

## **Управление производственно-торговым комплексом на основе кластерного подхода**

Одним из условий успешного функционирования на рынке в современных условиях является грамотное управление всеми процессами внутри предприятия. В данной статье рассматриваются вопросы управления развития производственно-торговым комплексом производства и продажи мебельной продукции на основе кластерного подхода. Определено как применяются различные виды инвестирования в зависимости от этапов технологического цикла и жизненного цикла изделия. Представлены результаты исследования по данному вопросу в графическом виде.

Современная хозяйственная политика, имеющая целью достижение высокой конкурентоспособности и устойчивого экономического роста хозяйствующих субъектов связана с созданием основных институтов рыночной экономики. При этом на первый план выдвигается вопрос становления вертикально интегрированных корпоративных структур, в качестве организационно– хозяйственных форм которых выступают холдинги и другие бизнес-группы.

В различных сферах мировой экономики отмечается тенденция к укрупнению и глобализации производства. Международный опыт мировых лидеров различных отраслей промышленности свидетельствует, что именно вертикальная интеграция позволяет соединить технологический цикл на отдельных предприятиях и повысить их конкурентоспособность на мировых рынках.

Несмотря на большое количество работ как российских, так и зарубежных ученых, остается потребность в поиске новых и совершенствовании существующих экономических механизмов управления интегрированных структур.

Корпоративная стратегия вертикально интегрированных производственно–торговых компаний предполагает диверсификацию деятельности: от производства товара до его продажи и, в том числе, через собственные торговые сети. Для эффективного существования на рынке необходимо контролировать и правильно регулировать все процессы, происходящие внутри предприятия.

При этом одной из важнейших задач, требующей постоянного внимания, безусловно, является инвестирование. В течение всего технологического цикла: от начала производства до введения товара в эксплуатацию покупателем требуются финансовые вложения. На каждом этапе цепочки размеры инвестиций будут различны. Учитывая данные обстоятельства, управление интегрированным производственно-торговым комплексом предлагается с помощью кластерного подхода и применения инвестиционных потоков различ-

ного характера образования на каждом из этапов технологического цикла.

Рост потребительского спроса обеспечивает текущую динамику производства. Однако, устойчивый рост производства возможен только на основе активизации инвестиций.

Структура инвестирования существенно отличается по фазам жизненного цикла из-за особенностей первоначального накопления капитала и его воспроизводства. Известно, что процессы создания и освоения новой техники (технологий) определяются инновационным проектом, включающим совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования инвестиций. При этом, в основе осуществления комплекса мероприятий по реализации инновационного проекта лежит зависимость инноваций от этапов жизненного цикла: науки, которая генерирует идеи, техники, материализующей эти идеи, и производства, использующего научно-технические достижения.

Наряду со стимулированием инвестиционной активности важным инструментом социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности производственно-торгового комплекса является использование кластерного подхода в процессе производства и торговли, например мебельной продукцией. Реализация кластерного подхода позволит значительно увеличить объемы производства конкурентоспособной продукции, создать новые рабочие места, существенно повысить уровень заработной платы, увеличить поступления в бюджет.

Кластеры — сконцентрированные по географическому признаку (компактные) группы взаимосвязанных предприятий, конкурирующих, но и ведущих совместную работу. Однако не только географический признак может стать объединяющим для предприятий, образующих кластер. Например, единым критерием может быть размер предприятия, цена на какой-либо вид продукции, соответствие продукции определенным стандартам качества и т.д.

Кластеры создаются, в том числе, и для значительного уменьшения количества взаимодействий между участниками. Теория В.А.Грейкюнаса и рекомендации Дж.Обер-Крие являются основанием для данного высказывания.

Формула Грейкюнаса имеет следующий вид:

$$N = n \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right), \quad \text{или} \quad N = n [2^{n-1} + (n - 1)],$$

где N – количество взаимодействий (контактов);

n – число участников взаимоотношений.

По данным формулам можно определить, что если в системе управления будет, например, пять кластеров, то число взаимодействий будет на уровне 100, при шести кластерах – 222 контакта, при отсутствии кластеров и наличии 12 участников проекта число взаимодействий может достигать более 24708, а 18 участников требуют уже более 2 млн. (2 259 000) взаимодействий.

Кластер – это одна из организационных форм координации поведения

предприятия, лежащая между двумя крайними типами координации — рыночным и иерархическим, сочетающая в себе конкуренцию и кооперацию (объединение усилий в одних сферах помогает успешно вести конкурентную борьбу в других). Кластеры могут принимать самые разные размеры и формы в зависимости от своей глубины и сложности. Обычно они включают в себя производство готового продукта, поставщиков товаров и услуг, каналы сбыта, финансовые институты, производства побочной продукции, инфраструктуру (исследовательские организации, учреждения образования и т.п.). Кластер образует систему, в которой целое больше суммы составляющих его частей.

Методика определения кластера, согласно М. Портеру, состоит из трех стадий:

1) устанавливается состав кластера: сначала определяется его ядро — крупная фирма или группа сходных фирм, от которых по вертикали строятся технологические цепочки взаимосвязанных с ними ниже- и вышестоящих предприятий; затем по горизонтали по отношению к ядру определяются производства, проходящие через общие каналы или создающие побочные продукты и услуги; дополнительные горизонтальные цепочки устанавливаются на базе использования общих факторов производства, технологий и общих поставок; опыт показывает, что определение границ кластера является одной из наиболее сложных задач и всегда отражает цели и концептуальный подход данного исследователя;

2) выделяются групповые образования внутри кластера, в особенности организации, обеспечивающие для него специализированные навыки, технологии, информацию, капитал и инфраструктуру — все то, что является основой получения конкурентных преимуществ;

3) определяются правительственные и иные законодательные структуры, влияющие на поведение участников кластера (формирующие правила, нормы, стимулы, от которых зависит характер и интенсивность местной конкуренции).

Принципиальное отличие кластеров от других гибридных форм координации: в результате того, что люди живут и работают в одной местности, возникают постоянно повторяющиеся неофициальные контакты (взаимодействия), которые стимулируют установление доверия, эффективных коммуникаций, снижают трансакционные издержки. Кластер — это одна из форм промышленных сетей, обеспечивающая повышение частоты и силы взаимодействия предприятий, в результате возникает дополнительный «общественный капитал», облегчающий доступ к ресурсам. Иначе говоря, сущность кластера — это развитие эффективных коммуникаций.

Что дает рассмотрение стратегии промышленного развития через призму кластеров? Кластерный подход позволяет выявить новые возможности повышения производительности труда в промышленности без снижения интенсивности (искажения) конкуренции.

Кластеры, будучи межотраслевыми образованиями, усиливают взаимо-

связанность, взаимодополняемость отраслей благодаря более быстрому распространению специфических для данного региона (адекватных его особым условиям) технологий, профессиональных навыков, информации и маркетинга (специфические конкурентные преимущества как бы перетекают через предприятия и отрасли).

А это означает ускорение инноваций, что является основой не только для повышения производительности труда, но и для обновления стратегических различий (преимуществ), поддержания динамичной конкуренции.

Например, у предприятий, расположенных в одном регионе, много общих потребностей и возможностей, как для повышения производительности труда, так и много общих ограничений и препятствий на пути повышения производительности труда. Улучшая условия развития кластера, государственные органы управления действуют одновременно в интересах многих предприятий данного региона. В результате месторасположение предприятия (или качество экономической обстановки) становится фактором повышения производительности труда.

Одним из условий функционирования кластера предприятий является тесное взаимодействие малого бизнеса с крупными и средними предприятиями. В мировой практике зачастую конгломерат малых предприятий формируется вокруг крупной корпорации.

В нашем случае, в качестве корпорации выступает производственно-торговый комплекс мягкой мебели.

Сущность двух подходов, изложенных выше: применение инвестиционных потоков различного характера образования на каждом из этапов технологического цикла производства и продажи промышленной продукции, а также кластерный подход возможно объединить. В результате объединения получим концепцию, позволяющую регулировать размеры инвестиционных потоков различного характера образования на каждом из этапов технологического цикла, с учетом взаимодействий между кластерами (потребителей, производителей и финансовых структур).

Первоначально, на основе выделения этапов технологического цикла мебельной продукции, путем уменьшения их количества и укрупнения значения создается полная типовая модель технологического цикла производства и продажи промышленной продукции. Преобразование технологического цикла представлена на рис.1.

Полный технологический цикл производства и продажи мебельной продукции, в данном случае мягкой мебели, включает в себя следующие этапы:

1. Закупка материалов и комплектующих:

- обивочная ткань,
- пиломатериалы,
- наполнитель (поролон или пенополиуретан, компоненты пружинного блока или в собранном виде),
- подложка (ватин, войлок, спандбонд),

- накладки (декоративные накладки на мебель),
  - крепеж,
  - механизмы раскладывания.
2. Раскрой ткани, наполнителя, подложки;
  3. Первичная подготовка и дополнительная проверка комплектующих, крепежа, механизмов раскладывания;
  4. Распределение всех элементов по месту назначения;
  5. Пошив чехлов, вставок из наполнителя и изготовление подушек;
  6. Производство заготовок, каркасов изделия;
  7. Монтаж механизмов раскладывания;
  8. Сборка изделий;
  9. Укрепление наполнителя, обивка мебели тканью;
  10. Продажа готовых изделий с последующим гарантийным обслуживанием;
  11. Доставка мебели заказчику;
  12. Прием новых заказов.

После объединения некоторых этапов технологического цикла производства и продажи мягкой мебели получаем новую схему, с меньшим количеством этапов прохождения. Типовой технологический цикл производства и продажи мебельной продукции включает в себя следующие этапы:

1. Закупка материалов, комплектующих и т.д.;
2. Первичная обработка материалов;
3. Подготовка материалов, комплектующих, механизмов и т.д.;
4. Изготовление деталей изделия;
5. Сборка изделий;
6. Продажа изделий, размещение заказов.

Данная схема полного прохождения от образования заказа до попадания готового изделия к потребителю является типовой для любого мебельного продукта. И может быть применена практически в любой отрасли народного хозяйства.

Следующим этапом нашего исследования является создание кластеров производителей, потребителей и финансовых структур. По опреде-

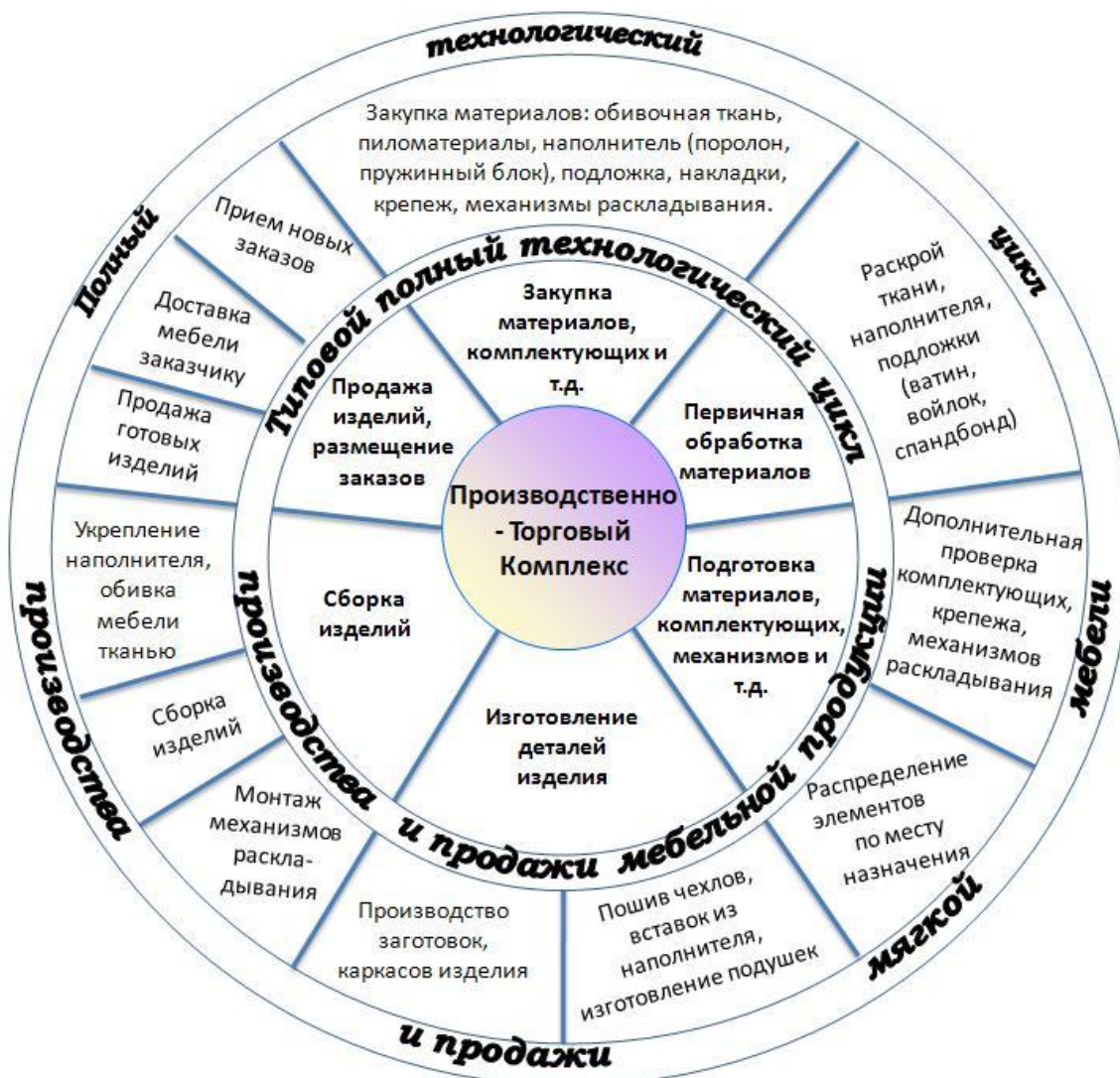


Рис. 1 Преобразование технологического цикла производства и продажи мягкой мебели

ленным характеристикам, в данном случае, географическому и объединенному критерию «качество» определяется целевая группа конкретных предприятий-партнеров, создаются кластеры отраслевой направленности для дальнейших взаимодействий. Безусловно, создание кластеров обусловлено повышением эффективности управления производственно-торговым комплексом, а также уменьшением количества взаимодействий.

Как у производства, так и у торговли, за время работы накопились определенные бизнес – связи, с сформированной историей и репутацией.

Так, после образования интегрированного производственно-торгового комплекса, будет намного легче осуществить более эффективное межкластерное взаимодействие. В результате использования кластерного подхода синергетический эффект взаимодействия предприятий интегрированного производственно—торгового комплекса усиливается.

Выделенные выше кластеры могут взаимодействовать на договорных началах с производственно-торговым комплексом. В случае потребности возникновения более тесных контактов, необходимо вводить данного бизнес – партнера, участника кластера, в корпоративный кластер. Внутри корпоративного кластера могут быть созданы микрокластеры, это также повысит эффективность управления, а также упростит саму схему взаимодействий.

Модель кластерного подхода к развитию Производственно-торгового комплекса представлена на рис.2. На различных этапах технологического цикла создаются различные кластеры по видам деятельности, в том числе и кластеры финансовых структур. Они могут быть различны, как и взаимодействия, образуемые с их помощью.

Но, технологический цикл прохождения продукта от приема заказа до выдачи готового изделия потребителю, это лишь отрезок жизненного цикла товара. Известно, что существует 4 этапа жизненного цикла товара. Это: введение товара на рынок, этап роста, этап зрелости продукта и этап спада и вывода продукта с рынка. Можно представить жизненный цикл товара в виде спиралевидной схемы с прохождением каждого из этапов. Соответственно, если говорить также о технологическом цикле, то в схеме, каждая спираль – этап жизненного цикла изделия, будет состоять из более мелких отрезков уже технологического цикла продукта.

В зависимости от этапа жизненного цикла изделия (продукта) необходимо применять различные методы инвестирования.

Например, для фазы введения товара на рынок можно использовать: инвестиции в новую технологию, оборудование, обучение персонала, подготовку производства и освоение выпуска новой продукции, гранты.

На этапе роста можно использовать: инвестиции для роста объема выпуска продукции (рост оборотных средств, закупка оборудования).

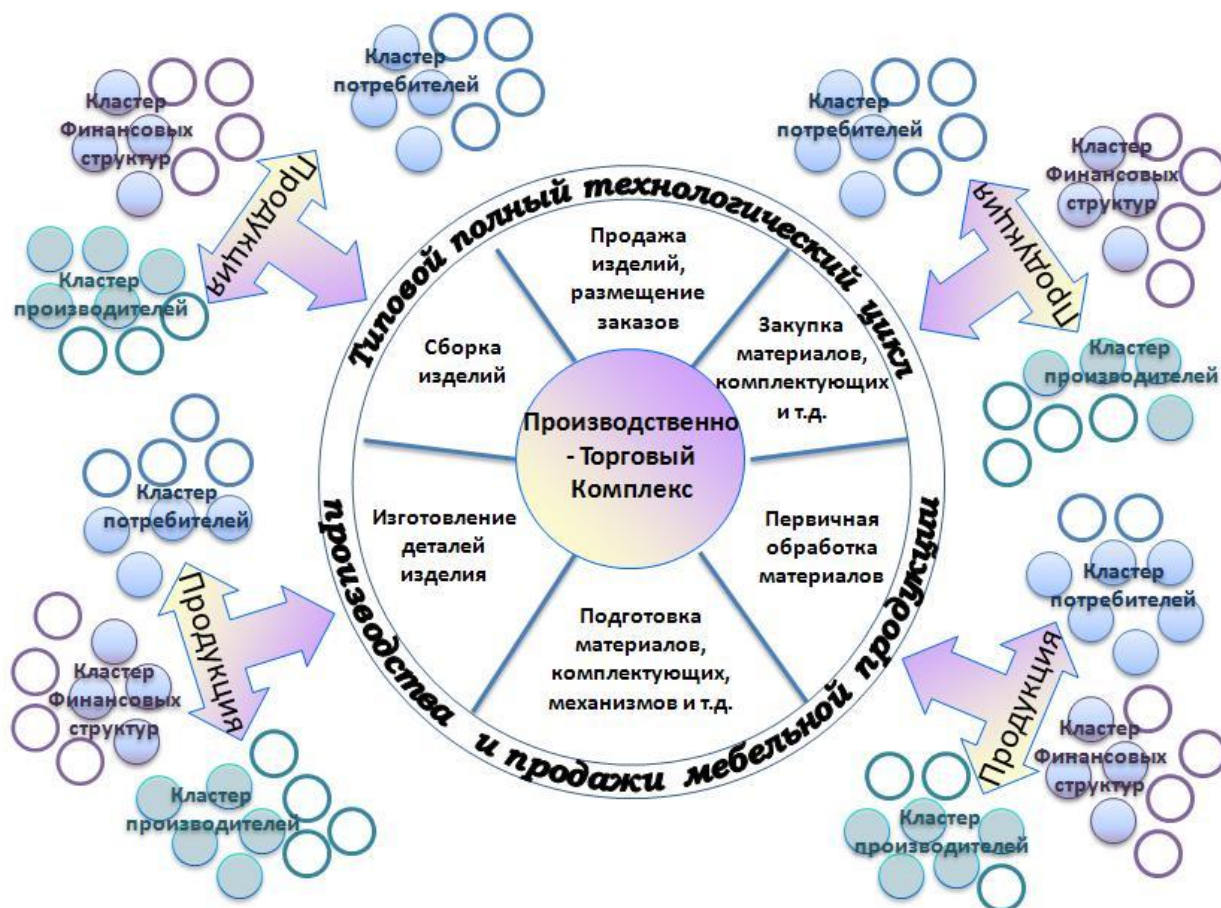


Рис. 2 Модель кластерного подхода к развитию Производственно-торгового комплекса

На этапе зрелости продукта можно применить: инвестиции в подготовку производства (обновление штампов, пресформ, поддержка инструментального производства).

На этапе спада и вывода продукта с рынка необходимо использовать: инвестиции в поддержание объемов выпуска продукции, в производство запасных частей, гарантийное обслуживание.

Схема инвестирования на различных этапах жизненного цикла продукта отображена на рис.3.



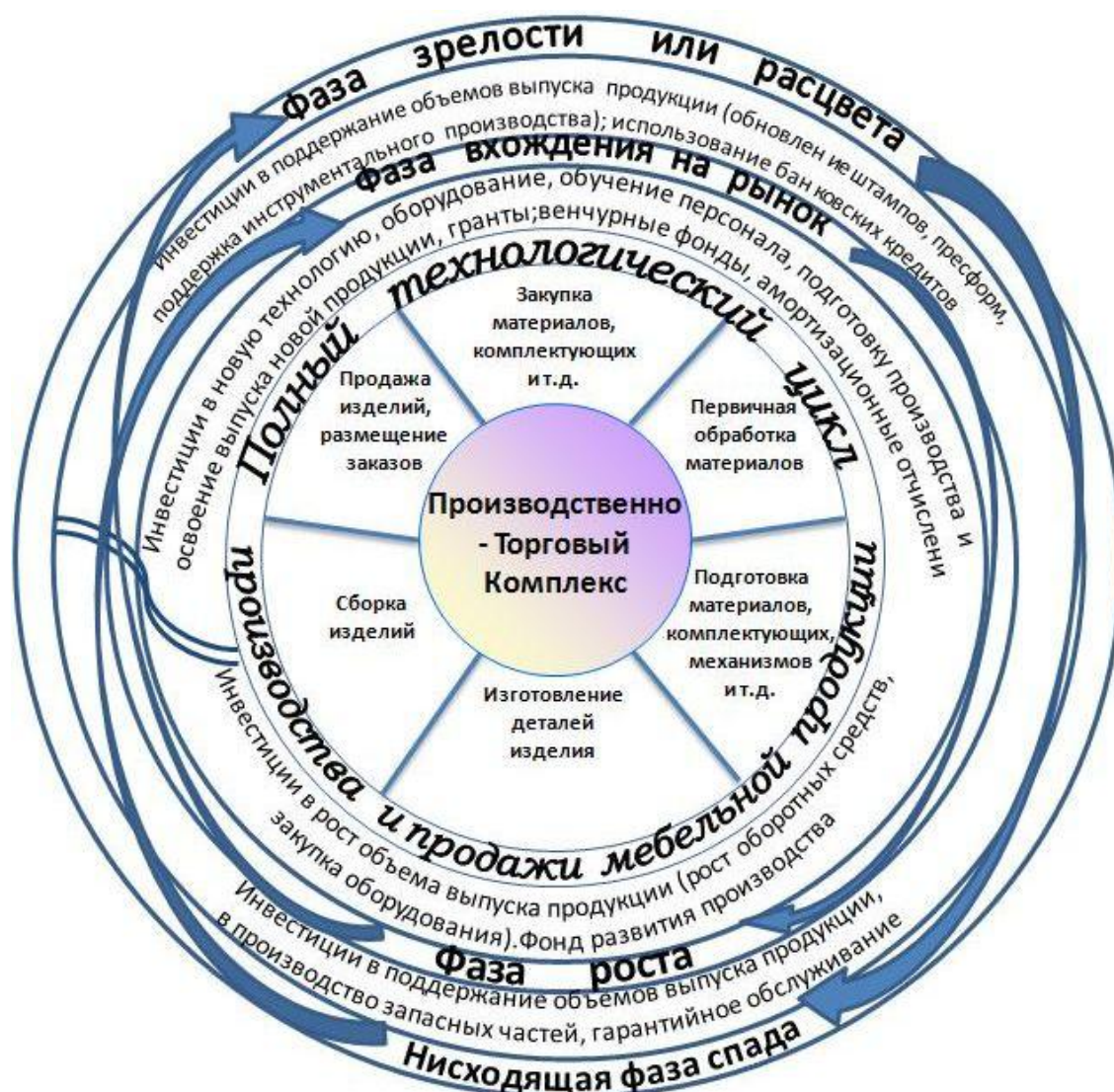


Рис. 3 Инвестиции на различных этапах ЖЦ товара

На основе определенных данных можно построить график распределения инвестиций в зависимости от этапа технологической цепочки на каждой из стадий жизненного цикла товара. При этом в случае необходимости, можно провести разделение по товарным группам. Безусловно, правильное формирование данного графика или схемы позволит снизить риски инвестирования и повысит эффективность и темпы развития производственно – торгового комплекса.

Кластерный подход к развитию экономики способствует достижению синергетического эффекта от объединения усилий всех организаций, образующих кластер. Крупные предприятия находят в лице малых и средних фирм надежных субподрядчиков и поставщиков, способных более эффективно выполнять определенные хозяйственные функции. Малый бизнес получает гарантированный спрос со стороны крупных предприятий на производимую им продукцию и оказываемые услуги. Научно-исследовательским институтам представляется возможность получения коммерческих заказов со стороны крупного бизнеса в рамках кластерного взаимодействия.

### Использованная литература:

1. Анискин Ю.П., Бударов А.Ю., Попов А.Н., Привалов В.В Управление инвестиционной активностью/ Под ред. Ю.П.Анискина. — М.: ИКФ Омега-Л, 2002. — 272 с.
2. Анискин Ю.П., Аллавердиев Т.А., Быков А.В., Лукичев С.А., Рыгалин Д.Б. Корпоративное управление инновационным развитием: монография/ под ред. Ю.П. Анискина. — М.: ИКФ Омега-Л, 2007. — 411 с.
3. Обер-Крие Дж. Управление предприятием: пер.с фр.М.:Прогресс, 1973.
4. Портер М.Э. Конкуренция: учебное пособие: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. — 495 с.