

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОСТАВЩИКОВ РАДИОЭЛЕКТРОННОГО КОМПЛЕКСА

А.Брыкин, д.э.н.¹

УДК 621.38
ВАК 05.13.00

Особенности развития российской модели смешанной экономики приводят к проблемам кооперационных взаимоотношений при разработке и изготовлении сложных изделий, в том числе ВВиСТ. По мнению автора, в современных условиях с учетом внешних вызовов и угроз, а также внутренних рисков координация внутрикооперационных связей приобретает особое значение. Именно здесь требуется высокий уровень развития систем управления бизнесом и инструментария инновационной парадигмы его развития. Ресурсы и предпосылки к этому есть. Дело за нормативно-правовыми условиями, действенными регуляторными механизмами, инструментами и новым качеством отношений в бизнесе. Автор приводит примеры механизмов и форм кооперационного взаимодействия поставщиков и предлагает варианты их координации в условиях экономического кризиса.

Смешанная экономика, основанная на сочетании рыночного и государственного регулирования, с конца 1990-х годов де-факто стала основной парадигмой экономического развития России. При этом инертность мышления многих представителей бизнеса (особенно с государственным участием) и инерция механизмов регулирования, доступных государственному аппарату, сильно затянули процесс формирования российской модели смешанной экономики.

Как известно, многоотраслевая смешанная экономика носит многоукладный характер, при котором интеграция частных, общественных и государственных начинаний влияет на развитие всех форм собственности, укладов, механизмов регулирования и определяет как тенденции роста, так и противоречия.

Развитию кооперации, то есть оптимальному экономическому взаимодействию, основными системными элементами которого являются связи, интересы, стимулы и последствия, обеспечивающие достижение общих целей системы, мешает ряд факторов, характеризующих нашу экономику. К ним можно отнести как миф отраслевой принадлежности, доставшейся от советского периода, когда разные предприятия управлялись разными ведомствами, так и не до конца завершившийся процесс формирования государственных интегрированных структур. В результате к раз-

¹ АО "Росэлектроника", заместитель генерального директора – статс-секретарь, Председатель Координационного совета разработчиков и производителей радиоэлектронной аппаратуры, электронной компонентной базы и продукции машиностроения Союза машиностроителей России, avbrykin@ruselectronics.ru.

рушенным кооперационным связям в 1990-е годы добавились корпоративные противоречия, усиленные отказом от единых систем стандартизации и унификации.

Специалистам по управлению цепочками поставок известно, что более 30% всех затрат в дискретном промышленном производстве может быть сведено к нулю за счет оптимизации транзакционных логистических издержек. Более 90% жизненного цикла изготовления и создания сложного продукта составляют процессы складирования, ожидания обработки, транспортировки. Весомая часть затрат приходится на разрешение коммерческих споров, связанных с покупными комплектующими изделиями и согласованием условий их поставки. При этом из теории снабжения известно, что повышение всего на 5% эффективности собственно снабжения дискретного производства покупными комплектующими изделиями обеспечивает рост рентабельности на 30–37%. Это связано с оптимизацией сроков, объемов, времени, цены и многих других параметров, которые находятся за пределами стандартной теории управления промышленным предприятием.

Кооперация между предприятиями, интегрированными структурами и ведомствами в промышленном комплексе усложняется различными стратегическими целями бизнес-субъектов: коммерческими, корпоративными ведомственными и государственными. Это мешает эффективно функционировать цепочкам создания стоимости, вносит элемент "непонимания" в совместную деятельность субъектов кооперационных взаимоотношений.

Ситуация усугубляется не всегда логичной системой нормативно-правового регулирования. С одной стороны, провозглашается цель оптимизации себестоимости изготовления ВВИСТ, а с другой – федеральным законом, регламентирующим отношения при выполнении государственного оборонного заказа, установлена предельная рентабельность в размере 20% от собственных затрат и всего лишь 1% – от привлеченных. Этот факт не стимулирует кооперацию и дает повод планировать экономику предприятия без ориентации на высокую эффективность. В таких условиях для получения большей прибыли выгоднее работать неэффективно, игнорируя модели аутсорсинга, но самостоятельно, без кооперации.

При этом остальной глобальный мир бизнеса еще в конце 1990-х годов, исчерпав ресурсный потенциал, освоил механизмы аутсорсинга и субконтракции и перешел к реализации новой парадигмы открытых инноваций. В современном мире конкурируют цепочки и сети взаимосвязанных предприятий и сервисных организаций, которые обеспечивают разработку, производство и сервис изделия (в том числе логистический и информационный). Причина в том, что покупателю, как правило, важно наличие товара в нужном месте, в определенное время и по приемлемой цене (принцип 4Р) и совершенно безразлично, какое количество организаций участвовало в обеспечении потребности. От моделей аутсорсинга ряд технологических лидеров переходят к использованию виртуальных моделей организации бизнеса, основанных на принципах выстраивания кооперации под продукт, нужный заказчику, на основе компетенций, доступных участникам цепочки поставок.

Ситуация финансово-экономической неопределенности принесла отечественному промышленному производству дополнительные, сложно управляемые риски и проблемы. Это наглядно продемонстрировали анализ информации и обращений, поступивших в адрес АО "Росэлектроника" в начале 2015 года, а также материалы информационно-аналитической справки, подготовленной Минпромторгом России по результатам опроса компаний – членов РСПП. В перечне последствий экономического кризиса (рис.1), с которыми столкнулись предприятия России, на первом месте стоит проблема снижения курса рубля / валютная нестабильность (54,8%), затем идут недоступность заемных финансовых ресурсов (41,1%), недостаток обо-

Задержка платежей в банках	4%
Падение капитализации компании	6,5%
Снижение объемов производства компании	13,7%
Недостаток оборудования и технологий из-за ограничения импорта	19,4%
Сокращение инвестиционных программ компании	20,2%
Снижение спроса на продукцию	26,6%
Ухудшение условий поставки сырья и комплектующих	28,2%
Неплатежи со стороны контрагентов	36,3%
Недостаток оборотных средств	36,3%
Недоступность заемных финансовых ресурсов	41,1%
Снижение курса рубля / валютная нестабильность	54,8%

Рис.1. Последствия экономического кризиса в 2015 году

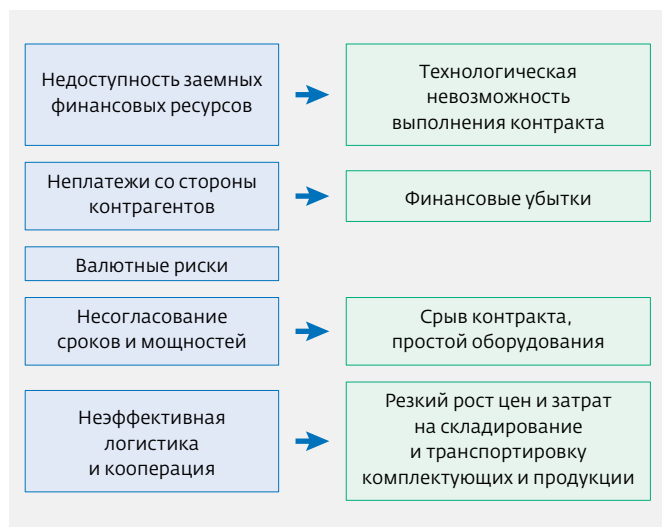


Рис.2. Последствия рисков в организации работы по комплектации и обеспечению выполнения государственных контрактов

ротных средств, неплатежи со стороны контрагентов (по 36,3%), и замыкают пятерку критических проблем рост цен и ухудшение условий поставки сырья и комплектующих (28,2%).

Отраслевой анализ показывает, что для высокотехнологичных отраслей промышленности наиболее актуальна проблема нехватки оборотных средств – сокращение инвестиционных программ. Для компаний, занятых в сфере исследований и проектной разработки, на первом месте проблема неплатежей со стороны контрагентов. Для компаний в сфере комплектации радиоэлектронной аппаратуры на более высокой, чем в общем рейтинге, позиции оказались проблемы ухудшения условий поставки сырья и комплектующих и невозможность получения нового оборудования, технологий из-за ограничения импорта товаров, работ и услуг.

Анализ основных рисков в организации работы по комплектации и обеспечению выполнения государственных контрактов в условиях финансово-экономической нестабильности выявил аналогичные тенденции (рис.2). По факту ситуация не улучшилась и в 2016 году.

В сложившихся условиях предприятия в первую очередь прибегают к ревизии стратегии и тактики, поиску новых сегментов рынка, концентрации ресурсов на ключевых рентабельных направлениях, мобилизации внутренних резервов, укреплению профессиональной кадровой состоятельности и гибкой ценовой политике, отказываются от неэффективных проектов.

При этом оценка источников повышения эффективности бизнеса в современных финансово-эконо-

мических условиях показывает, что результативность таких мер не превышает 5–20%. На порядок выше оцениваются возможности эффективной координации в сфере кооперации.

Напомним, в менеджменте термин "координация" означает обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели, увязка деятельности, согласование локальных целей и задач с глобальной целью. При этом речь идет не только и не столько о необходимости целенаправленного внедрения ресурсной логистики, где под координацией подразумеваются инфраструктурная интеграция (рациональное использование материально-технических и информационных ресурсов), организационная интеграция (переход от линейно-функциональной структуры управления к матричной и процессно-ориентированной) и информационная интеграция (единое информационное пространство контрагентов цепочки поставок).

В современных условиях координация внутрикооперационных связей приобретает особое значение. Отсутствие достаточного опыта и практики организации кооперационных связей, производственно-технического взаимодействия в условиях смешанной экономики побуждает к поиску общественных механизмов и форм взаимодействия в цепочках поставок, ориентированных на доступный потребителю конкурентоспособный продукт. Наиболее очевидно это в сегменте продукции в рамках ГОЗ, имеющей ключевое значение для обороноспособности страны.

Один из эффективных инструментов, созданных в нише регулирования товарных рынков за последние годы, – инициатива Союза машиностроителей России, основу которой составляет опыт взаимодействия с поставщиками и потребителями ХК АО "Росэлектроника" государственной корпорации "Ростех".

С сентября 2014 года при Правлении ЦС Союза машиностроителей России создан и активно функционирует Координационный совет разработчиков и производителей радиоэлектронной аппаратуры, электронной компонентной базы и продукции машиностроения (рис.3).

В состав Совета входят представители предприятий, федеральных органов исполнительной власти, государственных корпораций, интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса, объединяющих более 850 организаций разных отраслей. **Координационный совет является консультативно-совещательным органом и экспертной площадкой для координации действий участников поставок высокотехнологической продукции ЭКБ, радиоэлектроники и машиностроения.** Среди основных задач Совета – координация деятельности предприятий, участвующих в разработке, производ-

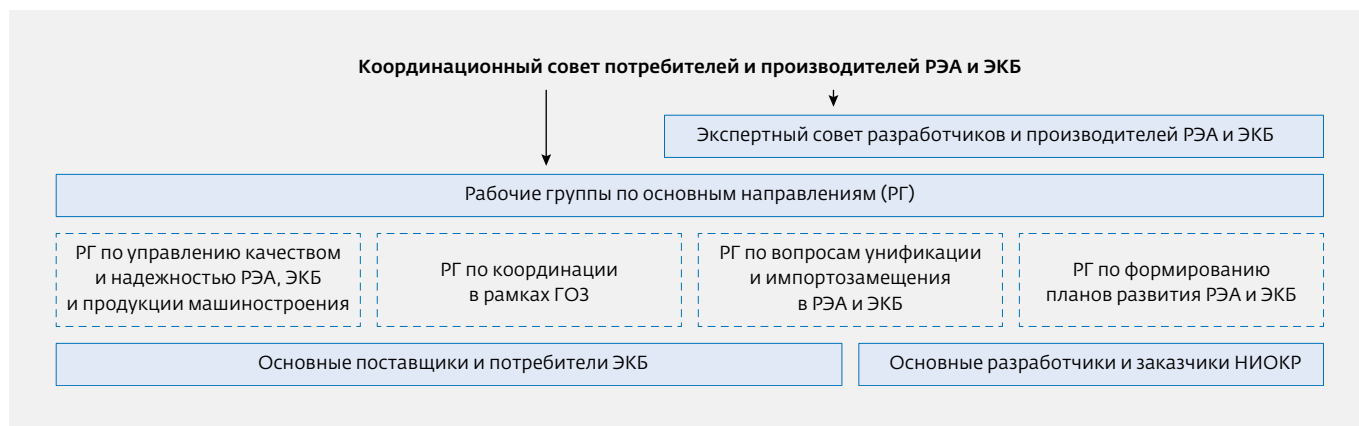


Рис.3. Структура Координационного совета разработчиков и производителей радиоэлектронной аппаратуры, электронной компонентной базы и продукции машиностроения

стве и применении электронной компонентной базы, радиоэлектронной аппаратуры и продукции машиностроения, в том числе координация поставок в рамках государственного оборонного заказа.

Основу работы Координационного совета составляют нормы кодекса доверенного поставщика, правила планирования и решения конфликтов, механизмы синхронизации загрузки и планов развития технологических мощностей, исходящие из потребностей рынка. Формируется система информационного обмена участников цепочек поставок, ориентированных на изготовление финальных продуктов точно в срок с заданными экономическими параметрами и сбалансированными бизнес-интересами участников.

Важное отличие Координационного совета – его организационная модель. В расширенном составе совет собирается один раз в два месяца для обсуждения отраслевых и межотраслевых вопросов, таких как адаптация предприятий и организаций к нормам ФЗ-275, модели импортозамещения в РЭА и ЭКБ, особенности работы с иностранными поставщиками, сертификация и стандартизация. Для решения задач, требующих незамедлительных, скоординированных действий участников цепочки поставок, рабочие группы Координационного совета собираются как только поступает запрос. В обсуждении и решении задач принимают участие только те представители, которые непосредственно задействованы в кооперационном взаимодействии (предприятия) либо могут на него повлиять (представители федеральных органов исполнительной власти, банков и т.д.). За два года проведено более 60 подобных заседаний, что позволило решить большое количество вопросов (более 100). О результатах сообщалось как в совет, так и в Минпромторг России и ВПК России. Накопившийся за это время опыт дал возможность выбрать лучшие практики

решения задач в цепочках поставок отечественной промышленности, сформировать модели прогнозирования сложных ситуаций, связанных с выполнением предприятиями обязательств точно в срок. Главное – в ряде интегрированных структур появились подразделения, менеджеры, ориентированные на решение вопросов взаимодействия в цепочках поставок, в том числе с использованием механизмов Координационного совета.

Внешнеэкономическая ситуация, действие ограничений и санкций, с одной стороны, привели к частичному разрыву устоявшихся международных кооперационных связей и коммуникаций, а с другой – стали поводом для перехода отечественного промышленного комплекса на новый уровень кооперационного взаимодействия. Решающим фактором конкурентоспособности национальной экономики было и остается наличие условий, предпосылок и возможностей внедрения новых технологий, развития электроники, машиностроительной отрасли, отечественного станкостроения и приборостроения.

* * *

Сегодня всех поставщиков, комплектаторов, производителей и потребителей промышленного производства может объединить общее дело – развитие отечественного промышленного производства с целью создания конкурентоспособного продукта, обеспеченного платежеспособным спросом на рынке. Именно в этом сегменте требуется наибольшая степень развития кооперационных связей и инструментария, стимулирующего внедрение инноваций как обязательного условия развития бизнеса. Ресурсы и предпосылки к этому есть. Дело за нормативно-правовыми условиями, действенными регуляторными механизмами, инструментами и новым качеством отношений в бизнесе. ●