

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГОРЕМОНТНЫМИ И СЕРВИСНЫМИ КОМПАНИЯМИ НА ОСНОВЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Г.С. Огневенко

*В статье рассмотрены организационно-методические аспекты совершенствования систем управления энергоремонтными и сервисными компаниями на основе реструктуризации. Предложен порядок формирования организационных структур энергоремонтных и сервисных компаний.*

Основа современного энергетического комплекса Российской Федерации была сформирована в советский период планово-централизованной экономики. До последнего времени, энергетический комплекс страны функционировал без существенных изменений, хотя внешние условия изменились принципиальным образом.

Сформированная система управления не позволила сдержать развитие кризиса в энергетике страны и в региональной энергетике, все в большей мере приобретающего системный характер.

Неудовлетворительное состояние характерно для подавляющего числа региональных энергокомпаний, в том числе и для ОАО "Алтайэнерго". Затратный механизм функционирования системы, наличие значительного числа непрофильных видов деятельности в производственной структуре компании, отсутствие обязательных конкурентных условий в сфере сбыта, генерации и технического обслуживания обусловили нарастающий объём проблем энергетического комплекса Алтайского края.

Необходимость реформирования энергетике России не вызывает возражений со стороны ученых и практиков работающих в этой отрасли.

Концепцией реформирования вертикально-интегрированной региональной энергокомпании Алтайского края было предусмотрено выведение из её состава непрофильных и сервисных видов бизнеса (рис. 1), при условии, что это принесёт экономический эффект и не снизит устойчивость работы энергосистемы.

В апреле 2004 году, в рамках проведения мероприятий подготовительного этапа реформирования ОАО "Алтайэнерго", были учреждены три дочерние ремонтные общества:

- а) ОАО "Алтайэлектросетьремонт";
- б) ОАО "Алтайэнерготехремонт";
- в) ОАО "Барнаултеплосетьремонт".



Рис. 1. Структура энергоремонтных и сервисных дочерних обществ ОАО "Алтайэнерго"

## **1. ОАО "Алтайэлектросетьремонт".**

Компания оказывает ремонтные услуги предприятиям электрических сетей ОАО "Алтайэнерго". Объектом обслуживания и ремонта являются распределительные электрические сети.

## **2. ОАО "Барнаултеплосетьремонт".**

Задачи, стоящие перед компанией: выполнение работ по капитальному ремонту и реконструкции зданий и сооружений, объектов соцкультбыта, предприятий ОАО "Алтайэнерго"; ремонт и реконструкция теплотрасс. Основной целью работы ОАО "Барнаултеплосетьремонт" является обеспечение надежности, безопасности и работоспособности объектов теплосетевого комплекса. После выделения генерации из структуры ОАО "Алтайэнерго" становится дочерним обществом генерирующей компании.

## **3. ОАО "Алтайэнерготехремонт".**

Данная компания создана на основе структурного подразделения ОАО "Алтайэнерго" –

производственно-ремонтного предприятия (ПРП). Задачи, решаемые компанией: ремонт энергетического оборудования теплоэлектростанций г. Барнаула, производство продукции (запасных частей, теплоизоляционных материалов, эмалированного провода).

Кроме ремонтных компаний, в апреле 2005 года, из структуры ОАО "Алтайэнерго" выделена транспортная компания – **ОАО "Автоэнергосервис"**. Компания создана на базе имущественного комплекса транспортных подразделений предприятий электрических сетей. Имея в своем составе легковой, грузовой автотранспорт, автобусы, тракторы и специальную технику (автокраны, автовышки, экскаваторы и пр.) компания будет способна оказывать широкий спектр автотранспортных услуг для предприятий электрических сетей ОАО "Алтайэнерго".

В настоящее время основные объемы работ для данных компаний обеспечиваются за счет заказов ОАО "Алтайэнерго". Но в перспективе этим предприятиям необходимо будет самостоятельно формировать большую часть портфеля заказов. Поэтому выделившиеся компании должны пройти процесс реструктуризации, то есть процесс приведения своих внутренних составляющих по количественным и качественным характеристикам к реальной доле компаний на рынке.

Применение реструктуризации в практике управления предприятиями стало распространено с начала 1990-х годов в связи с началом процессов адаптации отечественных промышленных предприятий к новым экономическим условиям.

Термин "реструктуризация" состоит из двух смысловых частей: "структура" и приставка "ре". Структура (от латинского *structura* – строение, расположение, порядок) – это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, то есть сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях<sup>1</sup>. Приставка "ре" указывает либо на повторное, возобновляемое действие, либо на противоположное, обратное действие, противодействие<sup>2</sup>.

Категория "структура" определяется как один из элементов системного подхода. Метод системного исследования, согласно которому в качестве систем можно рассматривать

объекты самой различной природы, успешно применяется в ряде общественных и естественных наук. Основное значение этого метода состоит в отражении взаимозависимости, взаимообусловленности вещей и явлений объективного мира в категории "система", представляющей собой совокупность взаимосвязанных и в то же время различных элементов, созданную для достижения определенной цели (целей).

Порядок элементов и их взаимодействие устанавливается организацией системы. При этом, с одной стороны, наиболее устойчиво упорядоченность отношений и связей между элементами системы проявляется в её структуре. С другой стороны, организация проявляется как упорядоченность процессов взаимодействия элементов системы в соответствии с их функциями. Это позволяет сделать вывод о том, что организация системы находит своё проявление в двух формах: структуре системы (статике) и процессе взаимодействия элементов системы (динамике).

Понятие "структура" в системном подходе отражает наиболее устойчивые проявления данной упорядоченности отношений и связей между устойчиво выделенными элементами системы. Если организация может быть нестабильной, то в структуре она приобретает наиболее установившееся выражение.

Под воздействием информации об изменении (отклонении) параметров внешней и (или) внутренней среды, препятствующем достижению стоящих перед предприятием целей, в системе управления (управляющей системе) формируется модель требуемого состояния системы, а именно её организации, ключевым элементом которой является структура системы. В процессе сравнения существующего и желаемого состояния системы (структуры системы) определяются параметры регулирующего импульса направленного на приведение системы (структуры системы) в требуемое состояние.

Поэтому можно сделать вывод о том, что изменение структуры системы, исходя из требований и условий внешней и внутренней среды, является основной задачей управления хозяйственной организацией.

Процесс изменения структуры системы должен иметь перманентный характер. Этот принцип вытекает из динамической природы объекта – предприятия. Человеческие, физические и экономические переменные – как внутренние по отношению к системе, так и

<sup>1</sup> Структура// Советский энциклопедический словарь. – М., 1985. – С. 1276.

<sup>2</sup> Ре...// Советский энциклопедический словарь. – М., 1985. – С. 1103.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГОРЕМОНТНЫМИ И СЕРВИСНЫМИ КОМПАНИЯМИ НА ОСНОВЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

внешние – находятся в непрерывном движении.

Таким образом, реструктуризация предприятия – это изменение структуры предприятия как системы в интересах достижения определённых целей.

Основная цель реструктуризации отечественных промышленных предприятий в условиях современной российской экономики – это вывод этих предприятий из кризисного состояния. Как отмечается в [5, с. 33]: "Ситуация во второй половине 90-х гг. убедила, что вывести убыточное предприятие из кризисного состояния можно только посредством его модернизации, реконструкции, преобразования технологии и организации производства, а также его диверсификации, повышения качества производственного и финансового управления. Иначе говоря, оздоровление нерентабельных предприятий достижимо путём их реструктуризации на основе взаимосвязанных системных преобразований".

Содержание процесса реструктуризации предприятий трактуется разными авторами неоднозначно.

Алпатов А. пишет, что вследствие реструктуризации "... происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, а в конечном итоге улучшаются финансово-экономические показатели" [1, с. 26]. Реструктуризация, по мнению этого автора, охватывает три составляющие [1, с. 28-30]:

- а) активы;
- б) пассивы;

в) систему управления (управление производством, управление персоналом, интеграционное управление).

Недостатком такого подхода, по нашему мнению, является недостаточное логическое определение взаимосвязи элементов, которые необходимо преобразовать в ходе реструктуризации. Не выделена отправная точка и основа реструктуризации. Основной целью определяется получение прибыли, но не определено за счёт чего эта прибыль будет получена. Отсутствует акцент на позиционировании организации во внешней среде, то есть формулировании её миссии, без чего невозможно дальнейшее последовательное и логичное проведение процесса реструктуризации внутренней среды предприятия. Избавление от лишних активов и отсрочка выплаты долгов предприятия есть важное, но далеко не основное условие его финансового оздоровления.

Одинцов М. и Ёжкин Л. указывают, что реструктуризация "... включает в себя комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры и функций управления; модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение производственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота" [3, с. 61]. Следует отметить как положительный момент, что в этом определении реструктуризация рассматривается комплексно и охватывает основные сферы внутренней среды предприятия. Важно, чтобы реструктурирование предприятия не было направлено на решение только внутренних проблем. Реструктуризация должна адаптировать деятельность предприятия к условиям внешней среды и, следовательно, основываться на этих условиях.

В работе Райзберга Б., Костецкого Н. и Янковского Е. совершенно справедливо указывается на то, что "реструктуризация предусматривает не только улучшение финансовых показателей в целях повышения прибыльности, но и преобразование структуры производства, его технико-технологической базы, организации маркетинговой деятельности, без чего не достижимо желаемое финансовое состояние." [5, с. 31].

Попок Н.Н. называя реструктуризацию концепцией мобильной реорганизации производства (МРОП) понимает под ней "... совокупность взаимосвязанных мероприятий и разработок организационного, технического, инженерного и научного характера" [4, с. 59]. По его мнению, вывод предприятия из кризиса основывается на анализе и отборе новых конкурентоспособных изделий для предполагаемого производства, максимально адекватных производственным возможностям предприятия. Недостатком этого подхода является ориентация деятельности предприятия только на текущий спрос. Слабое внимание уделено вопросам перспективного характера.

На практике реструктуризация зачастую понимается только как действия по разукрупнению предприятия, выделению самостоятельных производственных подразделений, проводящиеся без учёта специфики организации производственного процесса изготовления продукции или оказания услуг. При этом процесс реструктуризации становится самоцелью, приводя к катастрофическим ре-

зультатам для предприятия - объекта. В статье Тарутина А. приводятся два наглядных примера подобной трактовки реструктурирования промышленных предприятий (Владимирский тракторный завод и Бердский завод "Вега") и её пагубные последствия [7].

В ряде публикаций [1, 2, 6] отмечается необходимость разработки комплексной программы реструктуризации предприятия, которая включала бы следующие разделы:

- а) цель и содержание работ по реструктурированию предприятия;
- б) общая характеристика реструктурируемого предприятия;
- в) анализ финансово-экономического состояния;
- г) анализ товарных рынков и конъюнктуры продукции;
- д) реструктуризация активов, пассивов, системы управления;
- е) календарный план мероприятий по реструктуризации;
- ж) финансовый план;
- з) критерии эффективности процесса реструктуризации;
- и) ответственные исполнители;
- к) система контроля за выполнением мероприятий реструктуризации.

Резюмируя можно отметить, что реструктурирование современного российского промышленного предприятия проводится для его адаптации к новым экономическим условиям. Следовательно, реструктуризация – это комплексный процесс изменения всех внутренних составляющих предприятия для его нормального функционирования в сложившихся рыночных условиях. Для того, чтобы этот процесс был успешным необходимо определить стержень преобразований, тот фундамент на основе которого возможно дальнейшее строительство эффективно работающего предприятия.

Как было отмечено выше, реструктуризация представляет собой процесс изменения структуры системы, в качестве которой может быть рассмотрено промышленное предприятие.

Необходимо решить вопрос, о какой структуре должна идти речь при рассмотрении задачи реструктуризации промышленного предприятия.

Любую систему, в том числе и промышленное предприятие как систему, можно рассмотреть во многих аспектах: физическом, экономическом, социальном, информационном, финансовом и т.д. Каждый из этих аспектов имеет свои статические (структура) и

динамические (процесс) характеристики. То есть для каждого элемента можно выделить свою наиболее устойчивую упорядоченность отношений и связей между элементами данного аспекта (структуру), изменение которой приведёт к изменению всего состояния системы в данном (и не только) аспекте. Поэтому следует определить, какой же аспект оказывает наибольшее влияние на состояние системы в целом.

На наш взгляд, таким аспектом является организационный аспект. Организация системы выражает комплекс свойств, характеризующих определённую упорядоченность элементов системы, и совокупность их взаимодействия. Следовательно, организационная структура предприятия – это та структура, которая является основой, на которой базируются все остальные структуры предприятия (информационная, кадровая и т.д.).

Организационная структура предприятия (рис. 2) – это совокупность трёх следующих составляющих:

- а) организационной структуры бизнеса предприятия;
- б) организационной структуры производства (производственной структуры) предприятия;
- в) организационной структуры управления предприятием.



Рис. 2. Взаимосвязь элементов организационной структуры предприятия

Построение организационной структуры предприятия должно начинаться с определения его структуры бизнеса. Организационная структура бизнеса представляет собой совокупность стратегических зон хозяйствования (СЗХ) предприятия, то есть определённых потребительских групп, для удовлетворения потребностей которых выпускается продукция предприятия или оказываются услуги.

Характер выпускаемой продукции или оказываемых услуг обуславливает содержание организационной структуры производства (производственной структуры) предприятия

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭНЕРГОРЕМОНТНЫМИ И СЕРВИСНЫМИ КОМПАНИЯМИ НА ОСНОВЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

как состава его производственных подразделений, порядка и формы их кооперирования в производственном процессе изготовления продукции или оказания услуг. Производственная структура предприятия определяется следующими важнейшими факторами (рис. 3):

а) особенностями конструкции выпускаемых изделий или составных элементов оказываемых услуг;

б) объемом выпуска продукции (оказанных услуг) и трудоёмкостью её изготовления (их выполнения);

в) уровнем специализации и производственным профилем предприятия;

г) способами изготовления продукции (оказания услуг), то есть составом и сложностью применяемых технологических процессов.



Рис. 3. Схема взаимосвязи факторов, определяющих производственную структуру предприятия

Организационная структура управления предприятием, являющаяся совокупностью организационных элементов (службы, подразделения, отдельные исполнители и т.д.) и связей между ними, упорядоченных в соответствии с их ролью в процессе реализации функций управления и достижения целей системы, проектируется на основе именно производственной структуры с учётом характеристик внешней среды организации. В литературе зачастую можно встретить автономные методики построения организационных структур управления не рассматривающие тесную зависимость оргструктур от производственных структур предприятий. Как отмечают авторы [8, с. 155-156]: "Существенным недостатком многих методических материалов по организационно-технологическому проектированию является недостаточное внимание к производственным структурам производственных систем, хотя именно производственные структуры являются первоосновой этих систем. Организационная структура вторич-

*ПОЛЗУНОВСКИЙ ВЕСТНИК №2 2005*

на, производна от производственной, которая и определяет повышение эффективности производства на основе концентрации и специализации, в рациональных размерах на современном организационно-техническом уровне".

В общем виде, процесс построения или преобразования организационной структуры предприятия может быть представлен следующими этапами (рис. 4):

**1. Определение СЗХ, на которых действует предприятие.** На этом этапе составляется список СЗХ с их подробной оценкой (текущее состояние спроса в каждой СЗХ, прогноз динамики изменения состояния СЗХ на ближайшую и отдалённую перспективу).

**2. Оценка привлекательности СЗХ.** Производится отбор наиболее перспективных СЗХ, с точки зрения спроса. Причём следует разделить СЗХ на наиболее привлекательные в текущий момент времени и на перспективу.

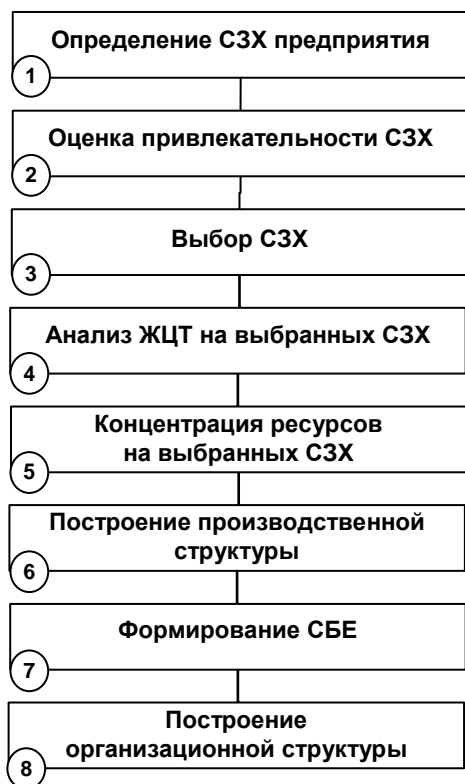


Рис. 4. Этапы построения организационной структуры предприятия

**3. Выбор СЗХ перспективных в краткосрочном и долгосрочном плане.** Решение об этом следует принимать высшему руководству предприятия на основе тщательного изучения всех аналитических данных.

**4. Анализ жизненного цикла товаров (ЖЦТ) на выбранных СЗХ.** Изучение ЖЦТ поможет принять решение о продолжении или прекращении выпуска конкретного вида продукции в зависимости от стадии, на которой находится товар, а также выбрать стратегию поведения компании на рынке данного вида продукции.

**5. Концентрация ресурсов предприятия на выбранных СЗХ для выбранных видов товаров.** Этот этап подразумевает выделение средств на производство продукции, пользующейся высоким текущим и перспективным спросом.

**6. Построение или реорганизация производственной структуры для выпуска выбранных групп товаров текущего и перспективного спроса.** Подразумевает поддержание в рабочем состоянии производства продукции текущего спроса и на базе этого создание или модернизацию производства перспективной продукции. Так-

же на этом этапе ликвидируются активы (сдача в аренду, продажа и т.д.) для производства бесперспективной продукции, проводится сокращение лишнего персонала.

**7. Выделение подразделений предприятия – стратегических бизнес-единиц (СБЕ), выпускающих конечную продукцию на наиболее привлекательных СЗХ.** За каждой СБЕ закрепляется предметно-замкнутое производство в рамках выбранной СЗХ. Следует подчеркнуть, что в СБЕ выделяют, как правило, подразделения, непосредственно выпускающие конечную продукцию всей компании и служащие "центрами прибыли". Подразделения с промежуточными производственными операциями, необходимыми для обслуживания общекорпоративного технологического цикла, статус "центров прибыли" не получают. Они выполняют задачу обеспечения финишных подразделений необходимыми деталями, комплектующими, услугами (ремонт, изготовление инструмента и оборудования, все виды энергии, транспортировка).

**8. Создание организационной структуры управления предприятием.** Этап создания организационной структуры управления включает три подэтапа:

1. Исследовательско-аналитический подэтап:

а) построение дерева целей и сравнительный анализ распределения целей по уровням управления предприятием;

б) распределение целей по структурным подразделениям предприятия (СБЕ, вспомогательными производственными и функциональными подразделениями);

в) определение функций управления для достижения целей и их распределение по подразделениям;

г) построение и анализ модели выполнения функций управления в подразделениях и по предприятию в целом;

д) разработка и анализ маршрутных технологий выполнения функций управления по подразделениям системы управления предприятием;

е) разработка и анализ органограмм выполнения управленческих функций;

ж) разработка документограмм и информационных моделей;

з) разработка и анализ операционных технологических карт выполнения обязанностей сотрудниками.

2. Подэтап проектирования организационной структуры управления предприятием:

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГОРЕМОНТНЫМИ И СЕРВИСНЫМИ КОМПАНИЯМИ НА ОСНОВЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

а) определение соподчинённости подразделений и сотрудников в соответствии с иерархией целей;

б) составление перечня функций управления по подразделениям (спецификация функций управления);

в) определение функциональных взаимосвязей между подразделениями и сотрудниками;

г) распределение обязанностей, прав и ответственности между подразделениями и сотрудниками, включая руководителей подразделений;

д) определение трудоёмкости управленческих работ по подразделениям и расчёт численности работников управления.

3. Подэтап разработки нормативно-организационной документации управления (НОДУ):

а) определение организационно-структурной схемы аппарата управления;

б) разработка положений о подразделениях;

в) разработка должностных инструкций;

г) составление штатного расписания.

В зависимости от целей определённых для структурных подразделений предприятия решается вопрос о степени их самостоятельности. При реализации этого шага возможно наделение подразделений – СБЕ статусом юридического лица с полной самостоятельностью, правами и ответственностью за принимаемые решения. Для вспомогательных и обслуживающих подразделений рекомендуемый статус – хозрасчётные подразделения, с сохранением полного контроля за их деятельностью центральными органами управления предприятия. Выбор конкретной формы взаимодействия и степени самостоятельности выделенного подразделения наиболее трудная задача. Она должна решаться с учётом таких факторов как:

а) степень взаимосвязи этого подразделения с основным производством;

б) наличие управленческих кадров способных работать автономно;

в) состояние ресурсного потенциала подразделения; общая стратегия развития предприятия.

Если рассматривать реструктуризацию на микроуровне, то есть на уровне отдельного предприятия, то можно выделить одну характерную особенность этого процесса, а именно то, что он может проходить в двух следующих направлениях (рис. 5):

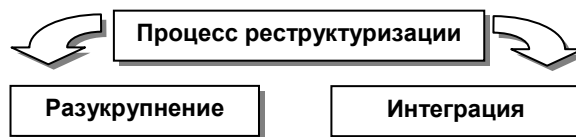


Рис. 5. Направления реструктуризации предприятий

**1. Разукрупнение предприятий.** Выделение подразделений предприятия наделённых той или иной степенью самостоятельности.

**2. Интеграция предприятий.** Интеграция предприятий может иметь горизонтальный (отраслевой) и вертикальный (межотраслевой) характер или их сочетание (конгломератная интеграция).

Данные направления являются механизмом реализации этапов 6, 7, 8. Производство той или иной выбранной перспективной продукции может быть организовано как в рамках выделенного структурного подразделения предприятия, так и в рамках интеграции этого подразделения со сторонними предприятиями-смежниками.

Процесс разукрупнения предприятий, на наш взгляд, является механизмом текущего выживания предприятия в сложившихся экономических условиях, сохранения его как субъекта хозяйственной жизни (гибкая, быстрая реакция более мелких структур на требования рынка; ориентация на выпуск продукции текущего спроса; возможность минимизации издержек за счёт более качественного анализа внутренних резервов).

Процесс интеграции направлен на развитие наиболее перспективных видов деятельности и призван стать основой будущей жизнеспособности (возможность концентрации ресурсов для производства принципиально новой продукции или оказания услуг на качественно новом уровне; ориентация на перспективный спрос; построение надёжных отношений с предприятиями-смежниками для повышения качества производимой продукции и оказываемых услуг).

Вопросам разукрупнения и интеграции предприятий необходимо уделить особое внимание, так как эти процессы имеют свои особенности. При реализации каждого из этих направлений требуется определение своего механизма создания или реорганизации системы управления предприятием.

Необходимо отметить, что реструктуризации предприятия должна предшествовать большая аналитическая работа по выбору

направлений и способов её проведения, выработке принципов и условий реализации этого процесса. Реструктуризация должна рассматриваться как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия и недопустимо превращение её в самоцель, что может привести к катастрофическим для организации результатам.

Литература

1. Алпатов А. Реструктуризация предприятий: механизмы и организационные черты// Экономист. – 2000. - №3. – С. 26-32.

2. Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российских предприятий// Проблемы теории и практики управления. – 2000. - №2. – С. 97-104.

3. Одинцов М., Ежкин Л. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства// Экономист. – 2000. - №10. – С. 58-65.

4. Попок Н.Н. Мобильная реорганизация машиностроительного производства (на примере машиностроения республики Беларусь)// Вестник машиностроения. – 2001. – №4. – С.59-63.

5. Райзберг Б., Костецкий Н., Янковский Е. Антикризисное управление – основа оздоровления предприятий// Экономист. – 2000. - №10. – С. 31-36.

6. Ребров С. Реструктуризация управления промышленностью как один из путей выхода из кризиса// Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №2. – С. 30-34.

7. Тарутин А. Банкротство предприятий не может быть способом их реструктуризации// Экономист. – 2000. - №8. – С. 51-60.

8. Филимонов Ю.А., Филиппов Л.А. Экономическая эффективность производственных систем (вопросы проектирования): Монография/ Алтайский государственный технический университет, Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 1999. – 179 с.