятий кожевенной промышленности.

Теоретической и методической основой диссертационного исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, нормативно-правовые документы РФ, решения и постановления Правительства Нижегородской области по вопросам промышленной политики и оздоровления экономики предприятий. В работе использовались статистические материалы Госкомстата РФ, Комитета статистики Нижегородской области, Правительства Нижегородской области, отчетные данные по отдельным предприятиям Нижегородской области.

В процессе исследования, при разработке организационно-экономических, методических материалов и положений диссертации применялись

общенаучные методы и принципы познания, традиционные методы экономического анализа: логический и системно-структурный анализ и синтез, классификация и типология, а также экономико-математические, статистические методы обработки данных и моделирования, экспертный метод.

Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем:

- развиты теоретические и методические положения, относящиеся к понятию стратегии развития предприятия и исследованию процессов формирования и реализации стратегии их развития;
- выявлена сущность и научно обоснован состав организационно-экономического механизма государственного регулирования кожевенной промышленности;
- определена степень влияния состояния сырьевой базы на развитие кожевенной промышленности и предложены меры по ее совершенствованию;
- разработан комплекс первоочередных мер по повышению конкурентоспособности предприятий кожевенного производства и составлен их рейтинг;
- сформулированы основные направления стратегии развития кожевенных предприятий за счет внутреннего и внешнего роста;
- разработана классификация направлений интеграционного роста предприятий и типология маркетинговых систем;
- предложен организационно-экономический механизм реализации инновационных проектов на основе использования концепции аутсорсинга;
- разработаны, экономически обоснованы и апробированы организационно-экономические мероприятия поэтапной интеграции предприятий.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что основные положения работы могут быть использованы руководителями кожевенных и химических предприятий, научно-техническими и консультационными фирмами для повышения эффективности функционирования предприятий, законодательными и исполнительными органами власти, органами местного самоуправления при разработке концепций и программ развития предприятий легкой промышленности.

Апробация работы. Основные положения работы докладывались и обсуждались на международных конференциях: второй международной научно-практической конференции «Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях» (г.Пенза, 2004 г.), международной научной конференции «Перспективные задачи инженерной науки» (г.Алушта, Крым, 2002 г.), второй международной научно-практической конференции «Сучасні екологічно безпечні технології виробництва шкіри та хутра» (г.Киев, Украина, 2005 г.), международной конференции «Экологические проблемы кожевенного производства и пути их решения» (г.Москва, 2004 г.); региональной научно-практической конференции «Предприятие в современных условиях» (г.Н.Новгород, 2003 г.).

Основные положения диссертации отражены в 15 научных публикациях общим объемом 2,5 печатных листа.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав (общий объем 178 страниц машинописного текста, 24 таблицы, 32 рисунка и схем), 6 приложений и библиографического списка литературы из 104 наименований.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ.

В соответствии со структурой диссертации раскрываются прежде всего теоретические аспекты формирования организационно-экономических механизмов стратегии развития предприятия. Под стратегией развития в работе понимается совокупность правил и действий по достижению предприятием необходимых результатов, обеспечивающих его конкурентоспособность и эффективное функционирование в будущем, путем использования имеющегося потенциала и реализации резервов развития. В этом случае предприятия способны обоснованно осуществлять свою деятельность в жестких условиях рыночной конкуренции и выйти на долговременное устойчивое развитие.

Что касается развития кожевенной промышленности, то оно рассматривается в диссертационной работе в общем контексте состояния экономики страны и реализации стратегии развития на всех уровнях управления общественным производством.

Уход государства из экономики в 90-е годы не был компенсирован развитием эффективных форм рыночных отношений на межотраслевом уровне, региональном и уровне отдельных хозяйствующих субъектов. Как следствие – падение объемов производства во всех перерабатывающих отраслях промышленности, в том числе в легкой промышленности, спад производства в которой составил к началу 2000-х годов почти 90%. В наибольшей степени снижение объемов производства коснулось кожевенно-обувной промышленности. До начала 90-х годов в России выпускалось в год 3,5 пары обуви на человека, а детской – 5 пар на ребенка. К началу 2000-х годов выпуск составил лишь 1 пару на 5 человек и 1 пару на 6 детей. Хотя после 1998 года стали заметны тенденции роста производства кожи, производственные мощности используются в отрасли лишь на 20-25%.

Одной из причин, сдерживающих увеличение объемов производства, по мнению автора, является недобросовестная конкуренция со стороны так называемого теневого бизнеса. Ежегодный объем обуви, ввозимой в страну без уплаты пошлин и налога, составляет 50-60% от объема потребления.

В работе рассмотрены и систематизированы факторы и переменные внешней и внутренней среды предприятия, влияющие на его стратегию развития. Среди факторов внешней среды выделены факторы прямого воздействия на функционирование предприятия и факторы косвенного воздействия, в меньшей степени оказывающие влияние на оперативную деятельность предприятия, но определяющие стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом.

Из факторов прямого воздействия особо выделяются поставщики сырья и потребители кожевенного производства, во втором ряду в числе факторов и переменных рассмотрены макроэкономическая политика государства и основные меры государственного воздействия на развитие кожевенного производства.

Макроэкономическое регулирование экономики рассматривается в работе как функция государства по реализации его экономической политики, целью которой является обеспечение устойчивого развития кожевенной промышленности. На рис.1 представлена предлагаемая автором схема формирования организационно-экономического механизма государственного регулирования развитием кожевенной промышленности.

Для обеспечения поставленной цели, по мнению автора, необходимо решение следующих задач:

- обеспечить условия для развития сырьевой базы и повышения ее качества;
- обеспечить условия для создания и развития производства химических материалов;
- сформировать эффективную рыночную среду функционирования предприятий кожевенного производства;
- создать высокоразвитый рынок потребителей кожевенного производства.

Кожевенная промышленность начинается с заготовки сырья, доля которого в структуре себестоимости готовой продукции отрасли достигает 60-70%. В связи с этим в настоящей работе проведено исследование зависимости объема выпуска кожи от изменения поголовья скота в стране и изменения объемов экспорта необработанных шкур животных в течение 1997 и 2002 г.г.

На графике рис.2 показана динамика изменения объема выпуска кожи и переменных, которые, по мнению автора, оказывают наибольшее влияние на изменение объема производства продукции отрасли.

Регрессионный анализ и построение уравнения регрессии осуществлялось в среде Microsoft Excel на основе линейной модели. Регрессионные зависимости выпуска кожи (Y) от объема экспорта шкур (X1) и поголовья скота (X2) имеют вид:

$$Y = 1459,865 - 3,99382X1 - 0,1354X2 \quad (1)$$

Парные зависимости:

$$Y = 1452,979 - 4,00591X1 \quad (2)$$

$$Y = 3192,034 - 34,4565X2 \quad (3)$$

Коэффициент корреляции $R_1=0,905029$ показывает тесную связь между рассматриваемыми параметрами.

Коэффициенты корреляции $R_2=0,90527$, а $R_3=0,655465$ говорят о более тесной связи объема выпуска кожи с объемом экспорта необработанных шкур по сравнению с поголовьем скота.



Рис.1 Формирование организационно-экономического механизма государственного управления кожевенной промышленностью

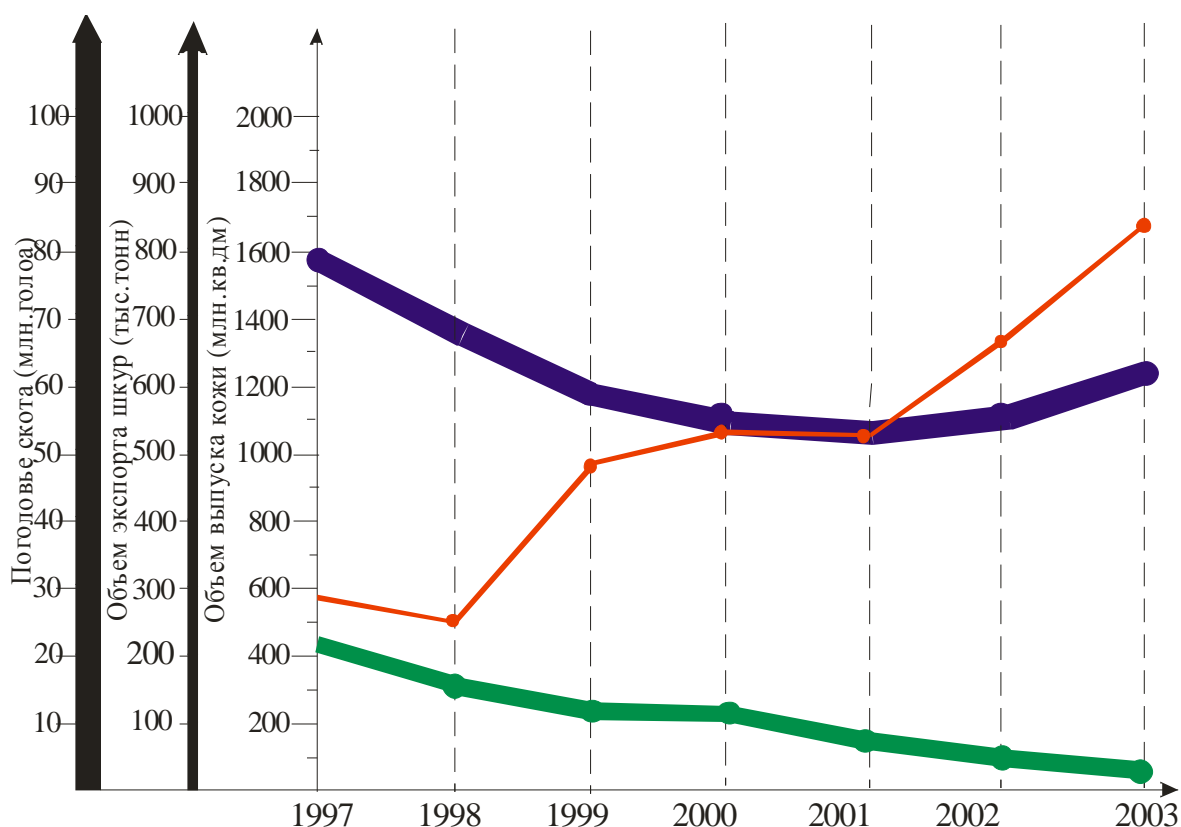


Рис.2 Динамика изменения:

- поголовья скота
- объем экспорта шкур
- объем выпуска кожи

Значительно меньшее влияние изменения поголовья скота связано с проблемой снижения качества сырья и увеличением его дефектности из-за ухудшения условий содержания и выращивания скота и с неквалифицированным съемом шкур с животных в процессе убоя.

В первую группу причин входят:

- увеличение уровня заболеваемости животных (кожный овод, чесотка, клещевина, свищи, парша);
- плохое питание;
- плохой уход и условия содержания скота: колючая проволока, удары кнутом, гвозди в стойлах;
- неправильная перевозка скота.

Вторая группа причин снижения сортности кожевенного сырья заключается в том, что с 1991 года произошло увеличение доли частного сектора в объеме заготовки сырых шкур, что привело к возрастанию дефектов, получаемых при съеме, консервировании и хранении. В настоящее время более 80% сырья кожевенные предприятия получают от небольших боен, использующих в производстве технологию ручного съема, и только примерно 18% - от

мясокомбинатов, имеющих более высокий уровень технологии заготовки сырых шкур.

В работе отмечается всё возрастающая роль в функционировании отрасли Российского союза кожевников и обувщиков, по предложению которого разработана Программа «О неотложных мерах по профилактике и оздоровлению крупного рогатого скота от гиподерматоза на 2004-2010 г.г.». В качестве ключевых направлений программы можно выделить следующие:

- выделение отраслевых финансовых средств на оздоровление животных (принятие федеральных и региональных программ);
- осуществление Союзом кожевников и обувщиков просветительской деятельности в регионах по проблемам содержания, кормления, забоя скота, заготовки и хранения кожсырья;
- создание более прочных контактов (объединений) между кожевенными фирмами, фермерами и частными владельцами скота с внедрением профилактических и лечебных мероприятий по отношению к скоту;
- признание кожевенного сырья национальным богатством по опыту многих стран мира.

По мнению автора, программа должна быть дополнена мероприятиями по созданию, развитию производства и обеспечению современным диагностическим оборудованием для выявления различных видов заболеваний животных и разработки прогрессивных лекарственных препаратов.

Анализ степени влияния на производство кожи объема экспорта кожевенного сырья показал, что к 2000 г. для нужд собственного производства в России оставалось примерно 20% от произведенного сырья, при этом низкосортного, что привело к резкому спаду производства готовой продукции из кожи, и в первую очередь обуви, выпуск которой в 2001 г. составил 32,2 млн. пар, в то время как в 1991 г. он равнялся 336,4 млн. пар. В этот период значительно возрос так называемый теневой импорт, доля которого достигает до 120 млн. пар обуви в год при годовом потреблении в стране 200-210 млн. пар.

Определяющее значение на возрождение кожевенной и обувной промышленности сыграло введение экспортных пошлин на кожевенное и меховое сырье. Экспортные пошлины были введены в 1997 г. в размере 10%, но не менее 90 экю за 1 тонну шкур крупного рогатого скота, которая была доведена в 2001 г. до 500 Евро, что позволило сократить экспорт сырья в 2002 г. по сравнению с 1998 г. более чем в 7 раз, а производство кожи в этот период возросло более чем в 3 раза. Как показывают исследования, увеличение вывозной пошлины на 1 Евро приводит к уменьшению экспорта необработанных шкур на более чем 350 млн. тонн.

Для выбора направлений стратегии развития предприятий отечественной кожевенной промышленности автором был проведен анализ организации функционирования кожевенных фирм в странах с развитой рыночной экономикой, результаты систематизации которого приведены на схеме рис.3.



Рис.3 Схема комплексной организации обслуживания кожевенного предприятия (мировая практика)

На схеме показаны взаимоотношения фирмы с различными субъектами рынка, в том числе учебными заведениями, обеспечивающими фирмы высококвалифицированными специалистами различного уровня.

Обработка шкур животных основана на использовании сложных, в недостаточной степени управляемых, так называемых топохимических процессов, в которых практически невозможно в полном объеме рассчитать и регулировать все параметры технологического процесса. В связи с этим кожевенное производство требует от технических исполнителей высокого профессионализма, опыта, постоянного повышения квалификации работников, умения оптимального выбора химических препаратов и режимов их использования. Анализ развития кожевенного производства в западных странах показал, что высокое качество кожевенной продукции в первую

очередь обеспечивается благодаря тесному сотрудничеству и научно-техническому обслуживанию кожевенного производства специализированными научно-производственными фирмами (НПФ), осуществляющими разработку специальных химических материалов и технологий их использования, способными создавать и реализовать новую конкурентоспособную продукцию.

В рамках настоящего исследования автором были разработаны первоочередные меры по повышению конкурентоспособности кожевенных предприятий с целью возможности их выхода на мировой рынок и определен рейтинг их приоритетности. Приоритетность каждого мероприятия оценивалась экспертами – специалистами ведущих предприятий отрасли, исходя из шкалы от 1 до 10, где 1 – наиболее приоритетные мероприятия, 10 – мероприятия, имеющие самую слабую рейтинговую новизну (таблица 1).

Таблица 1

Первоочередные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий

№	Наименование мероприятия	Рейтинговый балл
1.	Переход на обслуживание предприятий научно-техническими фирмами	3,2
2.	Кардинальное улучшение инвестиционного климата в стране	4,0
3.	Укомплектование предприятий высококвалифицированными кадрами	4,5
4.	Протекционистская политика государства	5,0
5.	Создание совместных с зарубежными фирмами предприятий	5,4
6.	Совершенствование организации производства	6,0
7.	Повышение качества химических материалов для выработки кожи	6,2
8-9.	Организация за рубежом филиалов предприятий по реализации кожи и обуви	6,5
8-9.	Создание внешнеторгового акционерного общества по продаже кожи и изделий из кожи	6,5
10.	Наработка имиджа предприятий	7,5

В таблице приведены итоговые данные рейтинговых оценок, из которых видно, что на первую рейтинговую позицию эксперты вывели мероприятия, связанные с переходом на обслуживание своих предприятий научно-производственными фирмами (НПФ), что позволило бы кожевенным предприятиям обеспечить через НПФ:

- существенно сократить численность персонала предприятия, особенно в снабженческих и технических службах, повысив тем самым производительность труда;

- перейти к наиболее простой форме организации производства, отказавшись от цеховой структуры в пользу персонификации ответственности по качеству товара со стороны мастера (техника), который контролирует всю технологическую цепочку от замочки сырья до выпуска готовой продукции, минуя стадии передачи голя и полуфабриката от отмочно-зольного цеха к дубильному и далее к отделочному;

- усовершенствовать структуру готовой продукции в соответствии с признанными в мировой практике направлениями использования натуральной кожи;

- создать конкурентоспособные и инвестиционно привлекательные предприятия для внутреннего и внешнего рынков по производству натуральной кожи.

Самая слабая рейтинговая позиция – мероприятия по наработке имиджа предприятия, которая должна иметь в условиях конкурентной борьбы и возрастающей конкуренции высокий рейтинг, объясняется, по мнению автора, неразвитостью современного рынка в России и использования на нем большого объема «давальческого» сырья и бартерных сделок.

Формирование организационно-экономического обеспечения стратегии развития предприятий в значительной степени зависит от выбранного направления активизации потенциала предприятия за счет внутреннего или внешнего роста предприятия.

На рис.4 представлена разработанная автором схема стратегии развития предприятия по направлениям роста. Внутренний рост, обеспечивающий активизацию собственного потенциала, в первую очередь, связан с повышением качества продукции, а также расширением ее ассортимента.

В работе обращено внимание на важную роль в кожевенном производстве вспомогательных химических материалов, правильный подбор и оптимальное использование которых коренным образом способно улучшить качество и расширить ассортимент кожи, в том числе при использовании низкосортного сырья. В диссертации проведено исследование взаимосвязи зависимости величины расхода вспомогательных материалов с оптимальным объемом выпуска кожи и порогом рентабельности предприятия.

Диверсификационный рост в кожевенном производстве может быть обеспечен в первую очередь тем, что основные производства предприятия (отмочно-зольное, дубильное, отделочное) помимо выпуска стандартного ассортимента кож способны обеспечивать выпуск стандартного ассортимента продуктов переработки белковых отходов широкого применения. Развитие такой формы диверсификации в значительной степени может способствовать устойчивому функционированию предприятий кожевенного производства.

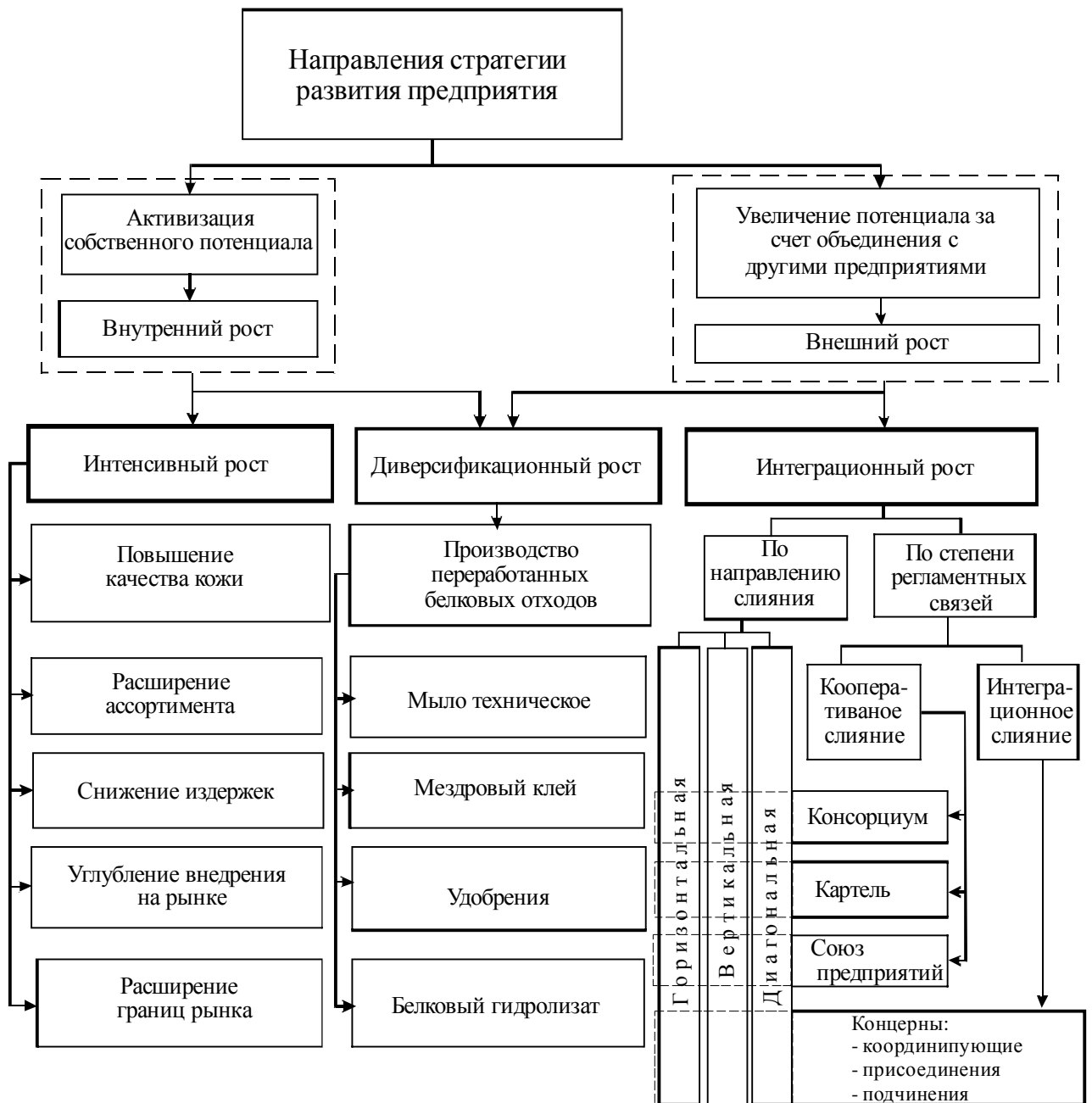


Рис.4 Стратегия развития предприятия по направлениям роста

Кожевенно-обувная отрасль относится к «классическим» маркетинговым образованиям, для которых характерно существенное различие объемов продаж по годам, но сохранение постоянства тенденций в течение каждого года. Частичное выравнивание объема годовых продаж возможно с помощью диверсификации производства и реализации на рынке дополнительных видов продукции, экстремальные точки продаж которых, как правило, заметно смещены по отношению к продажам основных видов продукции.

Автором разработана производственно-рыночная матрица (таблица 2) кожевенного производства, с помощью которой возможно находить наиболее эффективные пути диверсификационного развития предприятия.

Таблица 2.

Производственно-рыночная матрица кожевенного производства

Рынок \ Продукция	Кожи эластичные, гладкие, с нарезкой, одежные, мебельные	Спилок	Стружка кожевенная	Белковый гидролизат	Мездровый клей	Сточные воды (хромосодержащие)
Обуви	●	◐				
Кожгалантереи	●	●				
Сельского хозяйства				◐		
Металлообработки					●	
Автомобилей	◐	◐				
Строительный (+дорожный)			◐	◐	●	◐
Бытовой химии				◐	◐	
Медицины				◐		
Одежды		●				
Птицеводства				◐		
Мебели	●	◐			◐	
Искусственной кожи			●			
Зарубежный	◐	◐	◐	◐	◐	◐

Примечание: ● - направления деятельности, традиционно используемых существующим сегментом клиентуры; ◐ - направления деятельности, требующие развития.

В то же время кожевенное производство является одним из промежуточных звеньев в цепочке: сырье - химия – кожа – обувь – торговля, и стратегия устойчивого развития предприятий кожевенной отрасли может быть реализована в условиях интеграции всех участников цепочки создания конечного готового продукта, при которой создаются и более благоприятные условия для диверсификации.

В отличие от внутреннего, внешний рост осуществляется за счет интеграции, под которой понимается объединение усилий предприятий для достижения общих стратегических целей, укрепления их конкурентоспособности и

повышения эффективности. Варианты интеграционного роста классифицируются автором по двум критериям:

- направлению слияния;
- степени регламентации интеграционных связей.

По направлению слияния принято разделять два основных вида интеграции:

- горизонтальную, когда для реализации определенных общих целей происходит объединение разных предприятий, специализирующихся на одной и той же стадии производства;

- вертикальную, когда объединяются предприятия, связанные между собой технологически, по участию в цепочке создания ценностей, с формированием интегрированных структур и подчинением своей деятельности целям и задачам вышестоящей организации, сохраняя номинально хозяйственную и финансовую самостоятельность.

В практике объединения предприятий имеет место и третий тип интеграции, который представляет собой комбинацию первых двух и называемый диагональной или конгломератной интеграцией.

По степени регламентации интегральных связей в работе рассматриваются две формы объединения: кооперация предприятий, при которой обеспечивается частичная интеграция с передачей интеграционному образованию лишь отдельных функций, и интеграционное слияние, основными формами которого являются различные виды концернов и сращивание.

При объединении можно рассчитывать на следующие конкурентные преимущества:

- занять лидирующие позиции;
- оттеснить конкурентов;
- формировать правила игры;
- улучшить условия инвестирования;
- увеличить объем продаж, минимизировать издержки, снизить коммерческие риски;
- улучшить сервис, управленческие технологии, общую капитализацию;
- повысить эффективность маркетинговой политики в направлении реализации продукции, рекламной деятельности, НИОКР, организации дилерской сети.

Имея в распоряжении широкий спектр разнообразной продукции, объединения смогут выполнять заказы по самой разнообразной номенклатуре. В условиях объединения совершенствуются системы продаж и схемы поставок, развивается и оптимизируется логистика, нарабатываются связи с таможенными терминалами, страховыми и транспортными компаниями. Рост капитализации и объемов продаж позволяет объединению выходить на уровень крупных корпораций, привлекать кредиты без финансовых посредников по низким процентным ставкам, повысить инвестиционную привлекательность.

Приведенные варианты стратегии развития предприятий по направлениям роста рассматриваются автором также с позиций маркетинговой деятельности и, помимо описания каждого отдельного варианта стратегии

развития предприятия и оценки его эффективности, приводится типология маркетинговых систем в координатах: сложность – стремление к экономической выгоде (рис.5).



Рис.5 Типы маркетинговых систем в кожевенной промышленности

Как наиболее эффективную следует выделить интегрированную маркетинговую систему (ИМС), сочетающую в себе преимущества масштаба и минимизации упущенной выгоды за счет сохранения права принятия собственных решений. В последние годы наблюдается переход кожевенно-обувной промышленности от ИМС, обеспечивающих взаимодействие единиц по одному представителю из каждой группы (кожевенной, обувной, обслуживающей научно-производственной фирмы) к укрупненным ИМС, включающих нескольких представителей из каждой группы. При укрупнении ИМС снижается ценовая конкуренция бизнес-единиц и усиливается конкуренция качества, улучшаются условия для организации единых торговых центров.

В интеграционных структурах создаются более благоприятные условия для внедрения аутсорсинга, предусматривающего всю деятельность партнеров без посредников и оптовиков. Аутсорсинг – выполнение всех или части функций по управлению организацией отдельными специалистами. Основная сущность его заключается в распределении функций бизнес-систем в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передавая внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». С помощью аутсорсинга разработчики – носители различных технологических идей – выстраивают сложные схемы производства и реализации продукции непосредственно производителем.

В диссертационной работе методология аутсорсинга исследуется на практике научно-производственных взаимоотношений ряда ведущих кожевенных фирм России с химическим предприятием и научно-производственной фирмой и их взаимоотношениях при создании и внедрении новых химических материалов.

Практическая апробация разработанных в диссертации материалов проходила на кожевенных предприятиях г.Богородска Нижегородской области, а также ряде российских научно-производственных фирм (ООО «Легхим» и ООО «Внешхимопт»).

Кожевенные предприятия г.Богородска до середины 70-х прошлого столетия вместе с кожевенным и клееваренным заводами входили в «Горьковкожобъединение», которое являлось крупнейшим производителем натуральных кож в стране и основным поставщиком кадров для кожевенной промышленности СССР. В 90-е годы, после распада объединения, ряд предприятий, входивших в него, прекратили существование, в частности, Кожсырьевой завод, Нижегородский кожзавод и др. Объемы производства в 2002 г. по сравнению с 1980 г. сократились:

- на кожзаводе им.А.М.Венецкого на 40%;
- на заводе им.Х.В.Кашина более чем на 90%.

Возрождение кожевенного производства в г.Богородске в первую очередь было связано с интеграцией предприятий. После образования одного из первых объединений кожевенной промышленности – ЗАО «Кожа Лайн», объединяющего четыре кожевенных завода и три обувных фабрики, объем производства в 2004 г. увеличился по сравнению с 2002 г. более чем на 260%, а увеличение числа рабочих мест составило 170%.

Для дальнейшего развития предприятия при участии автора была разработана программа реформирования предприятия, включающая три этапа:

- предварительная диагностика состояния предприятия;
- разработка стратегии развития предприятия;
- утверждение руководством предприятия стратегии и программы реформирования.

Результаты анализа состояния и диагностики потенциала развития предприятия систематизированы по следующим направлениям:

- перечень служб, структур, мероприятий, процедур, работающих на данный период на развитие;
- факторы, препятствующие настоящему развитию;
- необходимые условия для развития;
- факторы, которые могут помешать развитию;
- мероприятия для обеспечения развития, включающие разработку стратегии развития по следующим направлениям: маркетинговая и ассортиментная политика, техническая (производственная) политика, финансовая политика, кадровая политика, организационные преобразования.

В конечном итоге на предприятии должна быть сформирована эффективная система стратегического управления (зоны развития), непосредственно связанная с оперативным управлением (зоной функционирования).

Стратегическое управление является системным подходом к переходу предприятия на инновационный путь развития, для организации которого на предприятии создана служба стратегического развития, включающая подразделения управления изменениями, стратегического планирования, контроля и анализа, а также венчурные группы для реализации инновационных проектов. Инновационные проекты могут касаться инновационных изменений в любой сфере деятельности предприятия и включают в себя следующие этапы: инициацию, планирование, исполнение, анализ, управление, завершение. Один из инновационных проектов, реализованный на предприятии, связан с разработкой и внедрением новых химических материалов.

Разработанная целевая программа развития предприятия на ближайшие три года включает подразделы:

- развитие персонала;
- управление издержками;
- инновационное развитие и техническое перевооружение;
- интеграция с научно-производственными и консалтинговыми фирмами и другими субъектами кожевенно-обувной промышленности.

Инновационное развитие тесно связано с интеграционной стратегией, которая поэтапно осуществляется на предприятии и включает:

- развитие концепции аутсорсинга;
- переход на обслуживание научно-производственной фирмой;
- создание консорциума;
- углубление интеграции через создание концерна холдингового типа.

В рамках реализации подразделов инновационного развития и интеграции с научно-производственной фирмой предприятие освоило комплекс новых химических материалов, необходимых при производстве кожи, обеспечивающих повышение качества продукции и расширение ее ассортимента. Разработка и освоение комплекса химических материалов осуществлялась на основе использования концепции аутсорсинга, в рамках которой ООО «Внешхимопт» выполняло функции научно-производственной фирмы, осуществило разработку химических материалов, технологию их производства, освоило их выпуск на ОАО «Пигмент» г.Тамбов и обеспечило их поставку и освоение на кожевенных предприятиях, в том числе ЗАО «Кожа Лайн».

Концепция аутсорсинга является по сути одной из форм интеграции, реализация которой позволила создать современные отечественные материалы и ликвидировать зависимость кожевенных предприятий от импорта аналогичных материалов, а также снизить производственные и внепроизводственные издержки, в том числе трансакционные, на предприятии – производителе материалов – ОАО «Пигмент», на более чем 30%. Снижение издержек произошло в первую очередь за счет централизации большого количества научно-производственных и маркетинговых функций научно-производственной фирмой – ООО «Внешхимопт», в том числе:

- научного и технологического сопровождения на предприятии - производителе материалов и потребителях - кожевенных фирмах;

- хранения и доставки материалов до потребителей - участников аутсорсинга;
- маркетинговых исследований и реализации продукции на других сегментах рынка.

Доверительные отношения в рамках аутсорсинга в сочетании с четким порядком взаиморасчетов, бесперебойным обеспечением материалами позволили ЗАО «Кожа Лайн» внедрить элементы системы just-in Time, расширить ассортимент продукции.

Эффективность аутсорсинга повышается в случае его использования на постоянной основе. В этих целях предприятие осуществило внедрение технологии CRM – системы управления взаимоотношениями с клиентами, которая обеспечивает возможность ведения непрерывного взаимодействия с клиентами по вопросам, связанным с поставкой, продвижением, реализацией и поддержкой товаров и услуг. Для повышения эффективности использования аутсорсинга и технологии CRM в диссертации обосновывается необходимость структуризации отношений партнеров через образование на первом этапе консорциума, общая схема организации функционирования которого приведена на рис.6.

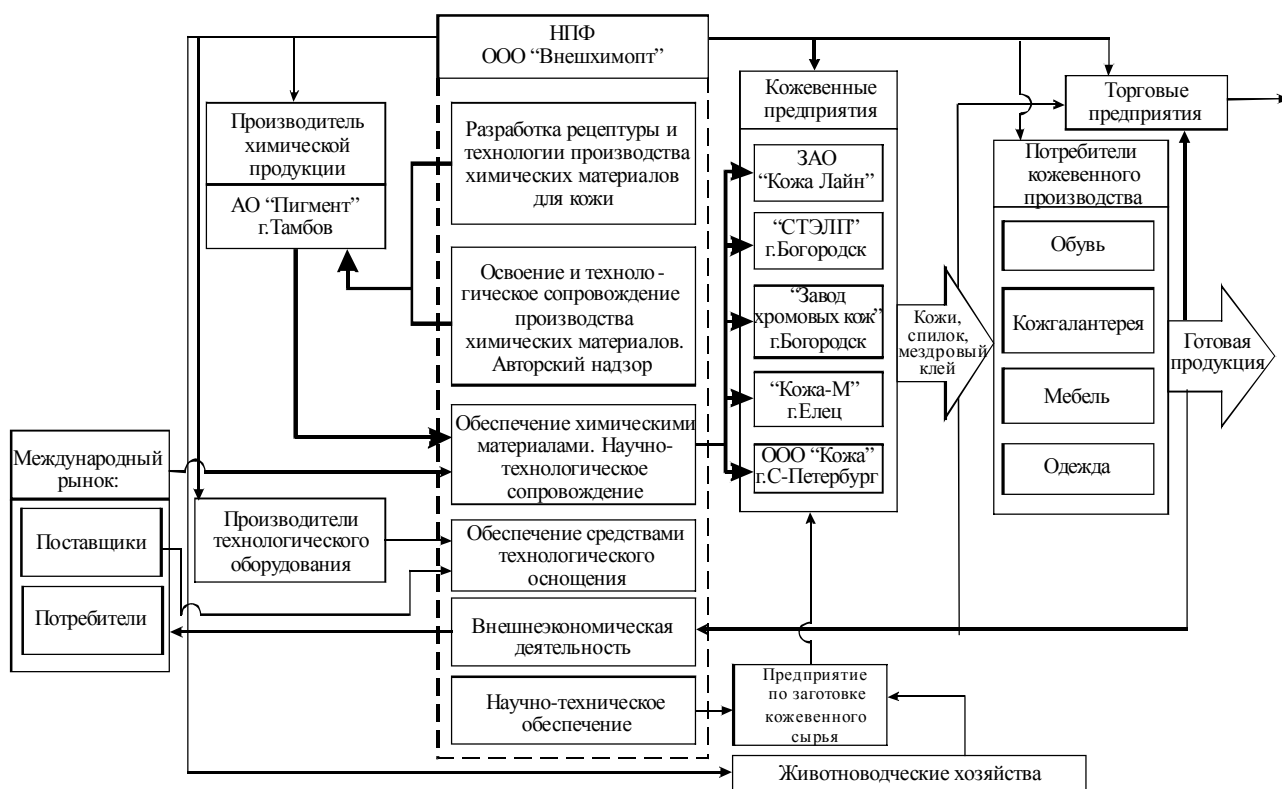


Рис.6 Схема организации функционирования консорциума
- взаимосвязи на основе аутсорсинга

На схеме показаны взаимосвязи и решаемые задачи в рамках реализации концепции аутсорсинга. Консорциум рекомендуется создать из предприятий – участников реализации концепции аутсорсинга при разработке и освоении новых химических материалов. Головным предприятием должна стать

научно-производственная фирма ООО «Внешхимопт», обеспечивающая функционирование зоны развития.

Помимо указанных на схеме функций на головное предприятие возлагается также решение задач:

- формирование и обеспечение функционирования интегрированной маркетинговой системы (ИМС);
- составление картельных соглашений;
- развитие специализации деятельности внутри консорциума;
- разработка стратегии развития консорциума и стратегическое управление;
- связь с институтами внешней среды.

Потенциальный доход фирмы при вхождении в консорциум с вкладом в 1 млн. рублей за счет только экономии расходов на приобретение материалов составит в течение пяти месяцев более 3 млн. рублей (таблица 3).

Таблица 3.

Расчет ожидаемого дохода предприятия при вхождении в консорциум (с вкладом 1 млн. рублей за 5 месяцев)

Наименование вспомогательных материалов	Расход на приобретение без консорциума			Расход на приобретение в консорциуме		
	За 1г тыс.руб.	Кол-во тонн	Стоим. тыс.руб.	За 1 тыс.руб.	Кол-во тонн	Стоим. тыс.руб.
Акриловые эмульсии для отделки кож	18	40	720	14	40	560
Импортные комплекты для отделки	90	40	3600	70	40	2800
Импортные жирующие материалы	80	50	4000	65	50	3250
Отечественные заменители импортных материалов	90	20	1800	40	20	800
Итого расходов:			10120			6900
Ожидаемый доход:						3220 т.руб.

В состав консорциума в последующем целесообразно привлекать предприятия, обеспечивающие заготовку и поставку сырья.

В конечном итоге интеграционный процесс должен привести к трансформации консорциума в холдинговый концерн, при образовании которого в работе предложено использование концепции стратегических бизнес-единиц (СБЕ), в которой в полной мере реализуются принципы инновационного управления: обеспечение гибкости и адаптированности управления, центра-

лизации разработки стратегии, управления финансами и децентрализации процесса реализации стратегии.

Стратегическая бизнес-единица представляет собой направление производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и т. д., имеющее свою генеральную цель. По мере перехода на оргструктуры с использованием СБЕ высшее руководство компанией освобождается от оперативного управления производством, сосредоточивается на проблемах стратегического порядка, управления экономикой и финансами компании в целом.

Процесс интеграции предприятий приводит к формированию целостного образования из самостоятельно функционирующих бизнес-единиц, каждую из которых другие организации воспринимают как часть единого экономического организма. Благодаря соединению потенциалов различных предприятий, образующих концерн и дополняющих друг друга, создается синергитический эффект, что приводит к росту эффективности корпоративного образования и обеспечивает конкурентное преимущество за счет интеграции ресурсов.

Основные положения, результаты и выводы диссертации отражены в следующих публикациях:

1. Ефимычев Ю.И., Дубиновский А.М. Пути реформирования кожевенной промышленности России // Сборник статей «Стратегия развития промышленных предприятий». – Н.Новгород: Алтэкс, 2002 г., с.73-75.

2. Дубиновский А.М. Значение организационно-экономических форм объединения для реформирования кожевенной промышленности // Сборник статей «Стратегия развития промышленных предприятий». – Н.Новгород: Алтэкс, 2002 г., с.18-20.

3. Дубиновский А.М., Дубиновский М.З. Планирование маркетинга на кожевенном предприятии // Кожа&Обувь, №5, 2003 г., с.7-10.

4. Дубиновский М.З., Дубиновский А.М. Метод распределения/поглощения издержек (анализ состава продукции кожевенного предприятия) // Кожевно-обувная промышленность, №3, 2004 г., с.21-23.

5. Дубиновский М.З., Дубиновский А.М. Маркетинг в организации кожевенного производства // Кожевенно-обувная промышленность, №6, 2002г., с.14-16.

6. Дубиновский М.З., Дубиновский А.М. Анализ состава продукции кожевенного предприятия // Кожевенно-обувная промышленность, №2, 2004г., с.32-34.

7. Дубиновский М.З., Мухина Е.В., Дубиновский А.М. Кожевенное производство и применение химматериалов // Кожа&Обувь, №3, 2003 г., с.11-12.

8. Дубиновский А.М., Куликова А.М. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий кожевенной отрасли // Сборник статей «Совершенствование механизмов управления предприятием», - Н.Новгород, Изд. Нижегородского института экономического развития, 2005 г., с.64-68.

9. Дубиновский А.М. Организация и эффективность кожевенного производства в России // Сборник материалов II Международной научно-

практической конференции «Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях». – Пенза, 2004 г., с.61-61.

10. Дубиновский А.М., Гольдшмидт Ю.М. Повышение функциональных возможностей материалов в промышленности // Сборник материалов III Международной научной конференции «Перспективные задачи инженерной науки». – г.Алушта, Крым, 2002 г., с.68-70.

11. Дубиновский М.З., Мухина Е.В., Дубиновский А.М. Организация фирменного технологического обслуживания процессов кожевенного производства // Тези доповідей II Міжнародноу науково-практичноу конференцію «Сучасні екологічно безпечні технологіу виробництва шкіри та хутра», - Київ, Украина, 2005 г., с.58-59.

12. Дубиновский М.З., Мухина Е.В., Дубиновский А.М. Организация кожевенного производства и применение химматериалов // Кожевенно-обувная промышленность, №4, 2004 г., с.50-51.

13. Ефимычев Ю.И., Дубиновский А.М. К вопросу о специфике потребительского поведения российских производителей // Сборник материалов региональной научно-практической конференции (Доклады и тезисы) «Предприятие в современных условиях». – Н.Новгород, 2003 г., с.84-85.

14. Дубиновский А.М., Гольдшмидт Ю.М., Вечер А.С. Повышение функциональных возможностей материалов в промышленности // Сборник статей «Перспективні задачі інженерноу науки» под ред.профессора В.И.Большакова. Вып. 3, Gaudeamus, 2002 г., с.285-288.

15. Дубиновский М.З., Мухина Е.В., Дубиновский А.М. Маркетинговый аспект в технологиях кожевенного производства // Тезисы докладов Международной конференции «Экологические проблемы кожевенного производства и пути их решения». – г.Москва, ФГУП ЦНИИКП, 2004 г., с.15-16.