

Н.Р. Кельчевская, д-р экон. наук, проф.,  
С.А. Слукина, канд. экон. наук, доц.,  
Ю.А. Бессонова, аспирант  
Уральский государственный технический  
университет – УПИ, Екатеринбург

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В МЕТАЛЛУРГИИ

В статье проанализирована практика реструктуризационных преобразований промышленных предприятий за последнее десятилетие, определено основное современное направление структурных преобразований промышленных предприятий – создание интегрированных структур. Исследованы их основные виды в современной отечественной экономике. В качестве элементов организационно-экономического механизма их формирования и функционирования предложена методика оптимизации производственных мощностей вспомогательных производств и основывающаяся на ней методика мониторинга эффективности деятельности участников (независимо от вида структуры) и сотрудничества с внешними партнерами.

**Реструктуризация как инструмент формирования и функционирования интегрированных структур.** Развитие мировой экономики и перепроизводство отдельных видов продукции предприятий металлургического комплекса поставили перед производителями вопрос о закрытии неэффективных мощностей. Современные рыночные условия диктуют предприятиям необходимость «быть конкурентоспособными»: приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности, к требованиям рынка, своевременно реагировать на инновационные процессы в информационной, технологической и других областях. Ответом на такого рода необходимость становятся качественные изменения имущественного комплекса, производственного аппарата, организационной структуры и иных характеристик предприятия, то есть проведение реструктуризации.

В самом широком смысле под реструктуризацией понимают изменение структуры чего-либо<sup>1</sup>. Юристы под реструктуризацией

понимают прежде всего изменение прав собственности различных групп людей и организаций, связанное с преобразованием организации. Экономисты, как правило, под реструктуризацией понимают переход к эффективным методам управления и хозяйствования, базирующийся на создании и внедрении оптимизированной системы управления.

Проанализировав трактовки понятия «реструктуризация» ведущими российскими авторами, занимающимися исследованием проблем реформирования и реорганизации предприятий, такими как В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова<sup>2</sup>, В. Г. Крыжановский<sup>3</sup> и другими<sup>4</sup>, нами предлагается уточненное

<sup>2</sup> Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. М.: ИНФРА-М, 2000. С.23.

<sup>3</sup> Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. М.: Издательство ПРИОР (ИВАКО Аналитик), 1998. С.11-35.

<sup>4</sup> Типовая программа реформирования предприятия. // Ведомственное приложение к «Российской газете». 1997. № 34-46.

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь. М.: Институт новой экономики, 1998. С.574.

определение реструктуризации организации. *Реструктуризация* – это преобразование структуры, внешних и внутренних взаимосвязей организации, носящее инновационный характер и нацеленное на повышение эффективности деятельности и адаптацию структуры к существующим на данный момент условиям внешней и внутренней среды.

Реструктуризация предприятий является сложным и многоплановым явлением, предполагающим наличие определенной системы целей, условий и методов осуществления и прежде всего конкретно определенного экономического объекта. Именно определение объекта реструктуризации является основополагающим, первой ступенью осуществления реструктуризационных процессов, поскольку позволяет оценить масштабы и продолжительность будущих преобразований. Можно выделить два основных типа объектов реструктуризации: макрообъект (совокупность предприятий или организаций) и микрообъект (одно предприятие или организация).

На *макроуровне* в качестве объекта реструктуризации может выступать комплекс предприятий, корпораций, объединений, промышленных групп и т. д. Реструктуризация таких объектов осуществляется на основе оптимизации взаимодействия между участниками и базируется в основном на переливе инвестиционных ресурсов быстро окупаемых проектов в соответствующие производства, производящие для них предметы труда.

На *микроуровне* объектом реструктуризации выступает внутренняя структура предприятия, при этом процесс реструктуризации связывается с изменением структуры предприятия и создаваемой им продукции, перепроектированием бизнес-планов предприятия для существенного повышения эффективности его деятельности.

Вместе с тем в окончательности такого рода деления можно усомниться, поскольку осуществление реструктуризационных процессов над объектом макроуровня само по себе предполагает рассмотрение этого объекта в контексте внутреннего устрой-

ства, взаимодействия и функционирования. Следовательно, микро-уровень выступает в качестве основополагающего, начального этапа проведения реструктуризационных процессов.

На выбранном объекте любого уровня могут быть реализованы различные формы реструктуризации. Выбор формы определяется условиями, в которых находится объект, преследуемыми целями, стратегическими установками, финансовыми и ресурсными возможностями, временными ограничениями и т. д.

Анализ существующих классификаций типов реструктуризации<sup>5</sup> позволяет предложить уточненную классификацию типов реструктуризации для объекта как макро-, так и микроуровней (рис. 1), установив при этом для каждого типа качественные признаки.

На основе анализа функционирования успешно адаптирующихся к экономической обстановке предприятий и интегрированных структур с учетом предложенной классификации можно сделать вывод о том, что процессная реструктуризация должна выступать неотъемлемой частью процесса управления экономической системой как макро-, так и микроуровня. Процессная реструктуризация реализуется через совокупность последовательно (а в какие-то периоды и параллельно) осуществляющихся отдельных проектных реструктуризаций, но не сводится к ним.

По нашему мнению, этот процесс должен включать в себя также постоянный анализ и диагностику внутренней и внешней среды рассматриваемого экономического объекта, в том числе прогнозный анализ, инициацию проектных реструктуризаций по мере необходимости, реализацию проектов и оценку итогов их осуществления (рис. 2).

<sup>5</sup> См. например: *Мазур И.И., Шатице В.Д.* Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высшая школа, 2000. С.587; *Тренин В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В., Леонтьев С.В., Балашов В.Г.* Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М.: Издательство ПРИОР, 1998. С.320; *Азроянц Э.А., Ерзнкян Б.А.* Холдинги. Кн.1. М.: НИИУ, 1992. С.48-50.

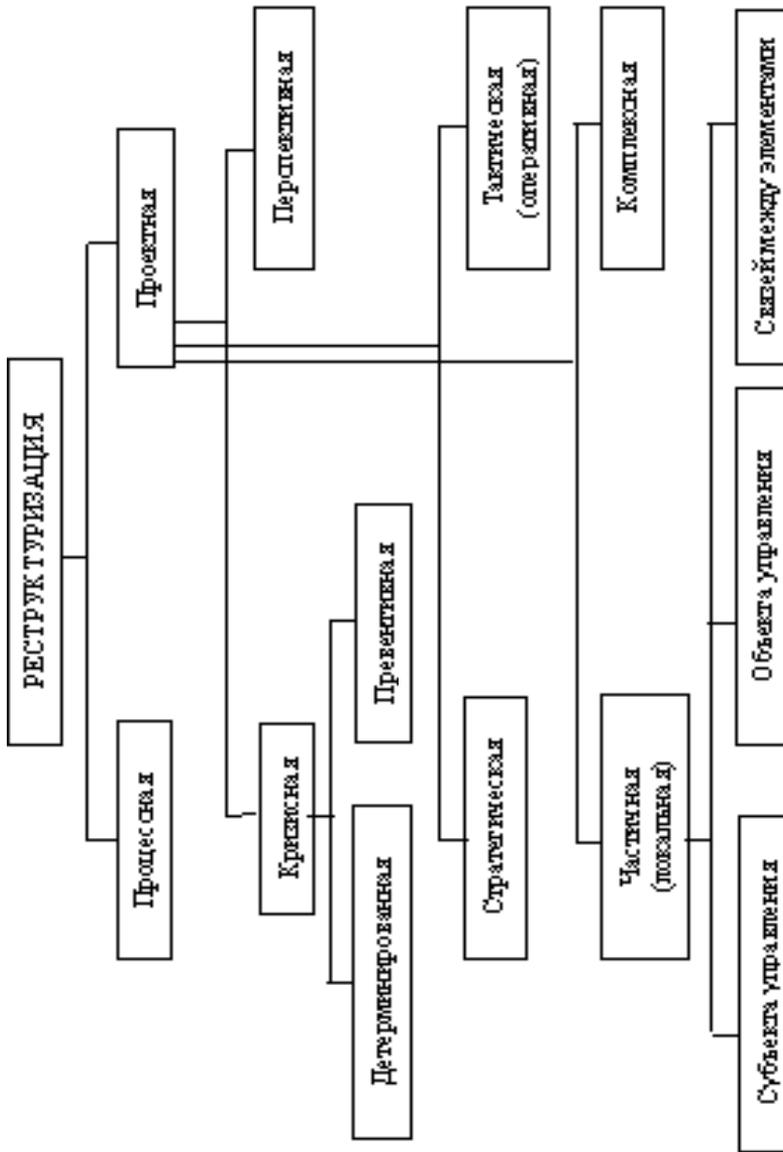


Рис. 1. Классификация типов реструктуризации

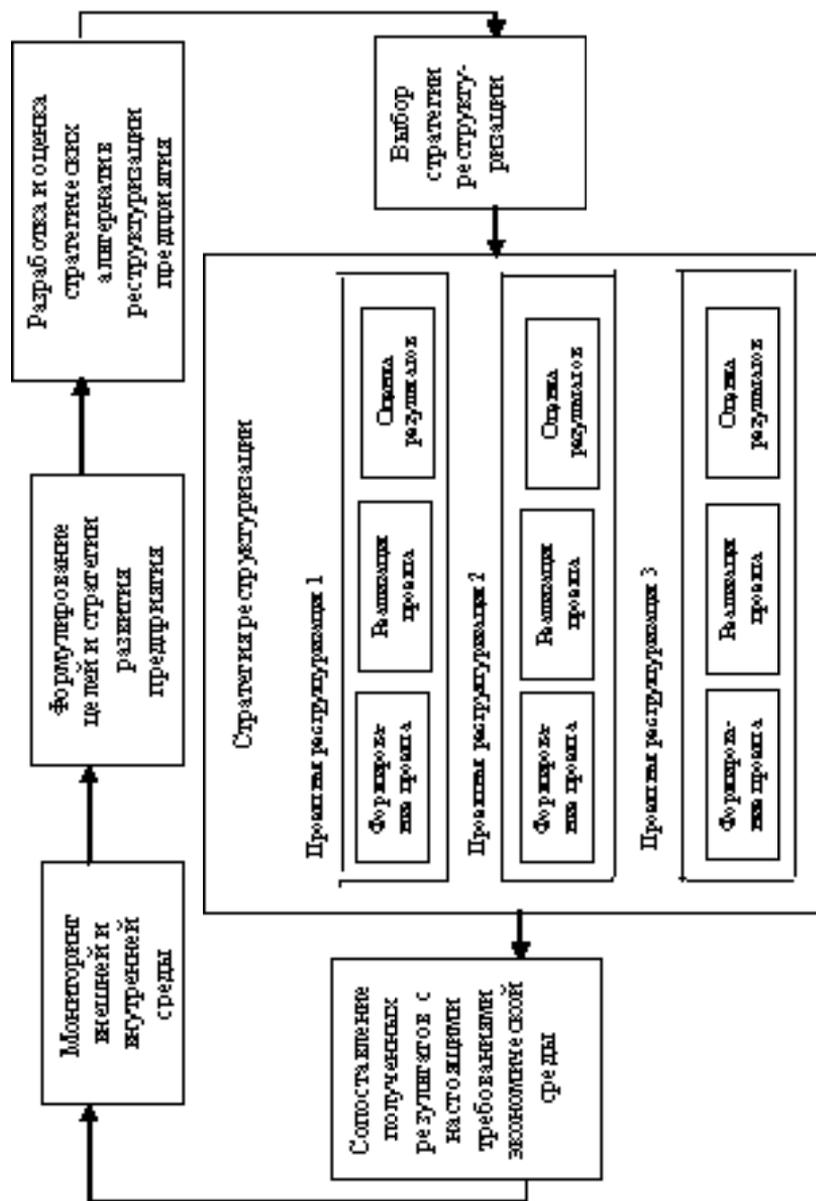


Рис. 2. Взаимосвязь процессной и проектной реструктуризаций

Как показывает практика, в современных экономических условиях наиболее распространенным типом является частичная реструктуризация, реализуемая по множеству направлений, требующих детального изучения с целью повышения эффективности управления процессами преобразования.

Анализ проводимых на предприятиях типов реструктуризаций позволил нам классифицировать направления частичной реструктуризации по трем основным объектам реструктурирования: субъекту управления, объекту управления и связям между элементами (рис. 3).

Исследование существующих трактовок, типов, форм и стратегий реструктуризации отечественными и зарубежными авторами позволяет нам предложить обобщенную классификацию ее форм:

- *дезинтеграционная форма* реструктуризации, основывающаяся на реализации методов разделения,

выделения, создания филиалов и представительств, продажи имущества (отдельного бизнеса), сдачи имущества в аренду, консервации части имущества, перевода ряда функций на аутсорсинг, передачи части имущества в ведение органов местного самоуправления, ликвидации;

- *интеграционная форма* реструктуризации, основывающаяся на реализации методов слияния, присоединения, объединения, рекомбинации;
- *трансформационная форма* реструктуризации, основными методами осуществления которой являются преобразование организационно-правовой формы, образование новых или объединение существующих структурных единиц, образование новых или преобразование существующих управленческих подразделений, введение новых функций, изменение су-

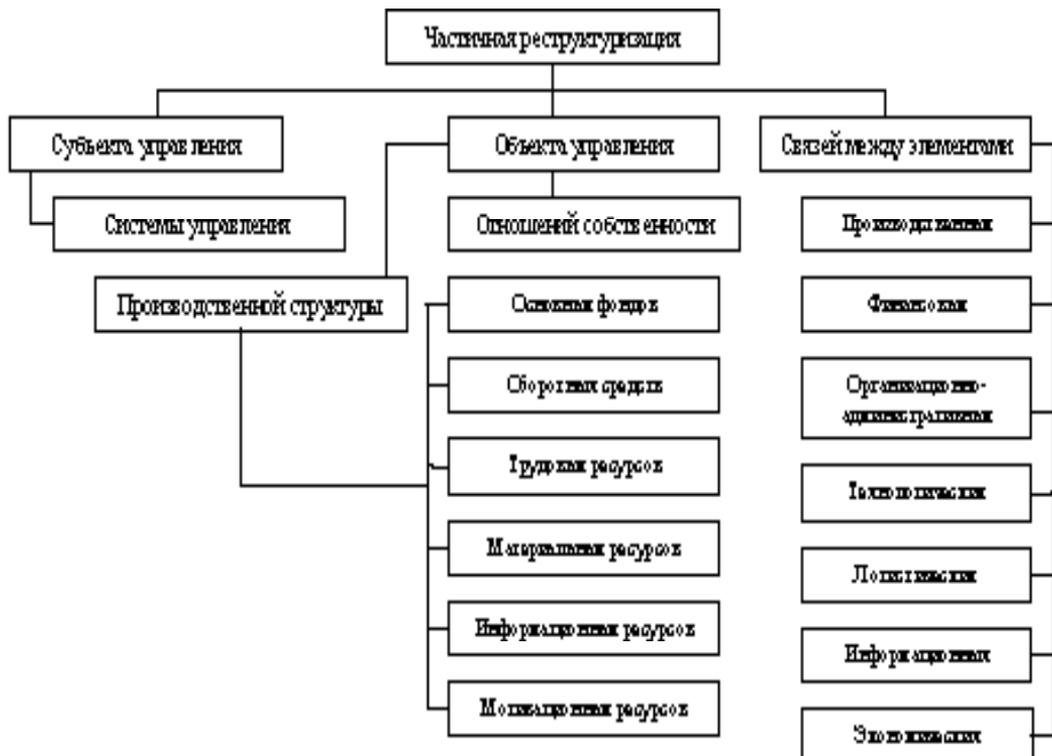


Рис. 3. Направления частичной реструктуризации

существующего распределения функций и ответственности;

- *смешанная форма* реструктуризации. Данная форма, выделенная авторами, основывается на том, что современное положение экономики обуславливает потребность проведения реструктуризации одновременно в направлениях, присущих разным формам. Одновременно с процессами разукрупнения предприятия (разделения, выделения без создания дочерней компании, передачи властных полномочий из корпоративного центра на уровень бизнес-единиц, выделенных на базе существующей структуры либо в самостоятельные юридические лица, сокращение неперспективных направлений бизнеса, вывод ряда функций за рамки предприятия) осуществляется слияние, присоединение, объединение и рекомбинация с другими (сторонними) организациями и предприятиями в целях приближения партнеров по бизнесу, ускорения процессов воспроизводства и других мер, направленных на повышение эффективности деятельности.

**Интегрированные структуры в экономике.** Практика реструктуризационных преобразований последнего десятилетия свидетельствует о том, что основное направление реструктуризации промышленных предприятий – их реформирование в направлении создания производственно-финансовых комплексов. Ведущая роль в таких комплексах отводится на переходном этапе – смешанному, а на последующих этапах реформ – частному капиталу, тяготеющему к крупным промышленным объектам. И это не случайно. Подобные структуры имеют ряд значительных преимуществ, что дает им возможность, эффективно развиваясь самим, способствовать развитию экономики в целом. Так, например, крупные предприятия и объединения, основываясь на обновлении и усовершенствовании продукции, снижении издержек производства, способны вести более эффективную конкурентную борьбу.

Укрупнение производства позволяет снизить себестоимость выпускаемой продукции посредством экономии в сфере закупки сырья и материалов, достигаемой либо приобретением последних укрупненными партиями, либо присоединением в состав объединения предприятия–поставщика (обретение собственной сырьевой базы). Условия крупных предприятий и объединений позволяют активно применять современные логистические технологии и осуществлять построение законченной технологической цепочки различных видов выпускаемой продукции: от получения сырья до производства готовой продукции. Кроме того, такие условия формируют систему целесообразного внутреннего разделения труда, что способствует внедрению прогрессивных технологий и лучшей организации производства.

Подобные преимущества чаще всего достигаются путем интеграции. Именно поэтому большинство промышленных предприятий, проведя реструктуризационные преобразования, направленные на упрощение и упорядочение структуры, придерживаются современных тенденций и основывают дальнейшие реструктуризационные мероприятия в первую очередь по интеграционной модели, предполагающей объединение предприятий как различных, так и одинаковых организационно-правовых форм и направлений деятельности для достижения совместных целей.

Рассмотрев исследования отечественных и зарубежных ученых по данному направлению<sup>6</sup>, нами выделены несколько основных групп причин, объясняющих интеграционные тенденции реструктуризационной политики предприятий:

1. *Внутренние причины* – стремление к

<sup>6</sup> См. например: Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга (пер. с немецкого). М.: Финансы и статистика, 1997. С.198; Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний// Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1. С.28; Андреева Т. Организационные аспекты слияний и поглощений. Западный опыт и российские реалии // Экономические стратегии. 2001. № 5-6.

корпоративной синергии и сокращению издержек, в частности:

- приобретение новых навыков (высоких технологий, хорошо налаженных организационных процессов, квалифицированного персонала);
- сокращение управленческих затрат за счет создания единых управленческих структур;
- доступ к новым продуктам, патентам, рынкам, каналам дистрибуции, позволяющим более эффективно использовать имеющиеся ресурсы;
- сокращение логистических затрат за счет построения единой законченной технологической цепочки различных видов выпускаемой продукции;
- финансовые причины, например, налоговая экономия, когда приобретение компании с убытками может уменьшить прибыль, подлежащую налогообложению, или нивелирование отраслевых рисков и более эффективное использование капитала через создание несвязанно диверсифицированной структуры.

2. *Внешние причины* – изменения внешней среды, снижающие эффективность текущей деятельности компании и побуждающие ее к поиску новых путей развития, в первую очередь:

- значительные текущие изменения в конкретной отрасли;
- ужесточение конкуренции;
- глобализация, перемены в денежной политике, общих темпах экономической активности, политические причины, государственное регулирование и тому подобное.

3. *Мотивы руководства* – желание руководителей компании совершать подобные сделки, например:

- использование имеющихся личных управленческих навыков для развития других видов бизнеса;
- обеспечение безопасности собственного рабочего места, диверсификация отраслевых рисков и снижение воз-

можности быть поглощенными другой компанией;

- «построение империи», то есть увеличение размеров компании ради преумножения собственной власти и признания;
- финансовые выгоды (если вознаграждение высшего руководителя связано с оборотом компании, курсом акций и т. д.).

4. *Мотивы собственников* – причины, побуждающие владельцев компаний к объединению с другими компаниями, в том числе:

- преодоление кризисной ситуации, если ранее организация находилась на грани банкротства;
- стабилизация текущего экономического положения предприятия посредством дополнительных инвестиций головной компании;
- сокращение управленческих расходов за счет перехода части управленческих функций к головной компании;
- сокращение расходов на приобретение сырья и материалов посредством приобретения последних крупными партиями либо присоединением в состав объединения предприятия–поставщика (обретение собственной сырьевой базы).

В таблице по ряду признаков выделены общие и отличительные черты основных видов действующих в современной отечественной экономике интегрированных структур, таких как ассоциации, холдинги, финансово-промышленные группы, консорциумы.

Таким образом, сравнив общие и отличительные признаки интегрированных структур, можно сделать вывод об их безусловной схожести. Например, анализ организационного строения позволил выделить два основных типа: «мягкое», обусловленное возможностью полного сохранения юридической и хозяйственной самостоятельности участниками объединений (ассоциации, союзы, консорциумы и стратегические альянсы) и «жесткое», предусматривающее ряд ограничений ведения самостоятельной деятельности помимо

Характеристика интегрированных структур

Признак	Ассоциированные структуры	Конгломерат	Объединенные группы компаний	Абсолютная или относительная вертикаль	Абсолютная или относительная горизонталь
Цели интеграции	Расширение масштабов	Коммерциализация	Коммерциализация	Коммерциализация	Коммерциализация
Степень контроля над производственными процессами	Высокая степень централизации	Высокая степень децентрализации	Высокая степень централизации	Низкая степень централизации	Высокая степень централизации
Типы интеграции	Интеграция по продуктам	Область интересов	Область интересов	Интеграция по продуктам	Область интересов
Степень автономии подразделений	Низкая	Высокая	Низкая	Низкая	Низкая
Степень зависимости между подразделениями	Сильная зависимость	Слабая зависимость	Сильная зависимость	Сильная зависимость	Слабая зависимость
Борьба за власть	Интеграция по продуктам	Активная	Активная	Полная борьба за власть	Активная
Политическая структура объединения	Как правило, централизованная структура	Политическая структура разнородная	Политическая структура разнородная	Как правило, централизованная структура	Политическая структура разнородная
Управление объединением	Интеграция по продуктам	Частичное или полное разделение функций управления	Частичное или полное разделение функций управления	Как правило, интеграция по продуктам	Частичное или полное разделение функций управления

деятельности осуществляющейся в рамках интегрированной структуры (холдинги, финансово-промышленные группы, концерны и производственные объединения).

Осуществление влияния одной организации над другими, входящими в состав интегрированной структуры участниками (определение общего направления деятельности, дача указаний по осуществлению/неосуществлению конкретных видов сделок и так далее), послужило критерием наличия головной управляющей компании, а также позволило определить степень контроля над связями внутри объединения. В свою очередь наличие/отсутствие возможности частичного/полного сохранения юридической и хозяйственной самостоятельности участниками объединений, выявление степеней контроля над связями внутри объединения позволило определить степени жесткости связей между объединением и его участниками.

Актуальный на сегодняшний день вопрос формирования между участниками объединений цепей поставок также нашел отражение в проведенном анализе: интеграционные процессы такого рода объединений как холдинги, финансово-промышленные группы, концерны и производственные объединения направлены в первую очередь на выстраивание эффективной системы взаимодействия между участниками и формирование устойчивых цепей поставок. Создание интегрированной структуры может быть осуществлено в целях реализации конкретно поставленной задачи в определенные сроки (проектная реструктуризация) или в целях реализации долгосрочной системы мероприятий, цикла проектов (процессная реструктуризация). Управляющая компания, при условии наличия таковой, участвует в уставных капиталах участников объединения, как правило, на первом этапе существования объединения частично, а в последствии стремится к преобладающему большинству.

Следует заметить, что интеграционное направление реструктурирования предприятий оказывает разностороннее положительное воздействие на развитие отечественной экономики. Можно, в частности, отметить

следующие моменты:

*во-первых*, стабилизацию производства. Интегрированные структуры создают благоприятные условия для объединения технологически и кооперационно-связанных предприятий<sup>7</sup>;

*во-вторых*, финансовую стабилизацию предприятий. В состав большинства интегрированных структур входят финансово-кредитные учреждения, сосредоточение в которых взаиморасчетов взаимодействующих предприятий – участников интегрированной структуры – стабилизирует платежи между ними, снижает нагрузку на межбанковскую инфраструктуру, облегчает приобщение производства к рыночной конъюнктуре и ее изменениям<sup>8</sup>;

<sup>7</sup> Например, «Группа Синара» – диверсифицированная компания, объединяющая предприятия различной отраслевой направленности. Основными бизнес-направлениями группы являются машиностроение, финансовые услуги, девелопмент, агробизнес. В группу входят следующие предприятия, контрольными пакетами которых с 2005 г. владеет «Группа Синара» как управляющая компания: *ОАО «Орский машиностроительный завод»* – ведущее предприятие машиностроительной отрасли Оренбургской области по производству продукции для нефтегазового комплекса и продукции общего назначения; *ОАО «Уральский завод железнодорожного машиностроения»* – одно из самых молодых и динамичных предприятий Среднего Урала, запущенное в строй в 1981 г., традиционным направлением которого является производство бурового, металлургического оборудования и сварных металлоконструкций для строительной индустрии; *ООО «Верхнесалдинский металлургический завод»*, специализирующийся на изготовлении горячекатаного сортового и фасонного проката из различных марок стали; *ООО «Синара-Инвест»*, осуществляющее брокерскую, дилерскую и депозитарную деятельность и занимающееся вопросами инвестиционного консультирования, доверительным управлением ценных бумаг, подготовкой документов для регистрации выпусков эмиссионных ценных бумаг; *ОАО «Комбинат мясной Каменск-Уральский»*, *ОАО «Полевское»*, *ОАО «Каменское»*, *ОАО «Центральный стадион»*, *ОАО «Пансионат отдыха Бургас»*, *ОАО Каменская коммунальная компания*, *ОАО «Полевская коммунальная*

*в-третьих*, ускорение научно-технического прогресса. Интегрированные структуры способствуют более точной стра-

<sup>8</sup> Например, «Евраз Груп» – интегрированная горно-металлургическая группа, объединившая в 1991 г. в единый холдинг ныне ведущих, а тогда находящихся в состоянии кризиса, компаний-представителей металлургической, угольной, горнорудной и сталелитейной промышленности: *Новокузнецкий металлургический комбинат (НКМК)* – один из лидеров российской металлургии, крупнейший в России и один из ведущих в мире производителей рельсов, на долю которого приходится около 7 % всего выплавляемого в стране чугуна, 9 % стали и проката и более 60 % общего объема производства рельсов; *Западно-Сибирский металлургический комбинат* – крупнейший в Сибири и самое восточное в РФ предприятие по производству стали, металлургический комплекс, использующий «классические» технологии производства чугуна из железной руды, производства стали кислородно-конвертерным методом, изготовления арматуры или заготовок методом непрерывного литья, а также горячего проката на прокатных станах, оборудованных узлами из закаленного металла; *Нижнетагильский металлургический комбинат* – один из крупнейших в России, предприятие с полным циклом производства стали, включающее группу компаний по добыче железной руды, коксохимическое производство, доменное производство и ряд сталелитейных и сталепрокатных заводов, также НТМК является крупнейшим в мире заводом по переработке обогащенных ванадием титаносодержащих руд с последующим извлечением ванадия в доменных кислородных печах и кислородных конвертерах с применением специальных технологий; *Качканарский горно-обогатительный комбинат (КГОК)* входит в пятерку крупнейших в России горнорудных предприятий, разрабатывает Гусевогорское рудное месторождение, содержащее компонент ванадиевого сплава, пригодный для производства высокопрочных сортов стали тех, что используются для изготовления строительных конструкций и производства нержавеющей стали. Помимо этого «Евраз Груп», включает в себя компании «Палини и Бертоли» в Италии, «Витковице Стил» в Республике Чехия и «Стратиджик Минералз Корпорейшн» («Страткор») со штаб-квартирой в США, а 23 января 2007 г. «Евраз Груп С. А.» (LSE:EVE) («Евраз») объявила

тегической ориентации своих участников<sup>9</sup>;

*в-четвертых*, реализация структурной трансформации (интегрированные структуры содействуют развитию механизма межотраслевого и внутриотраслевого перераспределения ресурсов на приоритетных направлениях развития нашей экономики) и улучшение инвестиционного климата посредством усиления интеграции банковского и промышленного капитала<sup>10</sup>.

об успешном завершении покупки «Орегон Стил Миллз, Инк.» (NYSE:OS) («Орегон Стил») путем слияния по упрощенной форме «Орегон Стил» с «Оскар Эквизишн Мерджер Саб, Инк.», дочерней компанией «Евраз».

<sup>9</sup> Например, объединенная металлургическая компания (ОМК), в которую за 14 лет вошли многие известные предприятия металлургической отрасли России, в числе которых Выксунский металлургический, Альметьевский трубный, Чусовской и Щелковский металлургические заводы, «Губахинский кокс», Челябинский завод «Трубодеталь». Многие из них, став частью ОМК, получили, что называется «второе дыхание». Например, одно из старейших металлургических предприятий, Выксунский металлургический завод, несмотря на свой огромный потенциал, в конце 90-х был практически на грани остановки. Его вхождение в ОМК в 1999 г. началось с полной перестройки системы управления и модернизации производства. В последующие годы в развитие производства на ВМЗ были направлены серьезные финансовые ресурсы: инвестиционная программа ВМЗ в 2003 г. составила 65 млн дол., а в 2004 – около 200 млн дол., в 2005 г. – свыше 300 млн. Сегодня ВМЗ – лидер на российском рынке труб и железнодорожных колес. Щелковский металлургический завод вошел в ОМК в 2000 г., будучи практически банкротом. По оценке конкурсного управляющего, системы технологической автоматизации завода были изношены на 100 %, оборудование – на 50 %. Здания и сооружения требовали капитального ремонта. ОМК реализовала на ЩМЗ крупную инвестиционную программу, в результате которой завод превращен в уникальное предприятие. ЩМЗ выпускает прецизионную полосу для теневых масок кинескопов. Всего два предприятия в мире – в Германии и Японии – производят продукцию аналогичного назначения.

Таким образом, интегрированные структуры позволяют повысить конкурентоспособность производства, становление мощных отечественных интегрированных структур уменьшает зависимость страны от импорта, способствует либерализации внешнеэкономических связей. В этой связи целесообразно добавить, что для повышения эффективности интегрированных структур необходимо:

- активно включать в их состав не только крупные, но и средние и даже мелкие предприятия, увязывая тесными кооперированными связями;
- расширять механизм создания в рамках их дочерних и зависимых компаний совместных предприятий, в том числе и с привлечением зарубежного капитала;
- разнообразить виды и формы деятельности финансовых организаций в рамках групп, включая в их состав не только универсальные, но и специализированные банки, инвестиционные фонды и финансовые компании, позволяющие более гибко привлекать и использовать временно свободные финансовые ресурсы с уменьшением риска их потерь.

**Методические основы разработки организационно-экономического механизма формирования и функционирования интегрированных структур.** Анализ типов, форм и методов реструктуризации, а также основных видов действующих в современной отечественной экономике интегрированных структур, позволил сформировать методику

<sup>10</sup> В качестве примера можно опять таки привести «Группу ОАО ММК», вертикально интегрированная структура которой включает производственное объединение, являющееся совокупностью участвующих в едином производственном цикле предприятий группы (ОАО «Магнитогорский калибровочный завод», ОАО «Магнитогорский метизно-калибровочный завод «ММК-Метиз», ЗАО «Огнеупор», ЗАО «Магнитогорский завод прокатных валков» и так далее) и прочие общества группы, среди которых следующие финансовые институты: ЗАО ИК РФЦ, ЗАО «А-Капитал», ООО «Меком», ЗАО «ММК Finance S.A.», ООО «Регион», ООО «Метиз-Капитал».

оптимизации производственных мощностей вспомогательных производств, а также основывающуюся на ней методику мониторинга эффективности деятельности участников интегрированных структур (независимо от вида структуры) и сотрудничества с внешними партнерами.

По многим направлениям деятельности в составе объединения существует не один, а целая сеть объектов, производящих однородную продукцию или оказывающих однотипные услуги. Например, добывающие предприятия, обогатительные предприятия, ремонтные, строительные и т. д. В связи с этим необходимо решение проблемы: какова должна быть суммарная производственная мощность предприятий определенного профиля в составе объединения. Если потребность в их продукте стабильна, мощность должна соответствовать потребности. Если потребность нестабильна, то в какие-то периоды времени мощности оказываются излишними и затраты на их содержание неоправданно высокими. При этом возможны и ситуации, когда мощностей не хватает для покрытия пиковых потребностей и возникают дополнительные затраты на закупку соответствующего ресурса или услуги на стороне.

Таким образом, необходимо установление оптимальной величины производственной мощности с ориентацией на характер поведения нестабильной потребности. Для решения этой задачи предлагается методика оптимизации производственных мощностей вспомогательных производств. Она основана на подходах теории управления запасами и строится на уподоблении суммарных производственных мощностей вспомогательных производств страховому запасу. В соответствии с данной теорией страховой запас оптимален, то есть предполагает сведение к минимуму суммарных затрат на его содержание и обслуживание возникающего дефицита тогда, когда обеспечиваемая им вероятность отсутствия дефицита совпадает с плотностью убытков от дефицита.

Методика мониторинга эффективности деятельности участников интегрированных структур основывается на полученных результатах определения суммарной производ-

ственной мощности предприятия и анализе деятельности участников объединения и предприятий–партнеров по следующему комплексу показателей:

1. Оценка направления деятельности участника/партнера:

- предприятия, участвующие в производственном цикле;
- предприятия вспомогательных сфер деятельности (финансовая, социальная, ремонтная и т. п.).

2. Оценка степени включенности участника в систему производственных отношений:

- доля производства продукции (работ, услуг) на внутреннее потребление;
- доля производства продукции (работ, услуг) на внешний рынок.

3. Оценка уровня потребления продукции (работ, услуг) объединением в целом:

- установленные нормы потребления продукции (условной);
- фактическая потребность в данной продукции (условной).

4. Оценка конкурентоспособности участника/партнера:

- соотношение средней цены единицы продукции (условной), выпускаемой участником/партнером, и рыночной цены единицы такой же продукции;
- определение уровня рентабельности продукции (условной), выпускаемой участником.

5. Оценка степени стабильности загрузки производственных мощностей участника заказами объединения:

- резерв производственной мощности;
- фактический объем загрузки производственных мощностей.

6. Оценка финансовой роли участника:

- является ли он для объединения «донором» продукции (работ, услуг);
- является ли он потребителем продукции (работ, услуг).

Полученные в результате проведения анализа по вышеуказанным пунктам данные

позволяют сделать вывод о целесообразности:

а) включения в интегрированную структуру конкретных участников;

б) сотрудничества с конкретными партнерами;

в) передачи сторонней организации целиком функции производства или части задач, связанных с производством продукции (работ, услуг), то есть перехода на аутсорсинг.

Применение вышеуказанных методик позволяет осуществлять процесс постоянной адаптации составных элементов интегрированной структуры к изменениям внешней и внутренней экономической среды, поскольку предполагают осуществление процесса постоянного анализа и диагностики внутренней и внешней среды рассматриваемого экономического объекта, в том числе прогнозный анализ, инициация проектных реструктуризаций интеграционного либо дезинтеграционного типа по мере необходимости, реализацию проектов и оценку итогов их осуществления.

В целом использование предложенных выше принципов и методик, удовлетворяющих потребностям многих промышленных предприятий, позволяет повысить эффективность не только управления организационно-экономическим механизмом взаимодействия участников, но и общую эффективность деятельности интегрированных структур, поскольку создает методическую базу для проведения углубленного качественного анализа процессов структурных преобразований интегрированных структур отрасли, а также для принятия своевременных и обоснованных решений о включении предприятий–участников в состав интегрированной структуры.