

ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЙ РЫНОК — СИСТЕМНЫЕ ФАКТОРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

А.М. Вазьянский, В.П. Кузнецов

Волжская государственная инженерно-педагогическая академия

В статье показана актуальность реструктуризации промышленного предприятия на принципах стратегических бизнес-единиц. В статье подробно разобраны ключевые системные факторы внутрикорпоративного рынка — взаимодействие спроса и предложения и присутствие денежного оборота, а также представлены некоторые типовые условия работы СБЕ, которые в совокупности с соблюдением условий конкуренции формируют «тройственный союз» условий эффективности функционирования предприятий, построенных на условиях СБЕ.

Авторы в нескольких работах развивают мысль о том, что наиболее действенным способом повышения эффективности промышленного предприятия является его реструктуризация на принципах стратегических бизнес-единиц (СБЕ) — достаточно самостоятельных в технологическом плане подразделений компании, входящих в организационную структуру последней и осуществляющих полноценную хозяйственную деятельность. Естественно, подобная деятельность должна основываться на определенных правилах, установленных собственником или высшим управленческим звеном компании.

Очевидно, определяющим принципом названных правил является возможность полноценного и адекватного моделирования реально функционирующего рыночного механизма. Такой моделью может стать так называемый внутрикорпоративный рынок.

Представляется совершенно справедливым, что для внутрикорпоративного, так же как и для свободного рынка должны быть характерны два ключевых признака: взаимодействие спроса и предложения, а также присутствие денежного оборота. Два названных признака являются одновременно и системными факторами рыночной организации, и таковыми же ограничениями. На основании высказанной мысли главной задачей реконструкторов промышленного предприятия может и должно стать формирование на своей производственной базе рыночного пространства.

Для примера возьмем автомобилестроительное предприятие, производящее гражданские транспортные средства для перевозки пассажиров и грузов. Такое предприятие может быть представлено в различных форматах функционирования:

1) сборочное предприятие — на котором осуществляется только сборка машин из изготовленных на других заводах комплектующих (принципиально комплектующие могут изготавливаться в полном объеме даже за границей; примерами такого производства в России являются заводы по сборке автомобилей марок

BMW и KIA в Калининградской области, Renault под Москвой, Daewoo в Ростовской области).

2) производственное предприятие — на котором осуществляется часть уникальных технологических операций, таких, например, как сварка кузовов из привозных заготовок, окраска кузовов и т.п.; примерами являются АЗЛК советского и постсоветского периодов, завод «ФОРД» в г. Всеволожск Ленинградской области.

3) предприятие полного технологического цикла — на котором имеется достаточное количество собственных производств, в том числе и вспомогательных. Наиболее характерными примерами являются монополисты российского рынка — ОАО «АвтоВАЗ», «ГАЗ», «КамАЗ». На таких предприятиях функционируют несколько десятков подразделений, каждое из которых является мини-заводом по поставке комплектующих в сборочные производства. О технологических процессах в таких подразделениях можно судить по названиям последних, например: литейное, кузнечное, прессовое, порошковой металлургии, колесное, кузовов и кабин и т.д. При этом все вышеперечисленные производства входят в единую организационную структуру предприятия.

Решение о том, какой из вышеназванных форматов наиболее предпочтителен, должно и будет приниматься именно на высшей иерархической ступени управления конкретной компании. В основу анализа для принятия решения, безусловно, лягут аспекты экономической целесообразности, окупаемости инвестиций, наличия квалифицированных кадров, конкурентного состояния рынка, а также покупательской способности населения.

Так, известны данные, что легковой автомобиль, собранный в России полностью из импортных комплектующих, будет продаваться в нашей стране на 20–25% дешевле, чем автомобиль точно такого же технического уровня, но собранный в Европе и прошедший все этапы транспортировки и таможенного оформления. Если при этом часть импортных комплектующих будет заменена на детали российского, или, в более специализированной терминологии, — «локального» производства, то рыночная цена автомобиля может быть дополнительно снижена. В таком случае уменьшение цены станет возможным за счет снижения производственных издержек и накладных расходов, рентабельность продукции не изменится, а сбыт возрастет за счет большей доступности и привлекательности товара по сравнению с конкурентами, при прочих равных условиях и возможностях покупателей.

Однако необходимо отметить, что как в случае со сборочным предприятием, так и с условно названным «производственным» предприятием речь не может идти о формировании достаточно полноценных товарно-денежных отношений между структурными подразделениями (в рамках данного, географически обособленного субъекта управления). Причиной тому — технологический цикл изготовления продукции. Авторы статьи склонны считать, что на этапе окончательной сборки достаточно сложно смоделировать рыночную структуру производства: на конвейер подвозят готовые комплектующие; операторов в принципе не интересует, кем и когда комплектующие были изготовлены, для них важно лишь, чтобы детали были исправны и подходили друг к другу в пределах необходимых допусков; менеджеры сборочного производства по роду своей деятельности заняты своевременным обеспечением конвейера деталями и качеством изготавливаемой продукции, без рассмотрения экономических вопросов в рамках рыночного моделирования.

На основании вышеизложенного доказывается существование первого системного фактора внутрикорпоративного рынка, являющегося и ограничением последнего: в организационной структуре предприятия, как правило, отражающей его технологическую структуру, должны присутствовать взаимоотношения спроса и предложения. В порядке комментария можно уточнить, что, в принципе, сборочное предприятие может получать готовые комплектующие от географически удаленного подразделения своей же компании, и тогда возможно рассмотрение признаков внутрикорпоративного рынка; но с таким же успехом на сборочное предприятие можно поставлять детали со свободного рынка, и тогда не потребуются никакого моделирования, а рыночные законы будут функционировать самостоятельно.

Рассмотрим второй системный фактор внутрикорпоративного рынка — присутствие денежного оборота. Исторически образование добавленной стоимости на промышленных предприятиях отражалось в бухгалтерском учете изменением так называемой внутризаводской цены продукции на каждом этапе технологического передела. Опыт показывает, что внутризаводские цены, как правило, достаточно заметно отличаются от реальных рыночных цен. Подобное различие создает негативный эффект при производстве товаров, подлежащих реализации на свободном рынке (тех же гражданских автомобилей).

Во-первых, структурные подразделения предприятия, получая в переработку сырье и комплектующие по внутризаводским ценам, как правило, отличающимся в меньшую сторону от рыночных, подходят к расходованию материальных ценностей также с меньшими бережливостью и экономической целесообразностью. Во-вторых, искажается реальная себестоимость произведенной продукции, поскольку разница между фактическими затратами на приобретение сырья (комплектующих) и затратами, проведенными по внутризаводским ценам, неизбежно ляжет на итоговую себестоимость — и при этом бывает весьма затруднительно (а порой и невозможно) разделить названную разницу между видами продукции пропорционально их фактическим долям. Из этого следует и третья сторона негативного эффекта, которая может быть как недостатком, так и преимуществом.

Рассмотрим производство гражданских автомобилей. Разница между рыночными и внутризаводскими ценами на сырье ложится как на грузовые, так и на легковые автомобили в среднем, то есть на единицу продукции. При этом анализ может показать, что, например, если бы учет осуществлялся по фактическим затратам, то себестоимость производства грузового автомобиля была бы выше, а легкового — соответственно ниже. Следовательно, при неизменных уровнях рентабельности цена грузовика, предлагаемого рынку, должна быть выше, а легковой машины — ниже. Понятно, что в ряде случаев данное обстоятельство может быть использовано руководством компании для осуществления своей рыночной политики — используя резервы перераспределения издержек производства, регулировать свои маркетинговые возможности в целях продвижения отдельных видов продукции — в первую очередь за счет привлекательной цены (ниже, чем у конкурентов).

Таким образом, если не рассматривать специальные стратегии компании по завоеванию рынка (например, принудительного формирования цены) и не рассматривать схемы дотаций и льгот, — неизбежно будет сделан вывод о необходимости поддержания во внутрикорпоративном обороте внешних цен. Сделанный вывод доказывает актуальность второго системного фактора обсуждаемого во-

проса — внутрикорпоративный рынок должен формироваться на принципах денежного оборота с использованием свободных рыночных цен.

Рассмотренные выше системные факторы и возможность моделирования рыночного взаимодействия на корпоративном уровне успешно могут быть реализованы в результате реструктуризации предприятия на принципах стратегических бизнес-единиц.

Бизнес-единица является самостоятельным производственно-коммерческим подразделением, способным разрабатывать, производить и реализовывать конкретный продукт предприятия. Руководители бизнес-единиц в пределах своей должностной ответственности по определению должны развивать навыки и накапливать опыт быстрого реагирования на изменения конкурентных преимуществ, потребительского спроса и других рыночных ситуаций.

Главной особенностью предприятия, построенного на принципах СБЕ, является то, что материнское предприятие в нем сохраняет за собой не только чисто стратегические функции держания контрольных пакетов дочерних фирм, но и продолжает хозяйственную деятельность в интересах выпуска дочерними фирмами выгодных и перспективных продуктов.

Авторы отмечают, что бизнес-единицы бывают производственные и непроизводственные, прибыльные и затратные. В интересах упрощения изложения, ниже представлены некоторые типовые условия работы СБЕ производственного типа, приносящей компании прибыль:

- В компании должно быть разработано и утверждено положение о стратегической бизнес-единице, в котором определяются правовые, экономические и организационные основы деятельности СБЕ.
- Решение о создании и ликвидации СБЕ принимается на уровне совета директоров компании. За СБЕ закрепляются основные фонды и оборотные средства.
- Основной задачей СБЕ является выполнение корпоративного плана производства по номенклатуре и объему товарной продукции, при обеспечении требуемого качества и снижения собственных затрат.
- Взаимоотношения СБЕ с материнской компанией и другими СБЕ строятся на основе договоров, нормативных актов, законодательства РФ и утвержденного положения.
- Деятельность СБЕ осуществляется за счет собственных средств, а также кредитов материнской компании.
- Формирование доходов, расходов, учет движения денежных средств СБЕ производится согласно утвержденному положению.
- СБЕ за счет собственных средств обеспечивает своим работникам дифференцированное вознаграждение по трудовым показателям.
- СБЕ создает работникам безопасные условия труда и по закону несет ответственность за ущерб, причиненный их здоровью.
- Готовая продукция, произведенная СБЕ, принимается на склад материнской компании в пределах утвержденной производственной программы.
- Все взаиморасчеты между СБЕ осуществляются через расчетный центр (либо внутрикорпоративный банк).
- СБЕ заключает договоры с материнской компанией, другими СБЕ и подразделениями компании на поставку внутрикорпоративной кооперации и оказа-

ние услуг. Заключение договоров между СБЕ утверждается генеральным директором компании.

- Бухгалтерский и статистический учет в СБЕ ведется в соответствии с разработанными формами, нормативными актами компании и действующим законодательством.

- В СБЕ действуют единые нормы и правила внутреннего трудового распорядка и пропускного режима, требования охраны труда, пожарной безопасности и промышленной санитарии, природоохранные нормы.

- В СБЕ соблюдаются коммерческие тайны компании.

Несколько слов о функционировании главного органа компании, обеспечивающего внутрикорпоративный денежный оборот, — о расчетном центре (РЦ).

- РЦ возглавляет руководитель, который назначается и освобождается приказом генерального директора и руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ и утвержденным положением.

- Основная задача РЦ — учет, контроль и координация взаиморасчетов между СБЕ, СБЕ и материнской компанией с применением условных клиринговых счетов, а также определение доходности и убыточности СБЕ.

- Формирование и своевременное обеспечение подразделений компании необходимой финансовой и статистической информацией.

Выше сделана попытка доказать необходимость наличия двух ключевых, безусловных и очевидных факторов, без которых представляется невозможным полноценный внутрикорпоративный рынок. Однако имеется еще один фактор, широко не обсуждаемый в рамках дискуссий по СБЕ, но требующий к себе повышенного внимания. Речь идет о необходимости условий конкуренции для стратегических бизнес-единиц, внутрикорпоративная деятельность которых является прототипом свободного рынка.

Опыт авторов по изучению процессов развития конкретных промышленных предприятий показывает, что, учитывая человеческий фактор, эффективно развиваются только те предприятия, которые реально прочувствовали зависимость своей экономической результативности от ситуации на реальном рынке. Говоря об автомобилестроении, следует отметить, что к отечественным производителям только в течение последних двух-трех лет стало приходить осознание угрозы поражения в конкурентной борьбе с иностранными промышленниками на позициях «цена — качество».

Точно такие же правила должны действовать на поле корпоративного рынка, а именно: чтобы внутри компании снижались производственные издержки, совершенствовались процессы логистики, повышалось качество как комплектующих, так и конечной продукции — крайне желательно присутствие условий реальной конкуренции у структурных подразделений компании; вероятно, в качестве конкурентов внутренним изготовителям каких-то полуфабрикатов могут выступать не только внешние производители, но и партнеры по компании. Известны случаи, когда одна и та же деталь в силу каких-то причин изготавливалась в различных цехах одного завода (например, отливки в литейном производстве), и себестоимость производства в них заметно отличалась. Начальники цехов, пользуясь фиксированными внутризаводскими ценами, имели возможность — за счет разницы в

издержках — увеличивать свою внутреннюю прибыль (либо ее терять). Таким образом, де-факто внутри компании начинают работать рыночные механизмы.

На основании вышеизложенного необходимо включить в число системных факторов и ограничений внутрикорпоративного рынка еще один обязательный пункт — присутствие условий конкуренции. В таком случае, формируется «тройственный союз» упомянутых факторов: объектом рыночных внутрикорпоративных отношений является продукция, обусловленная спросом и предложением, изготовленная в процессе конкурентного соперничества и в условиях свободного ценообразования.

Наиболее успешно внутрикорпоративный рынок формируется в компаниях, построенных на принципах стратегических бизнес-единиц. В пользу такого вывода говорят следующие умозаключения:

1. Бизнес-единица, будучи самостоятельно хозяйствующим субъектом, может сама определять поставщиков сырья и формировать рынки сбыта своей продукции, в том числе в долевом соотношении с материнской компанией.
2. Бизнес-единица, работая по свободным рыночным ценам, находится в равных условиях со всеми своими потенциальными конкурентами и, как правило, не имеет возможности воспользоваться протекционистскими рычагами.
3. Взаиморасчеты между бизнес-единицами производятся через расчетный центр (внутрикорпоративный банк), управление которым осуществляет высшее руководство компании. Последнее при этом оказывает скорее экономическое, нежели административное воздействие на эффективность деятельности структурных подразделений.
4. Сохраняется организационная целостность компании, позволяющая в ряде случаев проводить гибкую политику стимулирования прибыльных бизнес-единиц и поддержки затратных. Подобное динамичное сочетание методов работы позволит компании укреплять свои стратегические позиции на свободном рынке.