

УДК 33

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

© 2013 г.

*О.Ф. Удалов, Д.В. Фролов, Д.В. Губанов, О.Ф. Алехина*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

oudalov@ef.unn.ru

*Поступила в редакцию 05.11.2013*

На основе исследований, проведенных на крупных промышленных предприятиях, установлены позитивные и негативные элементы, присущие их деятельности. Констатировано, что это является объективной реальностью, обусловленной ролью и местом этих предприятий в сфере материального производства.

*Ключевые слова:* эффект масштаба, конкурентные возможности, инновационные процессы, скрытая занятость персонала.

Отраслевую структуру материального производства и размеры промышленных предприятий нельзя рассматривать вне связи, во-первых, с размерами государства, во-вторых, с его интеллектуально-квалификационными и материально-ресурсными возможностями и, в-третьих, с его ролью и местом в мировой иерархии. И если в этом аспекте рассматривать Россию, то ее благосостояние как самой крупной в территориальном смысле страны мира и ее экономическая и военная безопасность и в текущем и, тем более, в перспективном периодах могут базироваться только на крупном, многоотраслевом, высокотехнологичном машиностроительном производстве с высокоразвитой инфраструктурой, обеспечивающей его эффективное функционирование. И у России есть все виды ресурсов для формирования и развития такого народно-хозяйственного комплекса. Более того, этот комплекс в нашей стране эффективно функционировал несколько десятилетий, хотя в последней четверти XX столетия в целом ряде отраслей явно наблюдалось отставание в темпах использования достижений научно-технического прогресса.

Акцентируя внимание на крупных промышленных комплексах, мы не считаем второстепенной задачей организацию и функционирование малых предприятий. Но у них своя ниша и своя сфера деятельности, отнюдь не противоречащая сфере деятельности этих комплексов.

Преимущества крупных промышленных предприятий проявляются в различных сферах деятельности. Во-первых, это эффект масштаба производства (эффект «большого»). В случае высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции это позволяет занять до-

минирующие позиции на рынках сбыта и, в свою очередь, обеспечивает достаточно легкую реализацию второго преимущества – эффективную маркетинговую деятельность и, как следствие, этого – получение достаточно достоверной и своевременной информации о поведении на рынках конкурирующих предприятий. Третьим преимуществом являются большие финансовые возможности для постоянного технологического обновления производственных процессов, что в условиях высокой динамичности темпов научно-технического прогресса является обязательным условием перспективного развития предприятий и поддержания текущей конкурентоспособности выпускаемой продукции. Четвертым преимуществом являются большие возможности для модернизации продукции с учетом постоянно меняющегося спроса на нее. Здесь надо заметить, что с ростом уровня техники и технологии производства процесс модернизации продукции становится все более трудоемким и дорогим, требующим больших финансовых затрат. Возможности крупных предприятий позволяют этот процесс сделать непрерывным.

В условиях непрерывных технических и технологических инноваций, базирующихся на достижениях фундаментальной и прикладной науки, проблемы практического использования этих инноваций становятся все более сложными не только с точки зрения материально-финансового обеспечения, но и с позиций организационно-кадровых решений, затрагивающих интересы многих, а нередко и всех функциональных звеньев предприятия. Причем их интересы не всегда корреспондируют с интересами предприятия в целом, поскольку требуют опреде-

ленных кадровых перестановок, ведут к возникновению новых функций, появлению новых информационных взаимосвязей и т.д., что увеличивает нагрузку на управленческий персонал этих служб и повышает меру их ответственности за инновационный процесс.

Практика наших исследований показала, что руководители функциональных звеньев на крупных предприятиях не стремятся брать на себя дополнительное бремя ответственности за реализацию процесса модернизации продукции, хотя и понимают, что этот процесс является неизбежным. С нашей точки зрения, одним из вариантов решения этой проблемы является создание постоянно действующих коллективов инноваторов, сформированных из представителей всех функциональных служб, связанных с процессом модернизации. Главная задача этих коллективов состоит в передаче для серийного или массового производства образца модернизированного изделия, полностью обработанного как с технико-экономической, так и с организационно-материальной стороны. Это вовсе не означает персонального постоянства в инновационных коллективах представителей функциональных служб предприятий, а подчеркивает лишь тот факт, что в этих коллективах всегда должны находиться соответствующие компетентные по данной проблеме специалисты.

В настоящее время резко обостряется конкурентная борьба на рынках сбыта продукции. Если рассматривать этот процесс в мировом аспекте, то здесь все более зримо проявляются элементы олигополии, по существу ведущие в недалекой перспективе к практическому исключению возможностей для новых производителей занять место на этих рынках. Однако олигополистические тенденции вовсе не исключают необходимости разработки принципиально новых видов продукции на крупных промышленных комплексах. Более того, главенствующее положение на рынках позволяет крупным производителям получить наиболее достоверную и своевременную информацию о поведении потребителей и об их новых запросах. Масштабы этих запросов могут быть и такими, которые ведут к диверсификации производства на предприятиях. Диверсификация производства может возникнуть и по иной причине. Речь идет о возникновении идеи разработки и организации производства принципиально новых видов продукции, необходимость которой либо еще только осознается потребителями, либо это осознание придет к ним с появлением образцов этого изделия на рынке. Одним из классических примеров последнего является «навязывание» потребителю во второй половине XX столетия

продукции радиоэлектронной промышленности, осуществленное А. Моритой, организатором фирмы «Сони» – крупнейшей японской компании с мировым именем [1].

Безусловно, любое новаторство связано с риском. И в последней четверти XX столетия широкое распространение получили так называемые венчурные программы, возрастающая стоимость которых ведет к тому, что действительно инновационный процесс большого масштаба в настоящее время могут обеспечить с финансовых и кадровых позиций лишь крупные промышленные комплексы. Затраты на фундаментальные научные исследования и опытно-конструкторские разработки, особенно в сложных наукоемких отраслях, в любом случае при этом возмещаются за счет широкого потребительского спроса, причем вовсе не обязательно, даже в перспективе, за счет реализации разрабатываемой новой продукции, поскольку эта продукция может быть и не востребована потребителем, а следовательно, и не поставлена на производство. В этом случае убытки уменьшают прибыль, полученную от реализации другой продукции. Малое предприятие в подобных ситуациях становится банкротом.

Говоря о венчурной инновационной деятельности, не следует понимать, что на крупных предприятиях все проекты с успехом реализуются в рыночной среде, и это имеет место и в самых развитых странах мира. Так, один из американских специалистов в области менеджмента и маркетинга Дж. Энджел пишет: «Можно привести констатирующий факт, что 80% всех новых видов продукции, представленной США, в конечном счете не достигает рыночного успеха. Причина? Где-то в процессе производства командный центр допустил либо плохой менеджмент, либо недостаточное наблюдение за рынком». И далее: «Несколько заброшенных фабрик в округе 100 миль от моего дома представляют собой жалкое свидетельство тех ошибок, которые были допущены в технологических изменениях» [2, с. 9, 10]. Прав ли здесь Энджел?

С нашей точки зрения, признать его позицию полностью правильной нельзя. Конечно, есть и ошибки управленческого характера, и неправильная оценка или недостоверность маркетинговой информации, и неудачные конструкторско-технологические решения по новому продукту. Но представим гипотетическую ситуацию, когда все производители одинаково удачно решили все организационно-технические и экономические проблемы и вышли на рынки с одинаковой по качественным параметрам продукцией. Однако если предложение

превышает спрос, то арбитром становится потребитель, выбирая при прочих равных условиях наиболее дешевый вариант. А здесь ценовую конкуренцию выигрывают те предприятия, у которых выше запас прочности, т.е. наиболее крупные.

Безусловным преимуществом крупного производства является доступ на широкий, и в том числе мировой рынок. При этом, как показывает мировая практика, крупным промышленным комплексам нередко отдается предпочтение и со стороны правительств стран, в которых эти фирмы хотят создать собственную производственную базу, в том числе и путем организации совместных предприятий.

Одной из важных проблем любой организации, от решения которой непосредственно зависит эффективность ее функционирования, является создание и постоянное наращивание кадрового потенциала, и в частности потенциала управленческого звена, формированию которого должно уделяться особое внимание. Последнее вовсе не исключает необходимости роста потенциальных возможностей других специалистов и рабочих, а лишь подчеркивает тот факт, что без сильного управленческого звена все другие процессы на предприятиях эффективно протекать не могут. Крупным предприятиям легче вкладывать финансовые и другие ресурсы как непосредственно в подготовку специалистов всех профилей, так и в развитие внутренней инфраструктуры, информационных технологий, создание систем, которые по своей стоимости для малых и даже средних фирм просто недоступны.

Нами исследованы и недостатки крупных предприятий и определены условия и формы их проявления и мера влияния на результаты их деятельности. Во-первых, это трудности переориентации производственной деятельности, обусловленной следующими факторами:

– масштабами производства, которое является слабо диверсифицированным по основной продукции, выпускаемой предприятием, что, по сути, ориентирует предприятия на выпуск монопродукта хотя и с определенными вариациями, но не меняющими существо этого продукта. Такой характер организации производства объективно ведет к необходимости разработки существенно адекватного к продукции технологического процесса с использованием специализированного оборудования (основных производственных фондов, инструмента и прочей оснастки);

– достаточно узкой специализацией функциональных служб предприятий, обусловленной вышеуказанной ориентацией на ограниченную номенклатуру выпускаемой продукции;

– большой зависимостью от внешней среды, и в первую очередь от поставщиков комплектующих изделий и материалов, и от потребителей выпускаемой продукции. Эти связи с внешней средой имеют практически всегда большой временной период, достаточно стабильны и их изменения в сторону ослабления или полного прекращения практически трудно осуществимы без больших негативных последствий и для самого предприятия и для внешней среды.

Все это, вместе взятое, требует при переориентации деятельности предприятия огромных финансово-материальных затрат, что практически равнозначно банкротству крупного предприятия.

Во-вторых, фактически повсеместное проявление неполного и часто неэффективного использования потенциальных возможностей персонала в функциональных звеньях крупных предприятий. Несмотря на отмеченную выше монономенклатуру выпускаемой на них продукции, все предприятия в силу частичного учета требований внешнего окружения вынуждены в небольших количествах выпускать не всегда вписывающуюся в рамки главной специализации предприятий продукцию, которая нередко не только не приносит прибыли, но и может оказаться убыточной. Исследования некоторых зарубежных специалистов позволили им назвать эту ситуацию проявлением действия «закона 20/80», означающего, что 20% выпускаемой номенклатуры продукции приносит предприятию 80% прибыли. Наши исследования на российских крупных предприятиях показали, что здесь есть достаточная доля истины, хотя говорить можно скорее о корреляционной зависимости между двумя вышеуказанными величинами. Но мы применили эту концепцию для исследования уровня использования потенциальных ресурсов персонала в тех сферах его деятельности на предприятиях, где жесткая ее регламентация не представляется возможной или требует больших затрат на контроль, несопоставимых с полученной от этого контроля выгодой. Речь идет в первую очередь об инженерно-технических работниках в функциональных структурах и о вспомогательных рабочих, обслуживающих определенные сферы функционирования промышленного предприятия. Эти исследования показали, что тенденции элементов «закона 20/80» явно имеют место и в деятельности вышеуказанных категорий занятых. Анонимным анкетным опросом по этой проблеме, результаты которого представлены в таблице, нами было охвачено 150 человек инженерно-технических работников и 120 человек вспомогательных рабочих на трех крупных

Таблица

Показатели		Число выполняемых функций				Потери рабочего времени (%)					
		до 10	до 6	до 4	до 2	10	20	30	40	50	60
Категория работников	Инженерно-технические работники, %	50	+				+				
		20		+				+			
		20			+				+		
		10				+					+
Вспомогательные рабочие, %		60				+					
		20					+				
		10							+		
		5								+	
		5								+	

промышленных предприятиях Н. Новгорода. Респондентам предлагалось ответить на вопросы: «Сколько в среднем функций Вам приходится выполнять за рабочий день?» и «Каковы, по Вашей оценке, при этом потери рабочего времени?» – для инженерно-технических работников. Для вспомогательных рабочих предлагался лишь второй вопрос. В каждой категории опрашиваемых обработка результатов опроса велась в рамках одинаковой специализации работников, а к потерям рабочего времени относилась и незанятость по причинам отсутствия работы.

Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что на крупных предприятиях элементы неполной занятости работников проявляются достаточно четко. Одной из главных причин этого, как установлено нашими выборочными исследованиями, является недостаточно четкая стыковка трудоемкости должностных функций с реальным бюджетом рабочего времени персонала, а также нередко недостаточный контроль руководителями деятельности подчиненных, что позволяет последним как бы раствориться в общей массе работников функциональных звеньев, по сути, сознательно уходя от выполнения в полном объеме возложенных на них функций.

Нами также установлено, что недостаточность контрольных функций руководителей часто есть следствие неправильного определения нормы управляемости, когда численность подчиненных объективно превышает возможности руководителя осуществлять эффективный контроль их деятельности.

Третьим недостатком крупных предприятий является их большое влияние на социально-

экономическую ситуацию региона. Впрочем, этот недостаток носит негативный оттенок лишь в случае снижения эффективности технико-экономической деятельности предприятия. В случаях нормального функционирования или подъема производства это влияние явно позитивное. Однако в настоящее время в России преобладает негативный элемент влияния. Он проявляется в первую очередь в снижении численности занятых, в ослаблении уровня социальной защищенности работающих, в уменьшении объемов финансирования социальной сферы. В качестве примера можно привести Нижегородский регион, где абсолютное большинство крупных предприятий резко уменьшило объемы производства, сократило численность занятых и практически освободилось от социальной сферы, передав ее в муниципальную собственность. Результатом этого стала большая напряженность на рынке труда и ухудшение функционирования социальной сферы.

Подводя итог вышеизложенному, следует сделать вывод, что крупным промышленным предприятиям, как и любой другой реальной сущности, присуще и позитивное, и негативное. Однако при правильной расстановке акцентов их плюсы явно перевешивают минусы, и это однозначно свидетельствует о необходимости восстановления в России крупного, многоуровневого, высокотехнологичного, по преимуществу машиностроительного производства.

#### Список литературы

1. Морита А. Сделано в Японии: история фирмы «Сони» / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993.
2. Энджел Дж., Удалов Ф.Е. и др. На пути к маркетингу. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1993. 153 с.

#### ANALYTICAL ASPECT IN THE FUNCTIONING OF LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Udalov O.F., Frolov D.V., Gubanov D.V., Alekhina O.F.*

Based on the studies conducted in large industrial plants, we identify the positive and negative elements inherent in their activities. It is stated that such elements are an objective reality, due to the role and place of these enterprises in the sphere of material production.

*Keywords:* economies of scale, competitive opportunities, innovative processes, hidden unemployment of personnel.