

## Опыт приспособления к условиям рынка на примере Самарской кабельной компании

© 2011 М.В. Михейкина

Самарский государственный экономический университет

E-mail: miheykina@yandex.ru

В статье на примере Самарской кабельной компании рассматриваются основные трансформационные процессы, связанные с адаптацией промышленного предприятия к рыночным условиям.

*Ключевые слова:* трансформация, хозяйственные связи, экономические реформы, управленческие решения.

Переход к рыночным отношениям в нашей стране сопровождался глубокими трансформационными процессами в промышленности как на макро-, так и на микроуровне. На макроуровне основными траекториями развития российской промышленности может стать либо движение в сторону высокотехнологичной и эффективной промышленности, либо откат к деиндустриализации с преимущественным развитием сырьевых отраслей. От того, смогут ли отдельные промышленные предприятия трансформироваться в эффективных субъектов рыночных отношений, зависит будущее российской промышленности.

Целью данной статьи является рассмотрение реального опыта хозяйствования в условиях переходного периода 1990-х гг. После разрушения большей части организационно-институциональных и общественных структур в ходе децентрализации управления производственное предприятие осталось практически единственным целостным, организационно и юридически устойчивым функциональным элементом в социально-экономической структуре общества. На плечи его руководства и трудового коллектива лег весь груз экономической и социальной ответственности, который раньше распределялся по множеству вертикальных и иных властных органов и организаций<sup>1</sup>.

Предприятия, лишённые внешних и внутренних ориентиров, оказались вне привычных производственных и институциональных связей. Единственным ориентиром для большинства из них стало самовыживание. Экономисты (Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов) описывают внутреннюю ситуацию на промышленных предприятиях в переходный период протеканием следующих процессов:

- формирование новых целевых установок и интересов предприятия и работников;
- позиционирование предприятия в рыночной среде;
- трансформация формы собственности предприятия;

- изменение состава коллектива предприятия, разрыв существовавших ранее функциональных и иных связей между членами коллектива;

- поиск новых форм и методов управления предприятием.

Рассмотрим, в каком направлении происходили данные трансформационные процессы на примере Куйбышевского завода кабелей связи (КЗКС).

К началу рыночных реформ, после перестроечного периода 1985-1991 гг. предприятие уже работало в нестабильной институциональной среде: шло размывание сложившихся внутрипроизводственных связей, преобразование цехов в кооперативы, обладавшие большей автономностью (наличие обособленных основных фондов, численности трудящихся) и финансовой самостоятельностью (наличие отдельного банковского счета). Кооперативы вели производственную деятельность, дирекция предприятия занималась изучением рынка и обеспечивала снабжение ресурсами. Несмотря на активное развитие кооперативов, предприятию удалось тогда сохранить ядро трудового коллектива, о чем свидетельствовала почти нулевая текучесть кадров<sup>2</sup>.

Изменение формы собственности завода произошло в апреле 1993 г., когда арендное предприятие “Куйбышевский завод кабелей связи” было реорганизовано в закрытое акционерное общество “Самарская кабельная компания” (СКК). Доли государства, других юридических лиц в акционерном обществе не было; 1 % государственной собственности в виде зданий и оборудования коллектив завода выкупил за счет арендного дохода за 38 млн. руб. При акционировании привилегированные акции составили 42 %<sup>3</sup>. Председателем совета директоров стал генеральный директор предприятия - А.К. Бульхин.

Начавшиеся в январе 1992 г. радикальные экономические реформы не могли не сказаться на Самарской кабельной компании, которая столкнулась с теми же проблемами, что и многие другие российские предприятия: гиперинфляцией, низким

спросом на промышленные товары, отставанием уровня зарплаты от ценового уровня.

В 1992-1994 гг. созданные научно-производственные кооперативы вели борьбу за свое выживание. Одной из главных целей Самарской кабельной компании в то время был поиск рынков сбыта. Распад СССР привел к разрыву прежних экономических и хозяйственных связей между сотнями промышленных предприятий. Однако первое послереформенное время дирекция предприятия стремилась максимально сохранить установленные еще при административно-командной системе хозяйственные связи с предприятиями-потребителями, но уже на рыночных условиях<sup>4</sup>.

Разрыв хозяйственных отношений произошел и на другом крупном предприятии региона - Волжском автомобильном заводе с Каменец-Подольским кабельным заводом, который производил кабельную продукцию для автомобилей ВАЗ. Автозавод оказался в России, а его поставщик - в Украине. Поставка комплектующих стала экономически невыгодной. Ни одно российское предприятие не было способно заменить Каменец-Подольский завод с его уникальным технологическим оборудованием, закупленным советским государством по рекомендациям специалистов итальянской фирмы "ФИАТ".

Подобная ситуация заставила ВАЗ искать поставщика в Самарской области. В 1992 г. руководство автозавода обратилось к генеральному директору КЗКС с предложением по освоению производства автомобильных жгутов проводов. Реализация такого проекта ставила перед предприятием ряд сложных задач: поиск финансирования для развития нового производства, овладение новыми технологиями, возможности специалистов в создании нового производства, обеспечение конкурентоспособности новой продукции.

Несмотря на все риски, руководство предприятия приняло решение начать работу над новым проектом. Его реализация была возложена на одно из подразделений завода - НПК "Элка", в котором в скором времени был создан технический отдел по развитию автокабельной техники. Его возглавил специалист, ранее работавший конструктором на АвтоВАЗе в управлении проектирования электрооборудования. Новое подразделение должно было в течение года подготовить производство и начать поставку жгутов проводов на АвтоВАЗ. Для решения этой сложной задачи был создан сильный коллектив, в который вошли как специалисты завода, так и специалисты ведущих предприятий Самарской области: ЦСКБ "Прогресс", завода им. Масленникова, Опытного-экспериментального завода Академии наук, Моторостроительного ОКБ им. Н.Д. Кузнецова. Коллектив справился с поставленной задачей: было спро-

ектировано и самостоятельно изготовлено необходимое оборудование. До этого в России ничего подобного не производилось. В 1994 г. в СКК был организован производственный участок по сборке жгутов проводов. Самарская кабельная компания стала поставщиком АвтоВАЗа.

После разрушения административно-командной системы в страну хлынул поток зарубежных товаров, в несколько раз увеличилось конкурентное давление на предприятие. Это заставило руководство компании для упрочения своего положения на рынке автокабельной продукции ориентироваться на международные стандарты производства, для чего начались поиски надежного западного партнера.

В начале 1990-х гг. автомобильная корпорация "Дженерал Моторс" осуществляла поставки АвтоВАЗу комплектов электронных систем управления двигателем для экспортных автомобилей и также искала партнера среди российских предприятий для совместного производства жгутов проводов для российской автомобильной промышленности. При ознакомлении с потенциальными партнерами среди самарских предприятий СКК не оказалась в числе лидеров предпочтений. Однако поддержка губернатора Самарской области К.С. Титова, который предоставил кредит от областной администрации для внесения в уставный капитал совместного предприятия, значительно повысила шансы СКК. Американские специалисты изменили свое решение в пользу ЗАО "Самарская кабельная компания". Среди конкурентных преимуществ СКК перед другими предприятиями они также отметили успешное самостоятельное освоение производством жгутов проводов, наличие грамотных специалистов по данному профилю, профессионализм и авторитет руководства<sup>5</sup>. Совместное предприятие получило название "Паккард Электрик Системз/ Самарская Кабельная Компания" ("ПЭС/СКК"). Через 2 года после создания "ПЭС/СКК" у ЗАО "Самарская кабельная компания" появилось еще одно совместное предприятие - "Самарская оптическая кабельная компания" (СОКК) по производству волоконно-оптического кабеля, также с американской фирмой "Корнинг Инкорпорейтед".

Создание двух совместных предприятий позволило удержаться в условиях финансового кризиса 1998 г. К тому времени телекоммуникационный рынок был сформирован: на нем уже работали 8 заводов по производству волоконно-оптического кабеля, в последующие три года на рынок пришли еще 3 таких предприятия, два из которых - совместные предприятия с ведущими иностранными производителями оптического волокна. СОКК за короткий срок смогла закрепиться на

рынке телекоммуникационной продукции и стала одним из ведущих производителей волоконно-оптического кабеля связи, надежным поставщиком как традиционных операторов ОАО “Связьинвест”, так и корпоративных и ведомственных- РАО ЕЭС, МТС, нефтяных и газовых компаний, альтернативным операторам сотовой связи: “Мегафон”, “Вымпелком”, “СМАРТС”.

Созданные совместные предприятия стали ресурсом устойчивого развития в нестабильной экономической обстановке, а наличие иностранных партнеров позволило предприятию выжить в период всеобщих неплатежей, расширить объем инвестиций и обрести перспективы работать на экспорт. Так, совместное предприятие в течение двух лет осуществляло поставки жгутов проводов для сборки автомобилей “Опель-Астра”. При финансовой поддержке на местном уровне Самарская кабельная компания смогла успешно встроиться в рынок, стать его равноправным участником.

Генеральный директор ЗАО “Самарская кабельная компания” А.К. Бульхин понимал, что в условиях проводимых в России экономических реформ важно привести в соответствие с требованиями рынка не только производственную, но и организационную структуру предприятия. Для этого было необходимо привлечение специалистов, обладающих профессиональным опытом работы в банковской и финансовой сферах. Такими специалистами стали бывший управляющий Самарским филиалом Тольяттинского коммерческого банка “Ладабанк” и его заместитель. В СКК был создан отдел развития и мониторинга, который начал анализ деятельности предприятия, выявил основные проблемы и предложил меры их решения. Первым этапом реформирования управленческой структуры предприятия стало создание в компании отдела контроллинга (управленческого учета). Основными задачами нового отдела было обеспечение руководства компании необходимой информацией для принятия оперативных и стратегических решений, прогнозирование показателей финансово-экономического положения предприятия, проведение экономической экспертизы управленческих решений, внедрение бюджетирования. Завод стал функционировать как самостоятельная фирма со всеми элементами финансирования, начиная с формирования бюджета. Для успешной реализации инвестиционных программ было создано дочернее предприятие - лизинговая компания. Механизм лизинга позволял приобретать оборудование на выгодных условиях, относя данные расходы на затраты предприятия. Механизм ускоренной амортизации оборудования позволил в 3 раза быстрее осуществлять возврат денежных средств, потраченных на его приобретение. Более

того, лизинговая компания имела льготы по налогу на имущество.

Финальным преобразованием стало введение двухуровневой системы управления: совета директоров и исполнительной дирекции во главе с генеральным директором.

Многолетняя работа в условиях системы централизованного управления сформировала у большинства руководителей установки “иерархического” поведения, навыки действий в условиях “бюрократического рынка”. Это затрудняло принятие адекватных решений в рыночном стиле. Исключением стало руководство Самарской кабельной компании, которое смогло во время разлада всего экономического хозяйства страны достаточно быстро сориентироваться в сложившейся ситуации и постепенно перейти от решения преобладающих краткосрочных задач предприятия, главным образом направленных на самовывживание и сохранение целостности предприятия, к комплексному подходу учета всех сторон деятельности предприятия, разработке стратегии его развития. В результате было свернуто производство нерентабельной и освоено выпуск востребованной рынком продукции, привлечены высококвалифицированные кадры, введены новые методы менеджмента.

Таким образом, хаос в экономических отношениях, сопровождавший перестроечный период, бросал вызов заводскому менеджменту, побуждая его действовать решительно и рисковать. Предприятия, которые ответили на вызовы времени, проведя организационные перестройки, выйдя на новый неизвестный рынок, при этом воспользовавшись преимуществами регионального производства, местными институциональными связями, а также выстроив новую сеть институциональных и экономических связей, смогли занять свою нишу на отраслевом рынке.

Важную роль в успешной адаптации ЗАО “Самарская кабельная компания” к рыночным условиям сыграла личность руководителя предприятия А.К. Бульхина и команда его единомышленников. Во многом благодаря его личным и профессиональным качествам, наличию у него широких профессиональных и социальных связей Самарская кабельная компания до сих пор является лидером в своей отрасли.

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М., 1997. С. 45.

<sup>2</sup> Волжская коммуна. 1992. 25 нояб.

<sup>3</sup> Интервью А.К. Бульхина // Моя газета. 1994. 23 февр.

<sup>4</sup> Репортер 2002. 23 авг.

<sup>5</sup> Бульхин А.К. На крутых поворотах судьбы. Самара, 2006. Т. 2. С. 612.