

немного используют аутсорсинг содержания оборудования, самого процесса производства. Менее всего используется аутсорсинг снабжения, обслуживания складов и распределения.

Мировые компании переходят на аутсорсинг, чтобы повысить эффективность деятельности компании и расширить свои возможности. Например, сторонняя организация может иметь оборудование, которое необходимо лишь периодически для выполнения разовых операций. Моего приятеля поразила в Америке надпись на заборе вокруг строительной площадки: “Аренда заборов...”

Промышленный сервис

Интересно было бы посмотреть, что за компании оказывают услуги промышленного сервиса. После небольшого исследования мы увидели, что компании на рынке промышленного сервиса в основном оказывают услуги по ремонту, содержанию оборудования и сдачи его в аренду. Другая крупная группа компаний занимается содержанием промышленных объектов, предоставляя услуги дворников, вахтеров, уборки и переработки отходов, сдачи в аренду производственных рабочих.

Чтобы понять объемы рынка достаточно взглянуть на масштабы компаний, на нем работающих. Компания Wyko Industrial Services оказывает услуги по аренде оборудования для ремонта станков и сооружений и услуги по ремонту и содержанию зданий и оборудования. Компания работает только в Англии, где имеет около 200 офисов/ремонтных мастерских по стране, что позволяет ей практически мгновенно реагировать на запросы клиентов. Оборот компании 150 млн. фунтов. Компания FBG Service Corporation, оказывающая услуги дворника, вахтера, уборки помещений, уборки и переработки мусора, имеет одного из крупных клиентов - энергетическую компанию Alliant Energy, у которой она работает по уборке помещений на 188 объектах и обслуживанию территорий на 2400 объектах.

Поставки заготовок

Легче всего представить ситуацию взаимодействия с поставщиками и перечня закупаемых и перечня изготавливаемых самостоятельно узлов и комплектующих на конкретном примере машиностроительной компании. Таковой является JLG Industries - производитель погрузчиков, подъемников и телескопических экскаваторов, с оборотом в 1 млрд. долларов. JLG закупает материалы, в основном стальной лист и узлы, т.е. колеса, гидравлику, двигатели и т.д. Таким образом, производство заключается в самостоятельном изготовлении только корпуса машины, а уже собранные и готовые к установке на машины узлы поступают от поставщиков прямо на конвейер.

Причем поставки организованы таким образом, что поставщик сам определяет время и объемы поставки, благодаря интегрированной системе отчетности и контроля объемов производства продукции, объемов запасов на складах и запасов на складах поставщика.

КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА У НАС

Организация производства и рынок узлов, деталей и заготовок в России

Можно назвать четыре характеристики современного состояния отечественной промышленности, которые характеризуют ситуацию во многих отраслях:

1. **“Натуральное хозяйство”** - типичная характеристика устройства российской производственной компании. Собственное производство заготовок (литейный и кузнечные цеха), собственные ремонтные цеха, собственные транспортные цеха и т.д.
2. **“Усталость производства”** - производственные мощности изношены, низкий уровень загрузки, с трудом добиваются требуемого качества.
3. **“Ограниченные ресурсы”** - требуются затраты на переоборудование. Ограниченные ресурсы не позволяют инвестировать в полный комплекс. Надо выбирать, во что инвестировать.
4. **“Надо решаться!”** - какие цеха/направления бизнеса развивать, а какие нет. Решить, насколько важны для бизнеса заготовительные и вспомогательные производства.

Поставки заготовок

Типичная схема устройства российской производственной компании, которая верна для многих отраслей, может быть представлена на примере ОАО “Ирбитский мотоциклетный завод”.

Ирбитский мотоциклетный завод самостоятельно изготавливал тяжелые мотоциклы “Урал” и все запчасти к ним, за исключением некоторых резиновых изделий и электроники. В состав “Ирбитского мотозавода” входили:

1. Вспомогательное производство: литейный цех, кузнечный цех, прессовый цех, автоматный цех.
2. Основные производства: механообработка, термообработка, сварка, гальванический цех, лакокрасочный цех.
3. Сборка: сборочный конвейер.

Сейчас, после реорганизации, было существенно сокращено производство, заготовительные цеха

отделяются и готовятся к продаже, в частности, кузнечный цех уже имеет нового владельца, и необходимые для мотоциклов детали закупаются как у него, так и у нескольких внешних поставщиков.

В перспективе планируется выйти на бизнес-модель, похожую на бизнес-модель западных производителей мотоциклов. Западные производители имеют собственную сборку и часто собственное производство двигателей как ключевого узла мотоцикла. Все остальное закупается в виде готовых узлов.

Основные аргументы “за” и “против” перехода на аутсорсинг заготовок, которые рассматриваются отечественными производственниками.

Аргументы “за”:

- * Прекратятся убытки от заготовительного производства.
- * Возможно, будет получена прибыль от продажи, которую можно будет инвестировать в основной бизнес/основные цеха.
- * Концентрация управленческих, инвестиционных и прочих ресурсов на основном бизнесе.
- * Наличие опыта российских компаний по продаже заготовительных и транспортных цехов (ЛОМО, Ирбитский мотоциклетный завод).
- * Возможно закупать заготовки за рубежом по сопоставимым ценам.

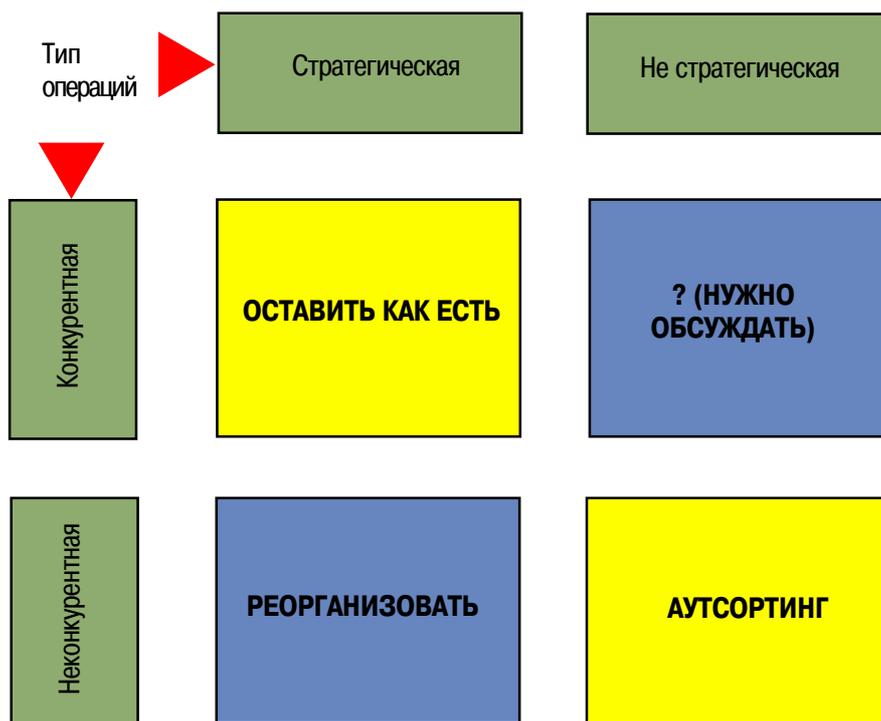
Аргументы “против”

- * Процесс передачи на сторону производства заготовок может занимать много времени.
- * В результате перехода к аутсорсингу повысится риск устойчивой работы предприятия, в случае срыва поставок, неудовлетворительного качества или повышения цен.
- * Покупка заготовок за рубежом требует более жесткого планирования производства и закупок на 2 месяца вперед и более и связано с прочими трудностями - знаниями языков, таможенных правил и т.д.
- * В случае принятия решения о продаже заготовительного или вспомогательного производства, возможно, будет не найти покупателя

На данный момент нет оснований для того, чтобы утверждать преобладающую силу тех или иных аргументов. Поэтому рынок находится в подвешенном состоянии. Одни компании стараются переходить на аутсорсинг (ЛОМО, Ирбитский мотозавод), другие ищут сторонние заказы для своих заготовительных цехов (Петрозаводскбуммаш), а третьи не желают от них избавляться и сокращают мощность под потребности основного производства (Кировский завод, КАМАЗ).

Критерии перехода на аутсорсинг

В западной практике принято использовать следующую схему для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг, разработанную компанией “PriceWaterhouseCoopers”



Примечания:

1. Критерии определения, насколько стратегическая позиция компании по отдельному виду операции являются уникальными для каждой организации, и подвержены субъективному восприятию менеджеров.
2. “Реорганизовать” - возможно, в краткосрочном периоде отдать на аутсорсинг, но в долгосрочном периоде должно быть возвращено под контроль компании.
3. ? (Необходимо обсуждать) - много возможных решений: продажа, расширение и предоставление услуг другим организациям, аутсорсинг, расширение профиля и создание стратегического конкурентного преимущества.

Более частные критерии перехода на аутсорсинг, используемые в российской практике

1. Невозможность обеспечить требуемое качество
“ЛОМО” - собственный цех печатных плат производил на 2 поколения отставшие изделия. Было решено, что закупать на стороне будет проще и дешевле, чем строить полностью новый цех с новым оборудованием и управлять им
2. Снижение затрат
“Ирбитский мотоциклетный завод” - сокращение цеха по пошиву обивки сидений мотоциклов. На рынке такие изделия закупать дешевле, чем производить самостоятельно.
3. Высвобождение дефицитного оборудования и высококвалифицированной рабочей силы.
Высвобождение уникального оборудования, занятого изготовлением стандартных изделий.
4. Улучшение работы отдела снабжения
Сокращение номенклатуры закупаемых изделий за счет закупки собранных в узлы изделий.

Критерии отказа от аутсорсинга

1. Отсутствие надежных поставщиков
“Хлебный дом” - неудовлетворительные услуги со стороны монопольного поставщика услуг - “Хлебтранса”. Как выход, приобретение собственных грузовиков, которые в дальнейшем решено отделять во внешнее управление и работать по контракту.
2. Потенциальная монополия со стороны возможного поставщика
Препятствия по приобретению таких заготовок на других предприятиях. Например, большие габариты - высокие транспортные расходы.
3. Снижение оперативности ниже требуемого уровня
Существенное увеличение сроков изготовления на стороне, неприемлемое для обеспечения процесса производства.
4. Увеличение затрат
Себестоимость изготовления у себя меньше, чем цена предложения на рынке.

Перспективы аутсорсинга в России

В завершение хотелось бы отметить, что рынок промышленных заготовок, деталей и узлов, а также промышленного сервиса находится в точке перегиба, когда многие определяют с тем, стоит ли содержать самостоятельно заготовительные и вспомогательные цеха или стоит от них отказаться и, возможно, выгодно продать. При этом можно больше сконцентрироваться на основной деятельности и приобрести дополнительные конкурентные преимущества. С другой стороны, формируются специализированные компании, оказывающие эти услуги. В течение 5-10 лет рынок должен сформироваться. Возможно, самые сливки удастся собрать тем, кто первым определится со своей позицией на нем.



Зоя Владимировна Герчикова,

управляющий партнер, генеральный директор группы компаний
“Топ менеджмент консалт”,

Закончила Ленинградский Государственный Университет им. А.А.Жданова,
Кентерберийскую школу бизнеса.

Член клуба Специалистов по управлению персоналом СУПЕР, Ассоциации
консультантов по управлению и организационному развитию АКУОР,
Международной Ассоциации консультантов по организационному развитию
ЮДА, член американской Ассоциации по Управлению Персоналом.
Разработчик авторских методик в области стратегического планирования
и управления персоналом.

Ведущий консультант на проектах, связанных со стратегическим управлением,
включая стратегическое и операционное планирование, организационное
развитие, управление изменениями, управление персоналом, подготовку
техзадания на внедрение корпоративной информационной системы.



Алексей Колесников,

партнер, старший консультант группы компаний “Топ-Менеджмент Консалт”
Закончил Школу Бизнеса Гарвардского университета,
МГУ им. М.В.Ломоносова.

Ведущий консультант на проектах по разработке корпоративной стратегии,
стратегии рыночной деятельности организации, постановке комплекса
маркетинга, организации продаж, проектированию информационных систем
обеспечения маркетинговой и сбытовой деятельности, корпоративных
интернет-проектов.

Практические подходы к реструктуризации компаний в России и за рубежом - единство и отличия

Тезисы доклада

1. Отличия в подходах к реструктуризации:

a. “очистка” основного бизнеса

b. выведение “неключевых” бизнес-процессов и достижение ситуации “каждый должен заниматься своим делом”.

Стратегическая и формальная реструктуризация.

2. Как состояние рынка промышленных услуг влияет на процессы и подходы к реструктуризации?

3. Принципиальные отличия в задачах реструктуризации

a. В России - формирование рынка, в том числе за счет превращение собственных подразделений
в рыночные субъекты. Необходимость переходного этапа и “переходных” структуры (например, “сервисного
центра”)

b. На Западе - дилемма выбора между собственным “сервисным центром” и внешним подрядчиком.
Куда дует ветер?

4. Реальные проблемы проведения реструктуризации в условиях российской действительности:
менталитет, кадры, прозрачность и управленческий учет, политические и социальные аспекты.

5. Основные подходы (стратегия) выделения непрофильных активов на российских предприятиях
и практические рекомендации.

Игорь Викторович Замятин,

младший консультант отдела корпоративного управления компании ПАКК.
Закончил факультет прикладной математики и аспирантуру Воронежского государственного университета
Является специалистом в области формирования стратегии компании, разработки системы управления и организационной структуры предприятия.

Информация о компании

Консультационная компания "ПАКК"
123610, Москва - 610, Краснопресненская наб., д.12, 7 этаж.
Телефон (многоканальный) (095) 258 19 91
Факс-автомат (095) 258 19 90
E-mail:pacc@pacc.ru
<http://www.pacc.ru/>

КАК ИЗМЕНИЛАСЬ ПРАКТИКА ВЫДЕЛЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 10 ЛЕТ

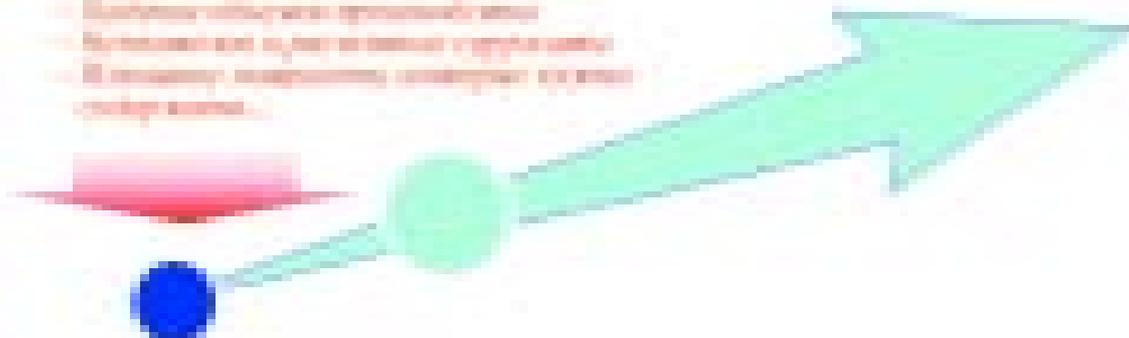
27 ноября 2012 г.



Смена приоритетов

по мере развития ситуации внутри компании и на ее рынке

- Развитие эффективных производственных технологий
- Развитие новых рынков сбыта продукции
- Развитие новых рынков сбыта продукции



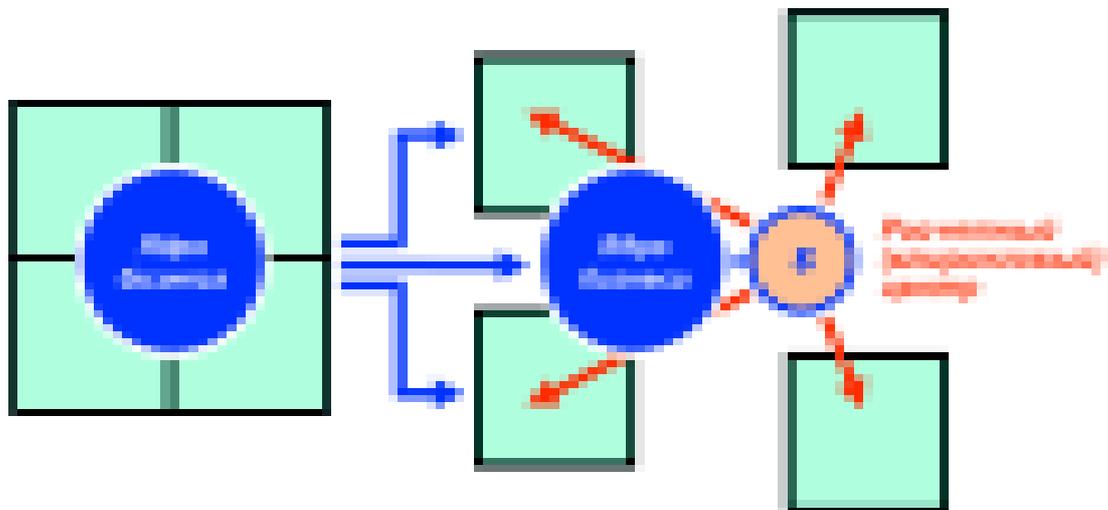
Фаза 1:

«Согласовать интересы бизнеса и
интересы акционеров»

... развитие бизнеса

Фаза 1:

«Создание ядра бизнеса в трудные времена»



- Структурные изменения в организации: сокращение затрат, изменение приоритетов, изменение бизнес-процессов, изменение культуры.
- Поиск оптимальной структуры бизнес-ядра, сокращение избыточных функций, изменение роли ядра.
- Для эффективного функционирования системы необходимо централизованное решение центра, позволяющее проводить управление организацией.

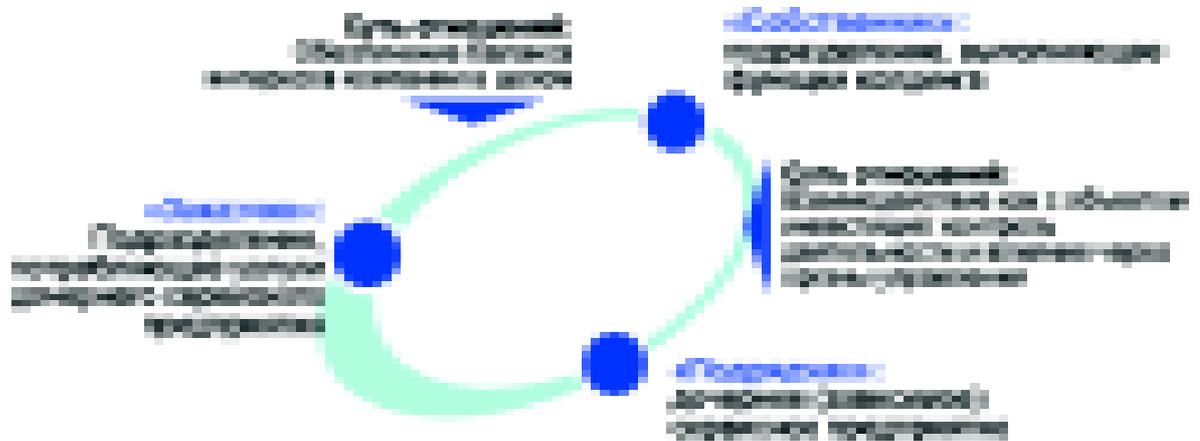
Смена приоритетов

по мере развития ситуации внутри компании и вне организации



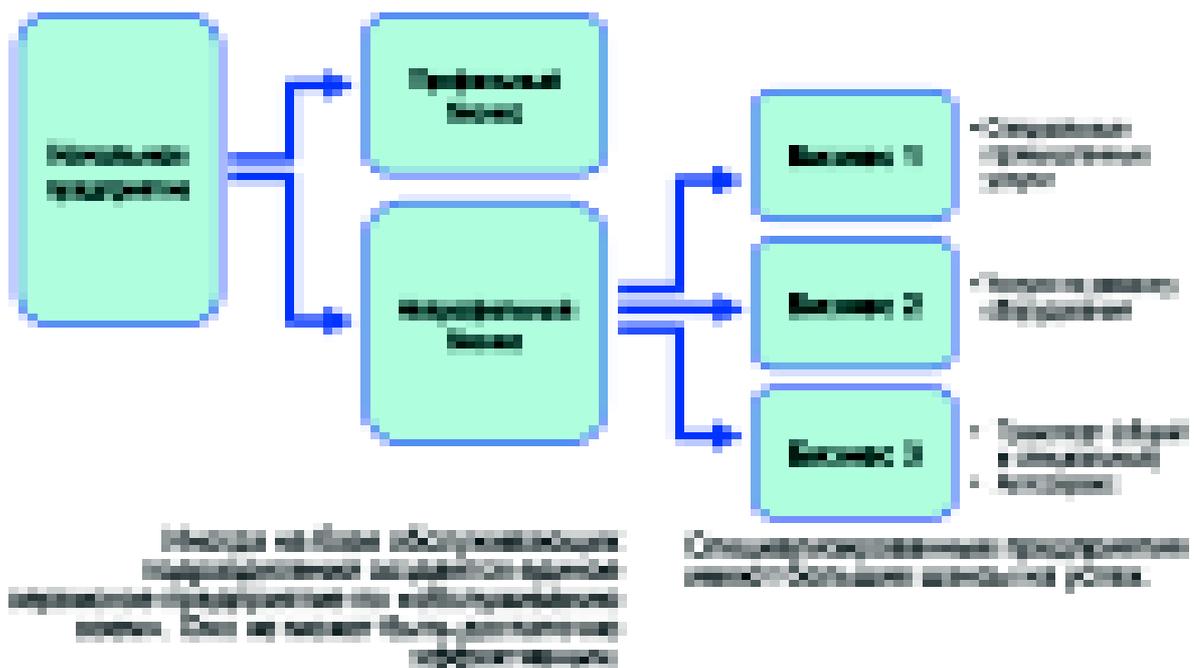
2.1.:

Разделение ролей «собственника» и «заказчика» – условия эффективного управления непрофильными активами



2.2.:

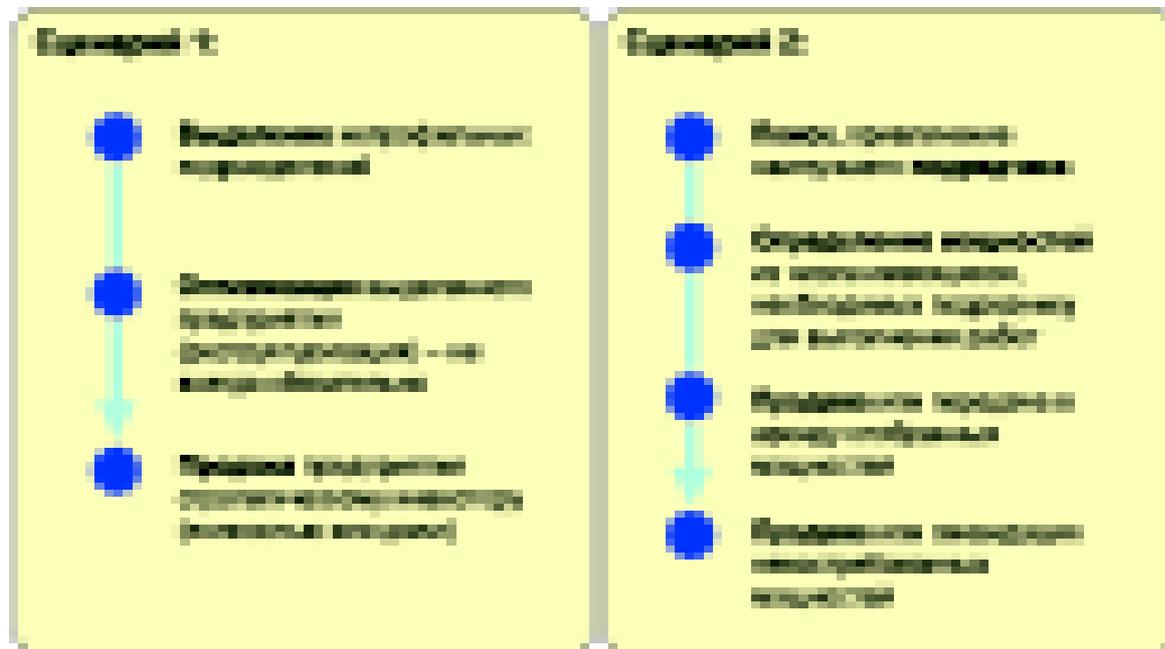
Непрофильный для нас бизнес – тоже бизнес. Он должен быть коммерчески самостоятельным. Тогда он может стать эффективным.



2.3:

Разделение «станков» родства:

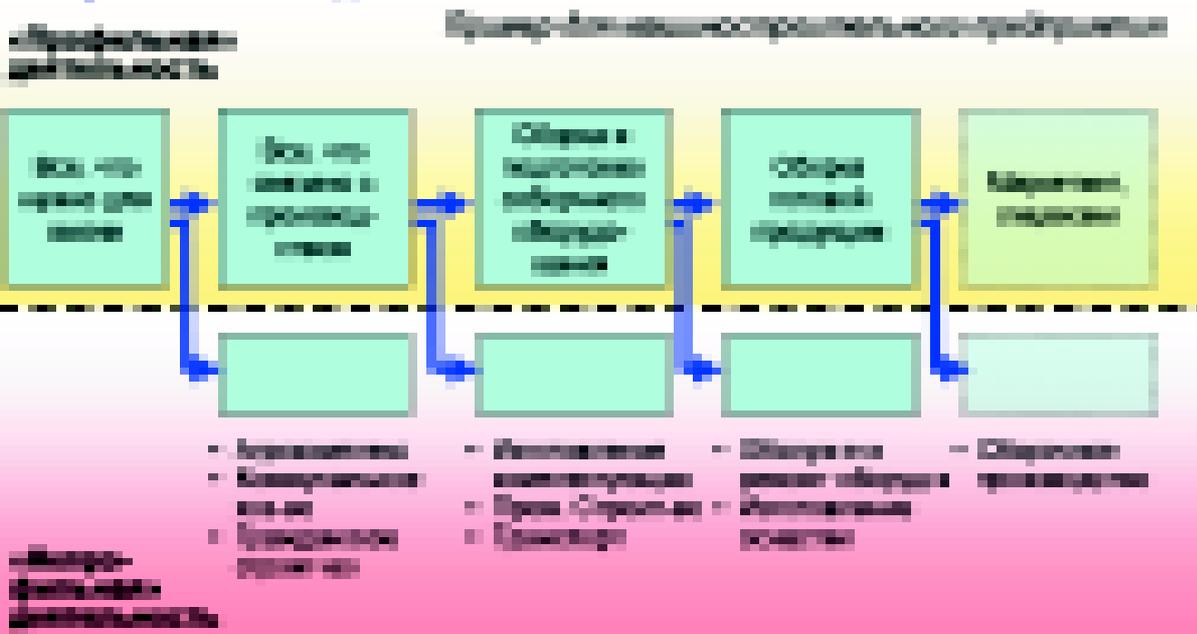
непрофильный бизнес должен управляться тем, для кого он – профильный



2.4. Состав «производственного ядра»,

или «кадровая» квалификация является профильной?

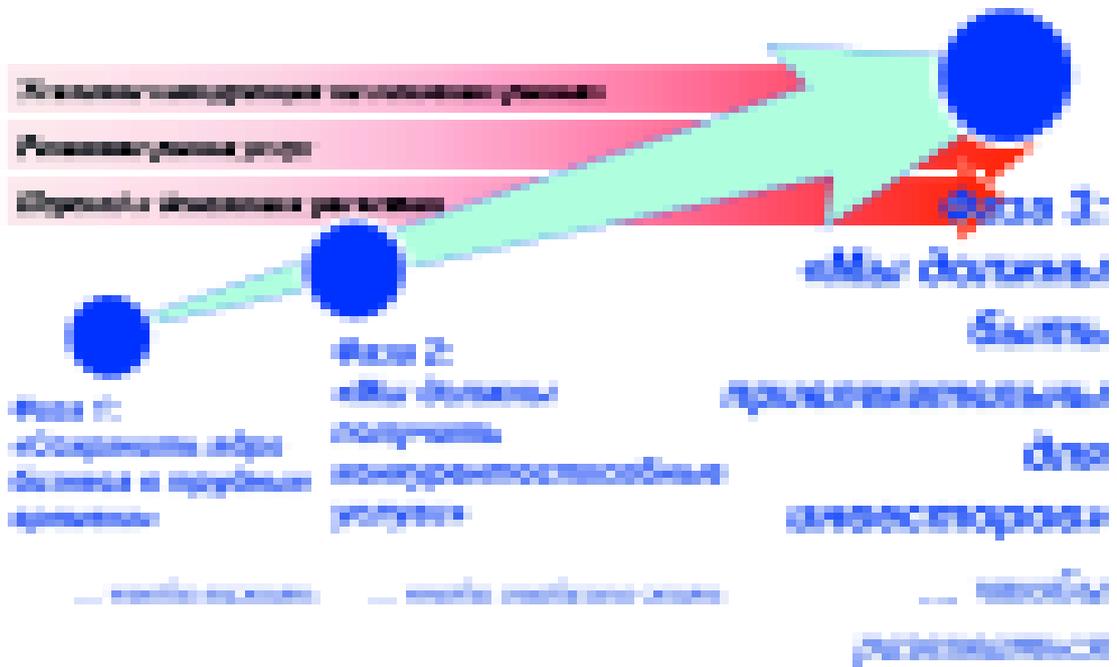
Со временем «кадровая» квалификация может меняться ...



Составление «кадрового» «ядра» Бизнеса осуществляется «производственными» и «производственно-организационными» подразделениями. Составление «кадрового» «ядра» может меняться со временем, относительно «профильности».

Система приоритетов

на веро-подобнейшей структуре внутри компании и в ее окружении

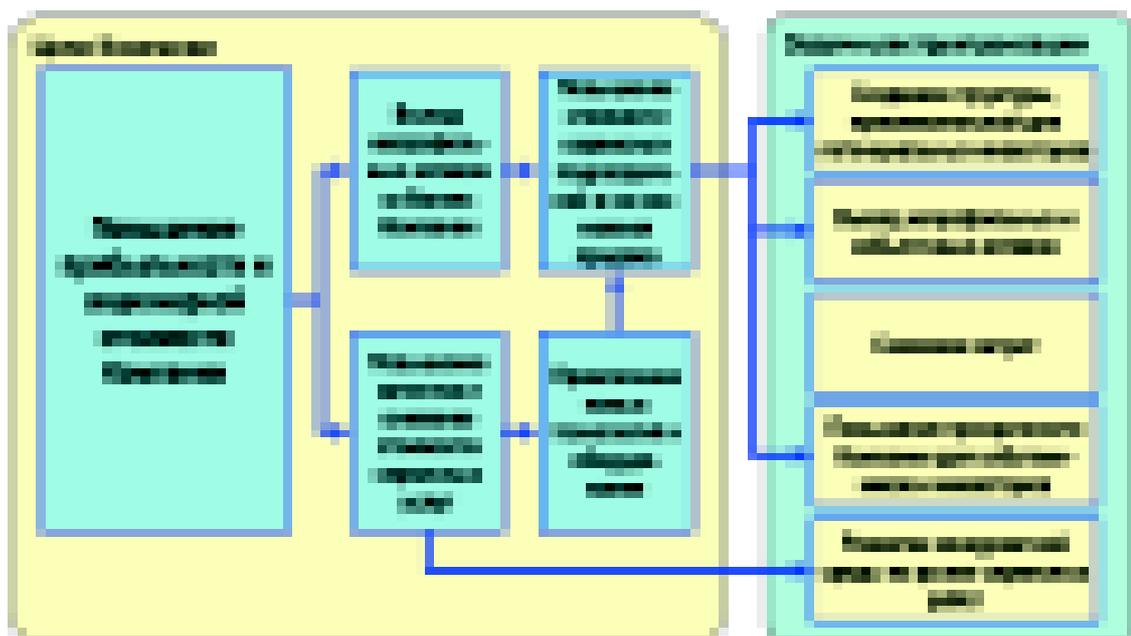


3.1.1.

Выход непрофильного бизнеса –

фактор повышения акционерной стоимости.

Повышение эффективности, демонстрация качества руководства, корпоративность, прибыль и оптимизированная структура капитала



3.2:

**Выход непрофильного бизнеса –
фактор повышения качества сервисных услуг.
Специализированные сервисные компании
иногда и более эффективны.**

ОСНОВНЫЕ ДОСТИГАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:

- ▶ **Создание центра и стандартизация технологий сервисного обслуживания путем привлечения специализированных компаний**
 - Создание центра сервиса и более эффективная сервисная структура методологии, которая исключит возможность конкуренции со стороны потенциальных стратегических партнеров
 - Создание центра стандартизации сервисных технологий и стандартов сервиса и повышение эффективности

- ▶ **Создание конкурентной среды на рынке сервисных услуг**

Тимур Нурымович Букейханов,

старший консультант отдела корпоративного управления
Закончил Московский государственный технологический университет
“СТАНКИН”

Является специалистом в области разработки и внедрения планово-бюджетной системы предприятия, разработки и внедрения системы управленческого учета и отчетности, управления финансовыми потоками, разработки ценовой политики предприятия, анализа финансово-хозяйственной деятельности, анализа себестоимости продукции и затрат предприятия, оптимизации организационной структуры финансово-экономического блока, разработки схем налоговой оптимизации.

Информация о компании

Консультационная компания “ПАКК”

123610, Москва - 610, Краснопресненская наб., д.12, 7 этаж.

Телефон (многоканальный)

(095) 258 19 91

Факс-автомат

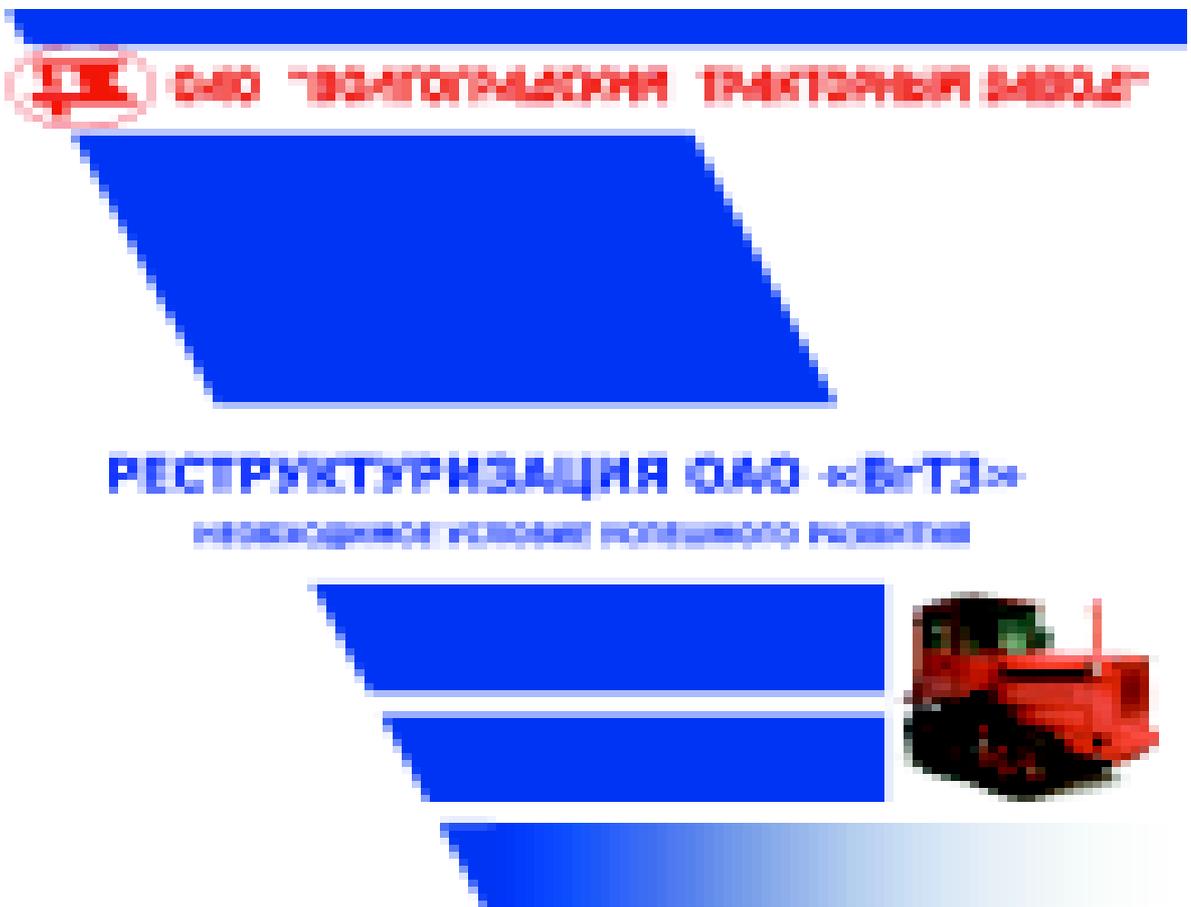
(095) 258 19 90

E-mail

pacc@pacc.ru

Internet address

<http://www.pacc.ru/>





<p>Е</p> <p>ОАО «ВТБ» банк</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ОАО «ВТБ» - государственная компания - Банк имеет статус универсального банка
<p>Е</p> <p>Ипотечный кредитование</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Банк имеет статус универсального - Специализированный - Банк имеет статус
<p>Е</p> <p>Кредитные организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Кредитные организации являются в России универсальными - Банк имеет статус универсального банка
<p>Е</p> <p>Банки и микрофинансы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Банк имеет статус универсального в ОАО «ВТБ» и - Специализированный и универсальный в статусе кредитной организации
<p>Е</p> <p>Кредитные организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Кредитные организации являются в России в статусе универсального банка

