

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

КОНЦЕПЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И ЕЕ ВОПЛОЩЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОМЗ

К. А. БЕНДУКИДЗЕ

ОАО «Объединенные машиностроительные заводы»

К. А. Бендукидзе является генеральным директором ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ), известного также как группа «Уралмаш-Ижора». ОМЗ — крупнейшая российская компания тяжелого машиностроения — результат слияния ведущих машиностроительных производств: «Уралмаша», Ижорских заводов, «Красного Сормово», ряда других производственных, научно-исследовательских и конструкторских центров. ОМЗ является широко диверсифицированной корпорацией. Основные направления производства: нефтегазовое оборудование для нефтегазовых скважин; оборудование для АЭС; горное оборудование; суда специального и гражданского назначения; металлургическая продукция.

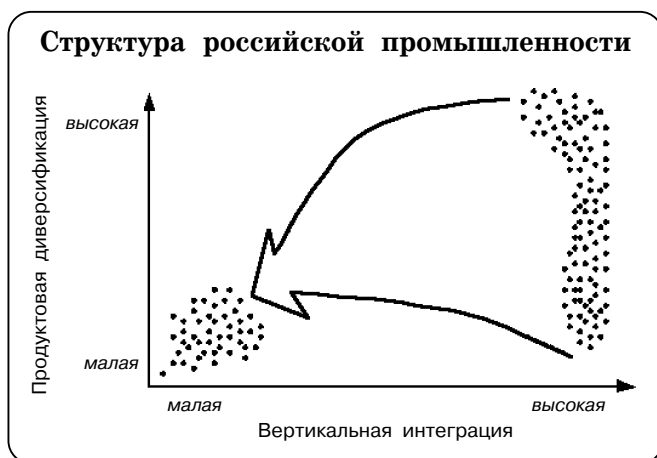
Настоящая публикация является несколько переработанным вариантом пленарного выступления автора на IV Всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (Москва, ЦЭМИ, 15–16 апреля 2003 г.) и представляет не только теоретический взгляд автора на проблему диверсификации, но также рассказывает об успешной реструктуризации корпорации ОМЗ в соответствии с принципом поиска истинных ключевых компетенций.

От редколлегии

Основная проблема современного российского бизнеса — это проблема плохого управления. Нет плохих бизнесов, а существуют плохие менеджеры. Имеется очень много иллюзий и мифов, которые не позволяют адекватно оценивать текущую ситуацию.

Слайд 1 дает очень упрощенное представление о структуре российской промышленности с точки зрения сочетания вертикальной интеграции и продуктовой

диверсификации. Мы имеем высокоинтегрированные компании, среди которых попадаются и монопродуктовые, хотя последних не очень много. Мы считаем, что интегрированность является пережитком совершенно другой эпохи, сейчас такая модель не эффективна. В целом для российской промышленности, и конкретно для нашей компании, стоит вопрос о переходе к неинтегрированной форме организации. Понятно, что существует гораздо



Слайд 1

Мифы	
Что такое хорошо	Что такое плохо
<ul style="list-style-type: none"> • все свое • сохранить коллектив • контроль над всей цепочкой от поля до прилавка • для себя дешевле • диверсификация дает устойчивость 	<ul style="list-style-type: none"> • сокращение численности • не сохранили независимость • раньше делали сами, сейчас вынуждены покупать • получаем не всю прибыль • зависимость от колебаний рынка

Слайд 2

Проблемы
<ul style="list-style-type: none"> • Менеджеры не способны справиться с большим количеством разнородных бизнесов, объединенных в одно целое • Высокая доля постоянных издержек делает невозможным управление себестоимостью
<p>Необходима реструктуризация</p> <p>Концентрация на профильной деятельности позволяет сосредоточить все усилия и ресурсы — людские, производственные и финансовые — на решении главных проблем бизнеса</p>

Слайд 3

большее количество измерений, которые описывают совокупность всех предприятий, здесь показаны лишь два из них.

Какие мифы поддерживают существующую структуру российских предприятий? Один из них — это то, что интегрирование очень хорошая вещь. На слайде 2 сложившиеся положительные оценки приведены в левом столбце, а отрицательные — в правом. Например, есть такие оценки: «Сохранение коллектива — это хорошо, а сокращение численности — плохо», «Раньше делали сами — хорошо, сейчас вынуждены покупать — плохо», «Для себя делать дешевле, понятно, что эта диверсификация производства дает устойчивость» и т. д.

На самом деле, среди многих вещей, о которых можно говорить с точки зрения интегрированных компаний, для сегодняшнего анализа мы выделили две проблемы (см. слайд 3). Первая связана с тем, что менеджмент, каким бы хорошим он ни был (кроме идеального, а идеальный менеджмент, как известно, существует только у Господа Бога, а в остальном — все мы люди грешные), не способен справиться с большим количеством разнообразных бизнесов, объединенных в одно целое. Вторая проблема заключается в том, что в интегрированных компаниях высока доля постоянных издержек, а это делает невозможным управление себестоимостью. На наш взгляд, необходима реструктуризация, которая позволит в дальнейшем сосредоточить все силы и ресурсы на решении главных проблем.

Один из основных принципов, без использования которого двигаться в правильную сторону совершенно невозможно, гласит: для того чтобы предприятие на микроуровне эффективно функционировало, нужно в первую,

а может быть, даже в единственную очередь в долгосрочном планировании поставить задачу высокого дохода на капитал. Эта тривиальная мысль для российской экономики является, к сожалению, не тривиальной, поэтому мы остановились здесь на этом вопросе.

Одним из механизмов, которые мы анализируем, является приобретение производимых до этого внутри себя услуг и товаров, а главное — их приобретение на конкурентной основе (см. слайд 4). Почему, на наш взгляд, аутсорсинг является важным, и как я это объясняю своим сотрудникам?

Есть три простых вопроса, которые любой из нас может задать знакомому бизнесмену, в том числе директору предприятия: делаешь ли ты это лучше других? Если да, почему не продаешь? А если делаешь хуже других, почему не покупаешь у других, которые делают это лучше? В интегрированных бизнесах в большинстве случаев ответ на первый вопрос будет «нет», а ответ на второй вопрос является лишь констатацией факта опоры на собственные силы.

Крупные ошибки — это не результат волеизъявления какого-то одного свершения, а это результат каких-то огромных губительных отставаний: от ошибочного решения Совета народных комиссаров до таких же ошибочных решений менеджмента 2–5-летней давности.

Здесь можно вспомнить Жюль Верна, который описал идеальную со всех точек зрения компанию в романе «Таинственный остров», где инженер вначале использовал два двояковыпуклых стекла, а затем создал на острове самодостаточную цивилизацию. У нас теперь стоит задача этот «таинственный остров» интегрировать в гораздо более широкую экономическую ткань. Мгновенно решить задачу, о которой я начал говорить, мы не сможем. Мы не сможем реинтегрировать крупные

Принципы

Доход на капитал

Ты это делаешь лучше других?

Если да, то почему не продаешь другим?

Если нет, почему не покупаешь у других?

Аутсорсинг и конкуренция

Слайд 4

компании и перевести их в совершенно другое качество. Это требует прежде всего некоторого правительственного консенсуса, потому что самый лучший план реструктуризации никогда не будет реализован, если нет абсолютной уверенности большинства управленцев в его правильности или хотя бы существенной невредности. Мы считаем, что это — непрерывный процесс.

Представляется, что в первую очередь происходит грубая мистификация ключевых компетенций, т. е. к ключевым компетенциям относится то, что ими не является. Конечно, возможны экзотические результаты этой грубой фальсификации. В мировой практике известны случаи, когда предприятие, которое всю жизнь производило некий продукт, принимается за другой, а его компетенция заключается не в создании этого продукта, а, например, в производстве предшественника данного продукта. Мы считаем, что возможно сейчас сделать первое приближение к решению проблемы в виде выделения группы предприятий с ключевой компетенцией. Например, машиностроительный конгломерат может решить, что его ключевой компетенцией является машиностроение. Не разведение кур, развитие банно-прачечных услуг, а именно машиностроение.

Таким образом, это поможет, хотя и без четкой формулировки специализации, не потерять направление дальнейшего развития.

Если мы примем за основу выявление грубой мистификации ключевых компетенций, то мы можем идентифицировать строго непрофильный бизнес. Предположим, что в интегрированной организации имеется вспомогательный бизнес, который существенно важен для подразделений, осуществляющих ключевую компетенцию, но не относится к ключевой компетенции. Здесь самое главное — не дрогнувшей рукой все это хозяйство тем или иным образом отделить от компаний, обеспечивающих реализацию в области ключевого развития.

Следующий этап — это реинжиниринг процессов в части ключевой компетенции, адаптация их к системе рыночных отношений. Можно в этом случае получить еще более точные идентификации ключевой компетенции. Так повторяется множество раз в течение многих лет. Это — неизбежность, с которой сталкиваются все успешные в долгосрочном плане компании. Логика этого итеративного процесса отражена на слайде 5.

Я приведу два примера. Возьмем две отрасли — нефтяную и автомобильную

промышленности. Отрасли эти хороши тем, что о них много известно, в том числе на обыденном уровне. Нефтяные компании начала XX в. представляют собой пример идеального «таинственного острова», потому что они разрабатывали и производили оборудование для добычи нефти, добывали и транспортировали нефть и создавали деньги. Постепенно приходило понимание, что разработка инструмента и оборудования для добычи нефти и газа не является ключевым принципом. Постепенно приходило понимание того, что торговля нефтепродуктами не является ключевой компетенцией. Компании определили более узкое поле, где лежат их ключевые компетенции. В 1980–90-е гг. приходило понимание того, что переработка нефти и получение нефтепродуктов также не является ключевой компетенцией нефтяных компаний. Я уверен, что никто из присутствующих (на симпозиуме. — *Прим. ред.*) не сможет назвать самую крупную нефтеперерабатывающую компанию США. Она есть, но ее название широким кругам общественности не известно. Эта компания специализируется на переработке нефти. Это низкодоходный маржинальный бизнес, но эта компания является самым крупным переработчиком в США.

Постепенно складывается концепция того, что даже добыча нефти не является ключевой компетенцией нефтяных компаний. Я поддерживаю эту концепцию и считаю, что через 10 лет мы будем понимать, что нефтяные компании — это крупные инвесторы в некие рискованные проекты.

Выделение точной формулировки ключевых компетенций инициирует процесс дезинтеграции или разукрупнения компетенции. Еще раз повторяю, что разукрупнение компетенции не имеет отношения к размеру компании. Параллельно с этим

От «таинственного острова» к ключевой компетенции

- Грубая идентификация ключевых компетенций
- Выделение строго непрофильных объектов
Выделение вспомогательных бизнесов
- Реинжиниринг бизнес-процессов
и организация системы рыночных отношений
- Более тонкая идентификация ключевых компетенций
- Повторение пройденного пути

Слайд 5

процессом шло непрерывное увеличение нефтяных компаний.

В автомобильной промышленности XX в. в США было 3 тыс. компаний, а к концу века остались две американские компании. Они были существенно большими по размерам, что не мешало им в течение прошлого столетия подвергаться дезинтеграции. Первоначально компания Форда включала в себя, наряду с автомобильным заводом, собственные шахты для добычи коксующихся углей; он добывал железную руду, занимался выплавкой стали, производством стале-проката и чугуна, изготовлением и продажей автомобилей. Постепенно происходил отказ от такого рода интеграции с направлением на укрупнение компании. В 2001 г. произошло выделение всего производства комплектующих, оставшегося в компании на этот момент, в отдельную самостоятельную отрасль.

На слайде 6 приведена матрица, описывающая нашу компанию ОМЗ три года назад. На самом деле матрица должна быть многомерной, но мы представили ее двумерной. Здесь и производство колбас, и производство различных инструментов.

На следующем слайде 7 показано, что после определенного этапа мы отказались от некоторых направлений деятельности. С тем, что осталось, можно было работать более осмысленно. На слайдах 7 и 8 показано то, что мы сделали. Не важно, что это отняло у нас много времени и сил, а важно то, что мы упростили структуру компании, сделали ее более понятной, в том числе для реализации тонких ключевых компетенций.

Каковы наши мифы и чем они отличаются от тех, которые доминируют сейчас? Нельзя сказать, что наш подход является уникальным,

Металлургия	Инжиниринг	Мехобработка	Сборка	Толстолистовой прокат
Пансионаты	Запчасти для автомобилей	Ядерные реакторы	Ремонт станков	Транспорт
Горные машины	Бесшовные трубы	Профилактории	Гостиницы	Строительство и ремонт зданий
Связь	Суда	Теплицы	Оборудование для металлургии	Стирка и пошив
Колбасы	Питание	Инструмент	Свиноферма	Отопительные системы
Буровые	Производство сейфов	Электропривод и автоматика	Жилье	Общежития

Слайд 6

Металлургия	Инжиниринг	Мехобработка	Сборка	Толстолистовой прокат
Пансионаты		Ядерные реакторы	Ремонт станков	Транспорт
Горные машины			Гостиницы	Строительство и ремонт зданий
Связь	Суда		Оборудование для металлургии	Стирка и пошив
		Инструмент		Отопительные системы
Буровые		Электропривод и автоматика		Общежития

Слайд 7

Металлургия	Инжиниринг	Мехобработка	Сборка	
		Ядерные реакторы		
Горные машины				
	Суда		Оборудование для металлургии	
Буровые		Электропривод и автоматика		

Слайд 8

к счастью, многие российские компании начинают двигаться в этом направлении. Мы считаем, что модель, предполагающая существование одного центра прибыли и многих центров издержек, является ущербной и демотивирующей. Мы считаем, что нужно формировать модель таким образом, чтобы в компании не существовало центров издержек, а каждый центр был бы центром как затрат, так и доходов, а значит, центром прибыли. То же самое касается упразднения трансфертных цен после выделения отдельных самостоятельных бизнесов. Упрощение структуры сопряжено с идеологией рыночных цен. Правильным решением является свобода выбора контрагентов, которую приобретают новые бизнесы.

На слайде 9 показано то, что нам не нравится, и то, во что мы верим. Существует следующий подход. Не важно, большая у вас численность управленческого аппарата или маленькая. Вас должно волновать, есть ли прибыль. Если вы способны с большим количеством, но менее оплачиваемых менеджеров решать ту же самую задачу, это может вам нравиться. Не имеет значения, какова структура управления. Это действительно не важно с точки зрения краткосрочных финансовых результатов, но важно с точки зрения долгосрочного роста компании. Поэтому мы считаем уменьшение численности управленческого персонала при повышении его квалификации самостоятельной задачей. Хотя понятно, что других, кроме экономических, самостоятельных задач быть не может. Важно, что данная проблема формализуема в терминах текущей или среднесрочной прибыли. Мы считаем, что нужно ставить следующую самостоятельную задачу: уменьшение численности

Наше мнение	
Что такое плохо	Что такое хорошо
<ul style="list-style-type: none"> • один центр прибыли, много центров издержек • трансфертные цены • приоритет внутренних контрагентов • большая численность 	<ul style="list-style-type: none"> • формирование центров прибыли • рыночные цены • свобода выбора контрагента • увеличение доли переменных издержек • малая численность и плоская организация — самостоятельные цели

Слайд 9

работников и создание гораздо более плоской организации.

Каковы прогнозируемые результаты реструктуризации? В результате происходит рост объема продаж, сокращение издержек, повышается качество услуг, повышается прозрачность, что является очень важным для улучшения управляемости, и повышается производительность труда, что также является ключевым фактором долгосрочного успеха (см. слайд 10).

Какие ключевые микроизменения ведут к этим результатам? Мы переходим к

Результаты реструктуризации

- Рост объема продаж
- Сокращение издержек
- Повышение качества услуг
- Повышение прозрачности
- Повышение производительности

Слайд 10

управлению затратами по месту их возникновения. Оказывается, что это гораздо более эффективно соответствующего контроля. Вместо преимуществ получения услуг от коллег по компании мы покупаем услуги по рыночным ценам у бывших коллег, при этом существенно изменяется наше отношение к целесообразности закупок. Мы начинаем задумываться над закупками, потому что нужно платить деньги, а не перекладывать их из одного кармана в другой.

Кратко проиллюстрируем реализацию обсуждаемых идей реструктуризации в ОМЗ (см. слайд 11). В 2001 г. в ОМЗ работало 50 000 человек. Сегодня работает 42 700 человек. Нужно отметить, что это произошло в условиях достаточно постоянного — не менее 12% — роста продаж и существенного улучшения финансового состояния. Выделение инструментального производства в самостоятельную компанию, пусть даже имеющую того же собственника, привело к сокращению закупки инструментов в полтора раза. Образование самостоятельной транспортной компании и то, что перевозки осуществляются другими, независимыми предприятиями, привело к тому, что общие издержки уменьшились на 12%.

В Санкт-Петербурге у нас был прокатный стан (см. слайд 12), который требовался для решения ограниченного круга задач из числа тех, которые нужны для нашего основного производства. Мы его продали за 35 млн долл. Фирма, которая приобрела этот стан, произвела серьезную модернизацию, вложив дополнительно более 100 млн долл. Это дает нам совершенно другое качество услуг, которые мы приобретаем у нашего бывшего подразделения. Другие примеры см. на слайдах 13–15.

Примеры

- Переходим на управление затратами по месту их возникновения
- Вместо получения услуг от коллег покупаем услуги по рыночным ценам
- Сокращаем численность персонала
- Задумываемся об эффективности закупок

Общая численность сотрудников предприятий, входящих на сегодняшний день в состав ОМЗ, сократилась с 50 000 человек в 2001 г. до 42 700 человек в 2003 г.

После выделения инструментального предприятия закупки инструмента сократились в 1,5 раза

После выделения из состава службы автотранспорта почти половина перевозок осуществляется другими транспортными предприятиями, при этом издержки на автоперевозки уменьшились на 15%

Слайд 11

Примеры

В 2000 г. комплекс «Стан 5000», ежегодно приносящий 1 млн долл. убытков и требующий серьезной модернизации, был продан за 35 млн долл. с условием предоставления прокатных услуг нам по определенной цене

- Средства инвестированы в развитие основного производства
- Новый владелец — крупная металлургическая компания — инвестировал в комплекс «Стан 5000» более 100 млн долл., что повышает качество услуг, которые мы приобретаем

Это первая крупная сделка аутсорсинга в России

Слайд 12

Примеры

Выделенное предприятие «Регионстроймонтаж» увеличило с 1% до 31% продажи внешним потребителям

Выделенная из состава «Уралмашзавода» служба автотранспорта за короткое время стала вторым по величине автотранспортным предприятием города. До выделения лишь 1% в общем объеме услуг составляли услуги внешним потребителям, сейчас эта доля выросла до 35%

Парк выделенной службы автотранспорта (209 единиц техники) уменьшен на 12,4%. Снижены издержки на ГСМ

Слайд 13

Примеры

Когда все свободны в выборе поставщика услуг и товаров, это создает мотивацию для выделенного предприятия работать качественно

Выделенное из «Уралмашзавода» предприятие связи запускает новые инвестиционные программы: в планах закупка новой современной цифровой АТС, освоены новые виды бизнеса: монтаж охранных и пожарных сигнализаций для сторонних клиентов

Практически во всех ремонтных предприятиях сократились сроки выполнения ремонтов

Слайд 14

Примеры

Из состава двух крупных интегрированных машиностроительных производств были выделены металлургические переделы и объединены в единую фирму — «ОМЗ-Спецсталь»

Выручка 2003 г. (план)	— 128 млн долл.
в т. ч. внутри ОМЗ	— 54 млн долл.
на внешний рынок	— 74 млн долл.
Численность персонала	— 5000 человек
до выделения	— 8200 человек

Примерно на четверть уменьшилась используемая территория и количество основных фондов

Слайд 15

Оказывается, что не только происходят изменения по объемам продаж и себестоимости, но и по-другому мотивируется деятельность малых производств и компаний. Предприятия, оказавшись на регулируемом рынке, хотя наше государственное регулирование чудовищно по своим формам и задачам, даже в этих условиях начали совершенно по-другому думать.

Приведенные мной примеры оказались более или менее однотипными и в какой-то степени скучными, потому что везде система делегирования полномочий управления издержками дает одинаково позитивный эффект. Все выделенные в самостоятельные компании предприятия увеличили свои продажи. В наиболее благополучных случаях 30% продукции уже продается на внешнем рынке, не связанном с материнской компанией, хотя продажи внутри группы требуют таких же, как и на рынке, достижений и договоренностей, переговоров, снижения цен и т. д.

Происходят позитивные сдвиги. Мы будем тщательно анализировать ключевые компетенции и думаем, что достигнем в ближайшие годы показателей если не западноевропейского, то восточноевропейского уровня.

*Статья поступила в редакцию
8 августа 2003 г.*