

О.А. Романова, д-р экон. наук, проф.  
*ИЭ УрО РАН*  
Д.А. Пумпянский, канд. техн. наук  
*ЗАО ТМК*

## РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

В статье рассматривается аутсорсинг как современная модель предпринимательства, которое обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. На примере ЗАО ТМК показана технология проведения реструктуризационных процессов. Обоснованы тактические и стратегические преимущества реализации аутсорсинговых процессов.

Усложнение условий конкуренции в конце XX в. - начале XXI в. инициировало среди отечественных компаний поиск новых ресурсов и рычагов эффективности. При этом необходимо учитывать, что такие важнейшие задачи как раскрытие инновационного потенциала компаний, их технологическое перевооружение, корпоративная реструктуризация требуют для своего решения взвешенного, всесторонне обоснованного подхода. Рассматривая компанию как динамически взаимодействующую с внешним миром социально-техническую систему, спроектированную для достижения конкретных целей, можно выделить в этом поиске особый организационный ресурс, связанный с реструктуризацией. Успешное решение проблемы организационного развития компании, ее реструктуризации позволяет находить рациональный способ интеграции компании в окружающее бизнес – пространство. Достаточно схематично можно выделить следующие способы интеграции:

- интеграция инсорсингового типа, когда все внутренние виды деятельности компании, связанные с производством и реализацией продукции, осуществляются в рамках этой компании. Выход за пределы этих рамок может происходить как по вертикали, так и по горизонтали, что приводит к увеличению концентрации производства определенной стоимости в рамках одной компании, увеличивая тем самым ее присутствие как в соответствующей отрасли, так и на соответствующем рынке. Поэтому при данном типе интеграции компании в бизнес-пространство стратегии развития бизнеса могут быть названы стратегиями концентрации;

- интеграция аутсорсингового типа, предполагающая передачу внешнему исполнителю ряда функций, а также привлечение компанией сторонних организаций для осуществления ее отдельных внутренних видов деятельности. В этом случае стратегии развития бизнеса могут быть названы стратегиями кооперации;

- интеграция виртуального типа, особенностью которой является осуществление всех внутренних процессов компании сторонними организациями. Согласно теории, лежащей в основе виртуальной организации, любая функция, не являющаяся основной, должна быть передана внешнему специалисту в данной сфере. В виртуальной компании, в отличие от традиционной, речь идет уже не о добавлении, а о генерировании новой стоимости, которая будет

зависеть не столько от величины производственных активов компании, сколько от ее внутренних способностей быстро реагировать на индивидуальные запросы. Величина этой стоимости теоретически должна быть равна сумме сэкономленных транзакционных издержек, которые могли бы возникнуть у всех участников данной бизнес – системы вместе. Поэтому стратегии развития бизнеса в рамках виртуального способа интеграции компании в бизнес – пространство можно назвать стратегиями комбинирования.

Каждому из отмеченных способов интеграции компании в бизнес-пространство соответствует определенный характер отмеченных ниже бизнес-процессов (см. табл.). В данной статье остановимся лишь на некоторых аспектах аутсорсинговой интеграции, в рамках которой формируются стратегии кооперации. При разработке бизнес-стратегии компании особую важность приобретает адекватное отражение избранной стратегии с позиции взгляда собственников или менеджеров на содержание ее основной деятельности. Именно эта деятельность разделяет активы на профильные, формирующие ядро бизнеса, и непрофильные активы. Конечно, взгляд на содержание «ядра» со временем может меняться, что предопределяет и изменение состава активов, относимых к профильным.

Исторически сложившиеся особенности организации отечественной промышленности предопределили тот факт, что большинство предприятий России используют стратегию, при которой в рамках каждого предприятия осуществляется полный цикл разработки и производства продукции. Такая стратегия отражает «производственный» взгляд на бизнес, то есть в данном случае в основной бизнес-процесс включено собственно производство продукции со всеми обслуживающими подразделениями.

В современных условиях становится очевидной необходимость перехода к так называемому «предпринимательскому» взгляду на бизнес, что предполагает возможность и целесообразность исключения из основного бизнес - процесса собственно производства. Акцент при этом смещается в сторону предпринимательских функций – разработки новых продуктов, маркетинга и продвижения их на рынок. Такие компании более свободно манипулируют своими ресурсами, не боятся использовать их на новых направлениях, внедряя инновации и соответственно проводя реструктуризацию компании. Здесь формируется механизм самоопределения во внешнем окружении, ориентирующий стратегические установки не только на рост, но и на развитие. Эти компании активно используют в своей деятельности аутсорсинг – современную форму деловых отношений, связанную с развитием совместного предпринимательства и кооперации и основанную на долгосрочных решениях. Суть аутсорсинга заключается в передаче сторонней организации определенных задач, функций или процессов, не являющихся частью основной деятельности компании, но необходимых для полноценного функционирования бизнеса.

Однако применение понятия аутсорсинга еще прочно не устоялось. Американские экономисты Р. Чампэн и К. Эндрейд подчеркивают, что «этот термин используется как зонтик для обозначения различных направлений

## Изменение характера бизнес – процессов в соответствии со способом интеграции компании в бизнес-пространство\*

<i>Бизнес-процессы</i>	<i>Способ интеграции в бизнес – пространство / стратегия компании</i>		
	Инсорсинговая интеграция Стратегия концентрации	Аутсорсинговая интеграция Стратегия кооперации	Виртуальная интеграция Стратегия комбинирования
Производство	Внутренне-Замкнутое	Открытое	Распределенное
Управление	Внешнее управление	Комбинированное	Самоуправление
Реализация	От производителя к потребителю	Встречная (на заказ)	От потребителя к производителю
Кооперация	Производственно-технологическая	Функциональная	Информационно-логистическая
Конкуренция	Товарно-ресурсная	Комбинированная	Функциональная
Инвестирование	Материально-вещественное	Комбинированное	Патисипативное

\*составлена на основе: Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Изд-во «Финпресс», 2001. – 240с.

деловой активности»<sup>2</sup>. Канадский экономист Г. Кассиди считает главной отличительной особенностью аутсорсинга передачу контракта на сторону, вводя термин *contracting out*<sup>3</sup>. Дж. Брайан Хейвуд определяет аутсорсинг как «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене»<sup>4</sup>. Рассматривая терминологию аутсорсинга, Дж. Брайан Хейвуд выделяет такие его виды, как максимальный или полный аутсорсинг, частичный или выборочный, совместный, промежуточный, трансформационный аутсорсинг, аутсорсинг совместных предприятий. При развитии аутсорсинговых услуг возможно также участие клиента или поставщика в акционерном капитале своего партнера. Основным принципом аутсорсинга заключается в том, чтобы оставить производителю только то, что он может делать лучше других, а внешнему исполнителю передать то, что тот в состоянии сделать лучше других.

Таким образом, аутсорсинг является современной моделью предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Использование аутсорсинга всегда является стратегическим решением высшего руководства компании, то есть концепция аутсорсинга является элементом стратегии развития компании. Развитие же, в соответствии с трактовкой Р. Акоффа – «это приобретение потенциала для улучшений»<sup>5</sup>. Именно аутсорсинг позволяет значительно увеличить потенциал компании за счет использования имеющихся возможностей внешней среды, иногда даже ресурсов конкурентов, повысить эффективность действующего бизнеса, реализовать условия, позволяющие быстро входить в новый бизнес.

Аутсорсинговые отношения имеют двух агентов – заказчика, который передает определенные бизнес – процессы в управление, и исполнителя, то есть компании – партнера (аутсорсера), который берет на себя функции по управлению этими процессами. Принципиально важно, чтобы эти отношения были стратегическим выбором сторон, имели длительный период действия и предполагали высокий уровень взаимного доверия. При этом безусловным является наличие возможностей для выбора партнеров, то есть речь может идти о развитии указанных отношений только в конкурентной среде. Таким образом, аутсорсинг предполагает передачу исполнителю не только полномочий, но и ответственности за производство определенных товаров и предоставление некоторых видов услуг компаниям – партнерам по бизнесу.

Стремительный рост аутсорсинга в мировой экономике начался со сферы информационных технологий (ИТ), которые до настоящего времени продолжают оставаться лидером рынка. Активно развивается аутсорсинг бизнес-процессов, в том числе управление персоналом, финансы, реклама, логистика,

---

<sup>2</sup> Chapman R.B., Andrade K. *Insourcing after the Outsourcing*. MIS Survival Guide, American Management Association. N.Y. 1998. P. 1.

<sup>3</sup> Cassidy G. *Contracting Out*. Kingston, Ontario, 1994.

<sup>4</sup> Хейвуд, Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. :Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. -176 с.

<sup>5</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Сирин. 2002. 252 с.

организационное развитие. Развивается также производственный аутсорсинг, когда передается на сторону часть производственных процессов или все основное производство. В отечественной экономике также появился опыт успешного использования аутсорсинга. Основными направлениями применения аутсорсинговых услуг в российской промышленности являются: специализированное производство материалов, компонентов и узлов; использование различных видов услуг логистики; обслуживание промышленного оборудования; услуги в области информатики.

Однако особенности развития отечественной промышленности не позволяют говорить о широком использовании аутсорсинга деловых операций в деятельности российских предприятий. Больше развитие в России получили процессы, связанные с выводом непрофильных активов (объектов коммунального хозяйства, социальной сферы, сельскохозяйственных подразделений, обслуживающих и вспомогательных производств), которые многими исследователями рассматриваются как начальная форма аутсорсинга. Особую значимость в данном процессе имеет не сам факт выделения непрофильных активов, а то, каким образом выстраиваются взаимоотношения между основным и выделенными видами бизнеса.

При всей важности снижения издержек производства в рамках компании, возрастает значимость повышения качества получаемых услуг. Это качество во многом будет определяться эффективностью функционирования выделенного непрофильного бизнеса. В отличие от зарубежной практики, отечественные предприятия выводят непрофильные активы чаще всего в виде дочерних хозяйствующих субъектов. При этом необходимо соблюдение следующего принципа «непрофильный бизнес должен управляться теми, для кого он профильный». Реализация такого принципа предполагает продажу или передачу в аренду соответствующих непрофильных активов специализированным компаниям. Такая возможность появляется при функционировании в экономике крупных промышленных холдинговых компаний, основной целью которых является повышение их акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности. В этом случае реструктуризация компании на базе выделения непрофильных активов остается одним из актуальных решений, позволяющих повысить ее конкурентоспособность.

Такой подход реализуется рядом крупных отечественных интегрированных структур, в том числе ЗАО «Трубная Металлургическая Компания» (далее ТМК). ТМК - это горизонтально интегрированный холдинг, созданный по отраслевому принципу на базе 4 крупнейших металлургических предприятий России и 2 торговых домов, объединяющий все сбытовые и закупочные операции производственных предприятий. В настоящее время, в состав ТМК входят ОАО Синарский трубный завод (СинТЗ), ОАО Северский трубный завод (СТЗ), ОАО Волгоградский трубный завод (ВТЗ) и ОАО Таганрогский металлургический завод (ТАГМЕТ). По общему объему выпуска труб ТМК является второй крупнейшей компанией в мире, уступая только группе TENARIS, объединяющей ряд заводов в Италии, Аргентине, Мексике, Канаде, Японии, Бразилии и

Венесуэле. Доля ТМК на российском рынке труб составляет несколько более 30%.

Для укрепления конкурентных преимуществ ТМК здесь разработана программа ее реструктуризации на 2004 – 2005 гг. В основе любого производства лежит бизнес-идея, которой применительно к ТМК является производство труб. Однако исторически сложилось так, что производство этой продукции обросло мощной инфраструктурой, необходимой для производства, но в современных условиях работающей недостаточно эффективно. В основном производстве компании занято лишь около половины общей численности. Все более значимую часть бюджета компании съедают расходы на поддержание функционирования вспомогательных служб. Одним из вариантов минимизации затрат и повышения эффективности функционирования Компании в целом может стать реструктуризация деятельности непрофильных активов Компании методом аутсорсинга (в их числе бизнес-процессы социального, вспомогательного и обслуживающего направлений).

Среди основных причин реструктуризации производственных подразделений ТМК, таких как транспортные, строительные, ремонтные и т.д. путем аутсорсинга, можно отметить необходимость постоянного содержания однотипных мощностей при каждом заводе вне зависимости от реальной загрузки. В инвестиционной политике заводов интересы этих подразделений традиционно не являлись первоочередными, что привело к физическому и моральному износу большей части оборудования и механизмов, а это, в свою очередь, неизбежно сказывается на качестве и сроках проведения требуемых работ. Традиционно персонал этих подразделений позиционировался как второстепенный, была характерна определенная замкнутость производственной системы внутри завода, что не мотивировало повышение профессиональной квалификации сотрудников и не способствовало притоку специалистов высокого уровня.

Проведенные исследования показали, что с учетом конкретной территориальной привязки заводов Компании, на первом этапе для развития аутсорсинга будет необходимо «выращивание» из собственной инфраструктуры подрядчиков как самостоятельных игроков на рынке предоставления услуг. Можно ожидать, что появление на рынке такого крупного потребителя услуг как заводы ТМК подстегнет рост предложения, конкуренцию, а значит повышение качества и снижение стоимости услуг. Однако при проведении реструктуризации необходимо учитывать исторически сложившуюся ситуацию на конкретных территориях. Так, ВТЗ и СинТЗ расположены в местностях с развитой промышленностью и рынками услуг, рабочей силой и т.д. В то же время СТЗ является градообразующим и практически единственным крупным предприятием, что делает проблематичным саму возможность предоставления услуг на сторону.

При проведении реструктуризации особое внимание уделяется соблюдению установленных принципов, которые являются обязательными при осуществлении этих процессов на всех предприятиях, входящих в ТМК. Среди этих принципов необходимо отметить такие как обеспечение минимального риска

нарушения производственных процессов; поэтапность вывода подразделений и служб; управляемость и контролируемость деятельности выведенных производств; достижение достаточной их жизнеспособности; обеспечение социальной защищенности персонала выводимых производств.

Успешное развитие реструктуризационных процессов во многом определяется грамотно разработанной технологией их проведения. В рамках ТМК создано специальное Управление реструктуризации, курирующее все виды реструктуризационных работ. Для координации текущей деятельности Управление реструктуризации решает следующие задачи:

- структурирование бизнес-процессов социального, вспомогательного и обслуживающего направлений и их оптимизация в различных организационных формах с целью последующего снижения затрат;
- обеспечение взаимодействия заводских структур с различными службами Компании по вопросам реструктуризации на заводах;
- разработка методических рекомендаций по проведению процесса реструктуризации;
- экспертиза подразделений заводов на предмет включения их в процесс реструктуризации;
- контроль реализации планов мероприятий по реструктуризации и оказание необходимых консультационных услуг;
- координация текущей деятельности заводских комиссий по реструктуризации подразделений социального, вспомогательного и обслуживающего направлений;
- учет и статистика всех аспектов деятельности реструктуризированных подразделений.

На каждом из заводов, входящих в ТМК, образованы специальные Комиссии, которые готовят предложения по реструктуризации подразделений и проводят их согласование с Управлением. Планы реструктуризации отдельных заводов являются составными элементами общей программы реструктуризации ТМК. Для обеспечения комплексной и всесторонней проработки планов мероприятий по реструктуризации разработана программа подготовки и сопровождения разрабатываемых проектов с детальной оценкой эффективности их реализации; проводится экспертиза проектов привлеченными консультантами; предоставляется возможность участия и оценки проектов всеми заинтересованными сотрудниками. С целью исключения потери квалифицированного персонала разработана специальная программа сохранения квалифицированных кадров с формированием специальных социальных пакетов; проводится поиск и обучение новых кадровых ресурсов. Для того, чтобы избежать отрицательных социальных последствий, значительное внимание уделяется поиску баланса интересов. В частности, рассматривается возможность сохранения льгот для работников реструктуризируемых подразделений на определенный срок, поддержка для них социального пакета. Положительным примером перевода непрофильных активов на коммерческую самостоятельность стала программа реструктуризации СинТЗ, в рамках которой с января 2004 г. выделены в самостоятельные предприятия подразделения, работающие в области оказания социальных ус-

луг. За 8 месяцев 2004 г. улучшены финансовые показатели этих предприятий, сохранены профиль основной деятельности, а также рабочие коллективы.

Проведенные расчеты показали, что в итоге проведения реструктуризации Компании в целом, может быть высвобождено свыше 8,5 тыс. чел., что составляет 18% от общей численности занятых на заводах, входящих в состав ТМК.

В результате реализации программы реструктуризации возможны положительные изменения на всех уровнях Компании. В частности

- реструктуризированные подразделения заводов - будет изменена внутренняя оргструктура в целях повышения качества работ и снижения затрат на их выполнение; сократится избыточный персонал; выделятся избыточные производственные мощности с целью их последующей реализации на рынке услуг; повысится эффективность функционирования; возрастет мотивации труда работников.

- заводы, входящие в состав ТМК, - оптимизируется численность работников; возрастет прозрачность при отражении затрат в учете всех уровней; снизятся издержки в условиях конкуренции при повышении качества получаемых услуг; оптимизируется оргструктура управления.

- ТМК в целом - формируется система эффективного сервисного обслуживания; концентрируется внимание на основном бизнесе; оптимизируются производственные и экономические показатели.

Реализация процессов реструктуризации обеспечит ТМК такие тактические преимущества как отсутствие необходимости в расширении штата Компании, сокращение накладных расходов, гарантию профессиональной ответственности. Кроме того, будут обеспечены стратегические преимущества, связанные с сосредоточением внимания на основном бизнесе, снижением инвестиций в непрофильные производства, быстрой реакцией на изменения во внешней и внутренней среде, поднятием положительного имиджа холдинга как Компании, развивающейся в русле общемировых тенденций, повышающей прозрачность своей деятельности.

Таким образом, реструктуризация Компании на основе аутсорсинга, как современной формы деловых отношений, позволяет обеспечить более высокую степень добавленной стоимости, высокое качество и научно – технический уровень производимых услуг, повышенную гибкость бизнеса и восприимчивость к запросам клиентов, более низкие издержки производства. Появляется возможность использования накопленного различными компаниями опыта и технологий, системного объединения участников аутсорсинговых отношений, повышения защитных барьеров бизнеса.