

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МЕТОДАМИ СТРУКТУРНО-СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕИНЖИНИРИНГА

В.А. КУЗНЕЦОВ

Московский государственный университет приборостроения и информатики

Специфика применения методик структурного реинжиниринга заключается в том, что главным объектом их воздействия являются прежде всего люди и лишь во вторую очередь – технические и финансовые системы. Примером тому – алгоритм управления по слабым сигналам, на котором основывается подход к оперативному реагированию на изменения внешней и внутренней среды, обуславливающие применение тех или иных стратегий в области организационного строительства промышленных предприятий.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие черной металлургии (Орловский сталепрокатный завод). Выбор обусловлен прежде всего тем, что это предприятие, с одной стороны, типично, испытывает характерные для отраслей проблемы, а с другой – практически не имеет аналогов на территории России и методы структурного строительства на основании типовых структурных схем или предприятий-аналогов для него малопримемлемы.

ОАО «Орловский сталепрокатный завод» (ОСПаЗ) относится к отрасли черной металлургии. В целом по стране к черной металлургии относятся около 1,5 тыс. предприятий, что составляет менее 1% от общего числа промышленных предприятий. Доля предприятий черной металлургии в общем объеме промышленной продукции – почти 7,5%, а по численности производственного персонала – около 5%, то есть в черной металлургии занято около 676 тыс. чел. Средний уровень рентабельности продукции предприятий черной металлургии составляет примерно 28%, что немного выше уровня рентабельности по всей промышленности, однако 26,5% предприятий закончили финансовый год с убытком. Производством метизов и труб занимаются 36% (539) предприятий черной металлургии, их суммарная выручка составляет 21 594 млн руб., а численность промышленно-производственного персонала – 434 тыс. чел.

Крупнейшим производителем на рынке метизной продукции России является ассоциация «Промметиз», в которую входит и ОАО «ОСПаЗ».

Объемы производства предприятий, входящих в ассоциацию, в течение последнего года возросли на 54%. Среди крупнейших производителей доля ОАО «ОСПаЗ» (включая дочерние общества) увеличилась на 2,8% – с 14,6 в 2000 г. до 17,4% в 2004 г. ОАО «Орловский сталепрокатный завод» функционирует как единый производственный комплекс, состоящий из ряда юридически самостоятельных субъектов хозяйственной деятельности, учредителем которых со 100%-ным участием является ОАО «ОСПаЗ». В 2004 г. хозяйственную деятельность осуществляли 15 дочерних обществ, созданных в форме обществ с ограниченной ответственностью. Основными товаропроизводящими предприятиями являются дочерние общества «ОСПаЗ-Сталь-Канат», «ОСПаЗ-ПРЭС», «ОСПаЗ-Металлокорд», «ОСПаЗ-Крепеж». Свою деятельность дочерние общества ведут в Орле, на бизнес-площадке ОАО «Орловский сталепрокатный завод».

Доля продукции ОАО «ОСПаЗ» на метизном рынке выглядит следующим образом. Структура метизного рынка представлена на рис. 1.

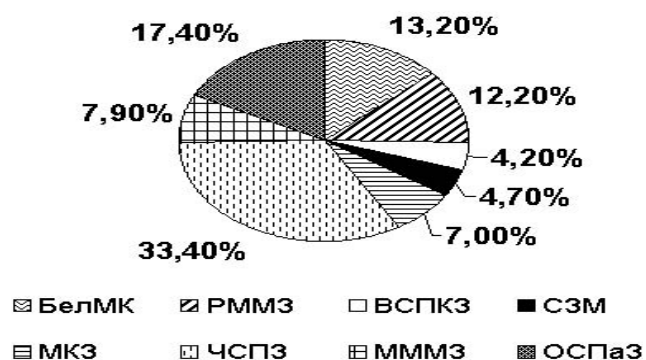


Рис. 1. Производство металлопродукции основными метизными предприятиями БелМК – ОАО «Белорецкий металлургический комбинат»; РММЗ – ОАО «Ревдинский метизно-металлургический завод»; ВСПКЗ – ОАО «Волгоградский сталепрокатный завод»; СЗМ – ОАО «Саратовский завод металлов»; МКЗ – ОАО «Магнитогорский калибровочный завод»; ЧСПЗ – ОАО «Череповецкий сталепрокатный завод»; МММЗ – ОАО «Магнитогорский метизно-металлургический завод»; ОСПаЗ – ОАО «Орловский сталепрокатный завод»

Таблица 1
Доля продукции ОАО «ОСПаз» на метизном рынке

Наименование продукции	Доля продукции ОАО «ОСПаз»
Калиброванная сталь	27,1
Канаты	25,7
Сетка	33,1
Проволока	16,2
Электроды сварочные	31,6
Металлокорд	52,7
Крепеж	12,8

Как видно, в табл. 3 и 4 представлены результаты экспресс-анализа деятельности ОАО «ОСПаз» и его дочерних обществ. Полученные результаты наглядно иллюстрируют сложность использования традиционных методик финансового анализа применительно к холдинговым образованиям. В данном случае мы имеем удовлетворительную структуру баланса у головного предприятия и неудовлетворительную у дочерних обществ лишь потому, что практически все основные средства ими арендуются. Проведение расчетов по оригинальным методикам, учитывающим взаимозадолжен-

ность дочерних обществ между собой и их вклад в обеспечение финансового благополучия холдинга, позволило лишь отчасти получить реальную картину финансового состояния холдинга, продукция которого пользуется стабильным спросом в России и за рубежом.

Нами был проведен анализ организационной структуры холдинга ОСПАЗ. Исследование проводилось с использованием методов структурно-стратегического реинжиниринга. При проведении опроса использовалась методика, основным допущением которой служило то, что высшее руководство более информировано, но оно может ошибаться (или не желает говорить правду по каким-то причинам), а работники экономической службы более многочисленны, но менее информированы. Таким образом, все опрашиваемые были ранжированы в зависимости от занимаемой должности. Оценки лиц, занимающих более высокие посты, имели при расчете более высокий вес.

Поскольку корректирующие коэффициенты были определены, исходя из посылки, что их сумма образует полную группу событий, то расчет сред-

Таблица 2

Данные по специфике производственной деятельности ОАО «ОСПаз» и дочерних обществ

Подразделение	Профиль деятельности
ОАО «ОСПаз»	Сдача имущества в аренду; услуги по обеспечению производства энерго- и теплоресурсами; услуги по техническому контролю над техническим процессом; услуги метрологической службы и т.д., а также общее руководство и контроль за производственной и финансово-экономической деятельностью дочерних обществ
Основные профильные производства	
1 Д ООО «ОСПаз-ПрЭС»	Производство низкоуглеродистой проволоки, электродов, сетки
2 Д ООО «ОСПаз-Сталь-Канат»	Производство высокоуглеродистой проволоки, канатов
3 Д ООО «ОСПаз-Крепеж»	Производство калиброванной стали и крепежа
4 Д ООО «ОСПаз-Металлокорд»	Производство металлокорда и бортовой проволоки
Непрофильные производства	
5 Д ООО «ОСПаз-ИВЦ»	Информационные услуги
6 Д ООО «ОСПаз-Стекло»	Производство автомобильного стекла и стеклопакетов
Вспомогательные производства	
7 Д ООО «ОСПаз-Инструмент»	Производство инструмента и ТНП
8 Д ООО «ОСПаз-СНАБ»	Поставка вспомогательных материалов и компонентов, производство тары, автотранспортные услуги и обеспечение железнодорожных перевозок
9 Д ООО СФ «ОСПаз-Стальстрой»	Строительные и ремонтные работы
Социальная сфера	
10 Д ООО «ОСПаз-Дворец»	Организация и проведение культурно-массовых мероприятий, деятельности коллективов народного творчества
11 Д ООО «ОСПаз-Соц-Сталь»	Организация и проведение спортивно-массовых мероприятий, деятельность спортивных секций
12 Д ООО «ОСПаз-Жилсервис»	Содержание и обслуживание коммунального хозяйства микрорайона сталепрокатного завода
13 НУ «ОСПаз-Лесной»	Организация оздоровления и лечения работников сталепрокатного завода
Сельскохозяйственная сфера	
14 Д ООО «ОСПаз-Клейменово»	Сдача имущества в аренду
Общественное питание и торговля	
15 Д ООО «ОСПаз-Весна»	Обеспечение питания работников сталепрокатного завода

Таблица 3

Экспресс-анализ деятельности ОАО «ОСПАЗ»

Наименование показателя	2002 г.	
	начало года	конец года
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	1,17	1,34
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Косос)	0,12	0,20

Таблица 4

Экспресс-анализ дочерних обществ ОАО ОСПАЗ

Наименование показателя	ОСПАЗ-Крепеж		ОСПАЗ-Прэс		СтальКанат		Металлокорд	
	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года
Ктл	1,20	1,13	0,63	0,90	0,88	0,98	0,56	0,64
Косос	0,16	0,10	-0,57	-0,15	-0,14	-0,04	-0,78	-0,55

него показателя проводился согласно следующей формуле [1,2]:

$$O = \frac{\sum_{j=1}^{j=n} O_j \times R_j}{n}$$

где O – значение показателя;
 O_i – оценка параметра i -м сотрудником;
 R_i – ранг i -го сотрудника, сумма R_i равна 1;
 n – количество сотрудников.

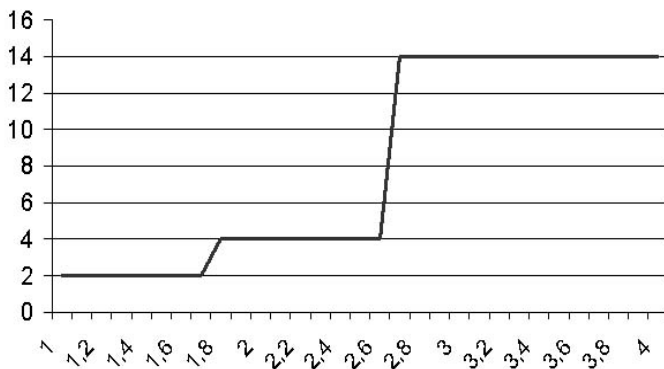


Рис. 2. Профиль нечеткой функции «оптимальность организационной структуры компании» по показателям общеорганизационной архитектуры

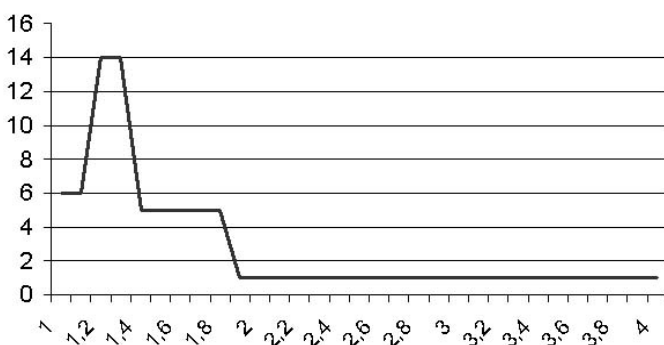


Рис. 3. Профиль нечеткой функции «оптимальность организационной структуры компании» по показателям организации сбыта и обеспечения сырьем

При этом ранг сотрудника (R_i), был подобран таким образом, что для каждого последующего уровня мнение двух экспертов соответствовало одному мнению нижестоящего уровня, то есть коэффициенты составляют следующий ряд: 0,143; 0,286; 0,572. К первому уровню были отнесены менеджеры с должностями «генеральный директор» (10 чел.). Второй уровень – директора по направлениям и руководители хозяйственных подразделений (19 чел.). Третий уровень – начальники цехов и отделов (36 чел.).

Результаты анкетирования показали, что общая организационная архитектура предприятия не требует кардинальных преобразований. Вместе с тем более подробный анализ результатов анкетирования и построение локальных функций распределения по отдельным группам показателей показали высокую степень диспропорций в вопросах, касающихся реализации готовой продукции, финансовой устойчивости предприятия и обеспечения сырьем (рис. 2, 3). Выявленные по результатам анкетирования реперные, «болевые» точки организационного строительства холдинга легли в основу более подробных исследований, результатом которых стали предложения по проведению структурного реинжиниринга на предприятии.

Предлагаемый процесс структурного реинжиниринга, проиллюстрированный на рис. 4, 5 показывает, что в результате проведения преобразований бизнес-процессы реализации продукции будут сосредоточены в той же зоне ответственности, что и производство, что соответствует одному из фундаментальных принципов реинжиниринга. С другой стороны, вхождение основных производственных единиц в структуру головной компании будет способствовать ликвидации двойного налогообложения.



Рис. 4. Укрупненная структурная схема «ОАО ОСПаЗ» в 2002 г.

Из бизнес-процессов, потенциально приемлемых для аутсорсинга, может быть рассмотрена часть вспомогательного тарного производства.

На основании анализа деятельности ОАО «ОСПаЗ» можно прийти к выводу, что одной из основных проблем функционирования холдинга являются транзакционные издержки, возникающие в процессе взаимодействия между предприятиями внутри сети. В связи с этим были рассмотрены предложения по объединению производственно-хозяйственной деятельности ОАО «ОСПаЗ» под началом одного юридического лица. Укрупненные структурные схемы бизнес-площадки ОАО «ОСПаЗ» представлены на рис. 4, 5.



Рис. 5. Укрупненная структурная схема ОАО «ОСПаЗ» после проведения реструктуризации

С 1 июля 2003 г. на бизнес-площадке ОАО «ОСПаЗ» началась реализация программы по реорганизации деятельности и объединения производственно-хозяйственной деятельности всей бизнес-площадки у одного юридического лица, а именно – ОАО «ОСПаЗ».

Результатом реорганизации деятельности бизнес-площадки стали позитивные перемены, в частности:

- осуществление полного цикла производства в рамках одного предприятия;
- консолидация трудовых и материальных ресурсов на ОАО «ОСПаЗ»;
- сокращение внутреннего оборота;
- сокращение издержек.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кузнецов В. А. Реинжиниринг как метод синтеза «структурных» и «стратегических» методик адаптивного поведения. – Научные труды VIII Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики и экономики», раздел «Экономика и Управление» – М: МГАПИ, 2005, ч. 1, 158 с.
2. Булатов И. А., Кузнецов В. А. Управление по слабым сигналам – дуализм стратегических и структурных преобразований. – М.: Вестник МГУПИ, серия «Социально-экономические науки», 2007, № 8, 36 с.