

из них, но одновременно с этим адаптировать те или иные модели к условиям конкретного предприятия, его внешней среде. Также необходимо осуществлять корректировку на специфические условия внешней среды, особенности законодательства, наличие развитой инфраструктуры, состояние отрасли, доступность различных видов ресурсов, региональные особенности и различия в корпоративных взаимоотношениях. Это обеспечит реальную оценку конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках, даст определенные преференции в инвестиционной привлекательности и большую свободу в принятии управленческих решений менеджерами и руководителями проектов. Необходимость добиваться такого положения дел опирается на выбранную стратегию промышленного предприятия, обеспечивающую решение насущных проблем: совершенствование системы управления, повышение эффективности производства, рост спроса на изготавливаемую продукцию, применение передового опыта ведения хозяйственной деятельности, автоматизация производства и повышение производительности труда, что, несомненно, сказывается на положительных сторонах финансово-экономического состояния и перспективах развития с учетом все большего влияния глобализации экономики. Применение высокорезультативных форм организации управления промышленными предприятиями на основе кластерного подхода предполагает не только

изменение его внутренней финансово-хозяйственной политики и стратегии развития, но и более широкое понимание экономических процессов, происходящих во внешней среде, информационную вовлеченность в современные тенденции промышленного развития, ориентированность в ассортиментной составляющей, детальное представление потребностей потенциальных покупателей и клиентоориентированность [5]. Для достижения такого положения необходим комплексный подход к исследованию организационно-управленческих систем в промышленности в условиях выбора приоритетов в пользу инновационного развития экономики с учетом наиболее перспективных направлений экономического роста.

Библиографический список

1. *Ольхова Л.А., Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н.* Менеджмент. Эл. учебник. 2007.
2. *Елифиров В.Г., Репин В.В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2009. – 319 с.
3. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
4. Информационная карта промышленности и энергетики в России. 2007–2009 гг.
5. Программа социально-экономического развития Самарской области в период до 2020 г.

УДК 337.752

Опыт инновационного аутсорсинга в черной металлургии

©2010 г. О.А. Горбунова *

Российская черная металлургия в значительной степени вовлечена в конкуренцию на мировых рынках. Удельный вес отрасли в промышленности и в экономике России весьма значителен. Занимая первое место в мире по численности работающих, отечественный металлургический комплекс находится на четвертом месте по производству стали. В условиях глобального мирового кризиса позиция менеджмента ведущих металлургических компаний России достаточно активна, и металлургические компании развивают и реализуют стратегии, призванные обеспечить им сравнительные преимущества в посткризисной экономике.

До наступления кризиса в 2008 году для металлургической промышленности сложилась благопри-

ятная конъюнктура: высокая доля экспорта, рост мировых цен на металлопродукцию, высокая загрузка мощностей [1]. Все это способствовало улучшению финансового состояния металлургических предприятий и созданию условий для увеличения инвестиций. На эффективное развитие отечественной металлургии повлияли не только условия внешнего рынка, но и принимаемые государством меры по развитию металлургического комплекса.

Металлургия – отрасль циклическая, и по стечению обстоятельств период спада после нескольких лет процветания совпал с мировым финансовым кризисом, что существенно ухудшило ситуацию в отрасли, выявив слабые места отечественных металлургов. Отечественные металлургические компании до кризиса большую часть прибыли зарабатывали на экспорте металла, поставляя за границу продукцию низших переделов. После принятия многими странами под воздействием кризиса протекционистских мер на

* Начальник бюро по акционированию и ЦБ, ОАО «Южуралэлектромонтаж».

импорт металлопродукции российские компании усилили ориентацию на внутренний рынок России. Однако здесь их ожидали свои трудности: доля продукции низших переделов на внутреннем рынке незначительна, более востребована продукция высших переделов с высокой добавленной стоимостью. Спрос на внутреннем рынке формируют несколько отраслей народного хозяйства страны: строительство, нефтегазовый комплекс, судостроение, автомобилестроение.

В настоящее время крупнейшими объектами строительства являются нефтегазовые комплексы («Северный поток», «Южный поток»), реконструкция воздушных и морских портов, стадионов и пр. Строительство и реконструкция таких объектов активизируют внутренний спрос на продукцию черной металлургии, причем высокого качества и технологии: высокопрочных сталей, высоколегированных сталей, кислотостойких сталей и сплавов и др.

Нефтегазовые компании, такие, как «Газпром» и «Транснефть», осуществляющие или планирующие прокачку газа на большие расстояния под высоким давлением, предъявляют высокие требования к качественным характеристикам металла для производства труб и соединительных деталей, а именно с толщиной стенки более 40 мм, с прочностными характеристиками до Х120 и т. д. Высокопрочная толстолистовая сталь необходима для нефтяных платформ, работающих в условиях Арктики, для строительства мостов, изготовления котлов и судостроения, поскольку в ближайшем будущем начнется переоснащение военно-морских сил, создание мощного танкерного флота, строительство современных судов ледового класса.

Среди основных сегментов потребления стали автомобилестроение традиционно считается одним из самых привлекательных рынков, но вместе с тем самых сложных и высококонкурентных. В связи с развитием в России новых автопроизводств, основан-

ных на западных технологиях, качественно меняются требования к российской автомобильной стали.

Таким образом, наблюдается резкий рост спроса на специальные и высококачественные стали, который невозможно удовлетворить без внедрения новых перспективных технологий, инновационных разработок, реализации инвестиционных проектов. Инновации, т.е. создание и реализация конкурентного преимущества, выступают основным средством ускоренного развития отрасли, наращивания технологической мощи, повышения отдачи производства [2]. Создание и широкое внедрение новых продуктов, услуг, технологических процессов становятся основными факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций. В итоге все это определяет конкурентоспособность компаний и выпускаемой ими продукции, способствует улучшению социально-экономической ситуации в стране.

Учитывая назревшую необходимость перемен, возросшую скорость изменения внешней среды и необходимость соответствия ее требованиям, менеджмент ведущих металлургических корпораций России осваивает и внедряет новые подходы в организации научно-практических исследований. Перспективным направлением таких работ является формирование научно-технических центров, практикуемое большинством ведущих предприятий отрасли.

Так, в ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» руководство компании создало собственный научно-технический центр (НТЦ) в 2009 году. В состав нового структурного подразделения вошли: Центральная лаборатория контроля ОАО «ММК» (ЦЛК), патентно-лицензионная группа, группа НИОКР. Основными задачами НТЦ являются повышение и обеспечение конкурентоспособности ММК за счет формирования и реализации научно-технической и инновационной политики в кратко- и долгосрочной перспективе [3]. Работа НТЦ организована по пяти направлениям (табл. 1).

Таблица 1

Направления деятельности и функции научно-технического центра ОАО «ММК»

№ п/п	Направление	Функции
1	Научно-исследовательская деятельность	Разработка, формирование и утверждение программ НИОКР, консалтинговых и инновационных услуг, инновационной политики ОАО «ММК»; Технологическое сопровождение, организация внедрения результатов НИОКР, консалтинга, патентов
2	Патентно-лицензионная деятельность	Организация работы по созданию экономических, организационно-правовых условий для изобретательской среды в ОАО «ММК» и эффективного использования в его хозяйственной деятельности изобретений, рационализаторских предложений и др. объектов интеллектуальной собственности; Патентование в России и за рубежом созданных в ОАО «ММК» изобретений, промышленных образцов, товарных знаков и других объектов интеллектуальной собственности; Коммерческая реализация объектов интеллектуальной собственности на рынке в России и за рубежом
3	Информационно-аналитическая деятельность	Анализ внутренней информации по ОАО «ММК» с целью выявления «узких» технологических мест в работе оборудования, цехов, производств и т.д.; Поиск и анализ информации по предприятиям – конкурентам в РФ и за рубежом, а также предприятиям – потребителям на предмет развития новых производств.
4	Деятельность по разработке новых технологий и видов продукции	Организация работы с потенциальными потребителями продукции ОАО «ММК» по поиску новых заказов, формированию новых потребностей; Разработка, формирование и согласование научно-технической документации; Сертификация вновь разрабатываемой металлопродукции
5	Предпроектная работа	Разработка программ технического развития и формирование технической политики ОАО «ММК»; Разработка предпроектной документации; Участие в инжиниринге проектов

Таблица 2

Функции научно-технических служб металлургических предприятий

№№	Функции	Северсталь		ММК	
		Наличие подразделения	Численность, % к общему составу службы	Наличие подразделения	Численность, % к общему составу службы
1	Информационно-аналитическая	+	12	+	43
2	Научно-исследовательская	+	3	+	10
3	Патентно-лицензионная	+	8	+	26
4	Разработка новых технологий и видов продукции	+	48	+	21
5	Предпроектная работа	+	4	+	Совмещена с информационно-аналитической функцией
6	СМК	+	6	–	–
7	Техническая экспертиза	+	7	–	–
8	Техническая поддержка клиентов	+	12	–	–
	ИТОГО:		100		100

Подобная работа велась в компании и ранее, но в различных подразделениях, с нагромождением и дублированием функций, что не позволяло ученым и технологам сконцентрироваться на инновационных компетенциях. С созданием НТЦ эта деятельность вышла на другой уровень: теперь в нем должны определяться приоритеты инновационного развития и разрабатываться новейшие технологии.

В ОАО «Северсталь» с первых лет создания акционерного общества инновационное развитие компании определяет техническая служба. В разные годы техническая служба комбината носила названия: центральная заводская лаборатория, центральная лаборатория комбината, Управление качества, а с 2005 года – Центр технического развития и качества (ЦТРК), который был создан в структуре технической дирекции компании и объединил функции существовавших ранее Технического отдела, Управления качества, в том числе и функций испытаний готовой продукции в лице Центральной лаборатории. Кроме того, перед ЦТРК были поставлены новые задачи: разработка вариантов технического развития предприятия и формирование стратегической инвестиционной программы.

В ЦТРК входят Центральная лаборатория общества (ЦЛО) и Служба технических инноваций и развития. ЦЛО занимается технологическим обеспечением производства, устанавливает причины дефектов продукции, а также занимается патентной деятельностью. Служба технического развития и качества занимается разработкой и реализацией тематического плана НИОКР, а также развитием технологий и продуктов.

В 2009 году компания «Северсталь» согласилась выступить инвестором учреждаемого рядом научных и образовательных организаций нового акционерного общества с целью внедрения разработок в производство. Это стало возможно благодаря принятому недавно закону¹, который позволяет НИИ и

вузам учреждать хозяйственные общества. Одним из учредителей вышеупомянутого общества выступил Санкт-Петербургский политехнический университет, на счету которого сотни новых технологий, с помощью которых можно модернизировать отечественную металлургию.

В ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» техническая служба представлена Центром технического перевооружения и развития. Основными функциями Центра являются:

- техническая экспертиза;
- технические решения;
- технические заключения;
- технико-экономические предложения;
- разработка предпроектной документации.

Во всех представленных научно-технических службах металлургических компаний ОАО «ММК», ОАО «Северсталь», ОАО «НЛМК» значительная доля функций приходится на решение технических вопросов производства. Направления, связанные с инновационной деятельностью, появились в последние 5 лет, что связано с ростом требований потребителей и давлением конкуренции.

Примерные характеристики научно-технических служб ОАО «Северсталь» и ОАО «ММК» приведены в **табл. 2**.

Из данных, приведенных в табл. 2, следует, что научно-техническая служба – ЦТРК ОАО «Северсталь» имеет более развитую структуру, в которой прослеживается основная дивизиональная структура компании ОАО «Северсталь». Сравнив ЦТРК ОАО «Северсталь» и НТЦ ОАО «ММК», можно сделать вывод, что в недавно созданном структурном подразделении НТЦ ОАО «ММК» слабым местом является, прежде всего, структура, состоящая из двух групп: патентно-лицензионной, НИОКР; и Центральной лаборатории контроля, выполняющей функции контроля соответствия технологии выпущенной продук-

¹ Федеральный Закон № 217-ФЗ от 02.08.2009 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения результатов интеллектуальной деятельности».

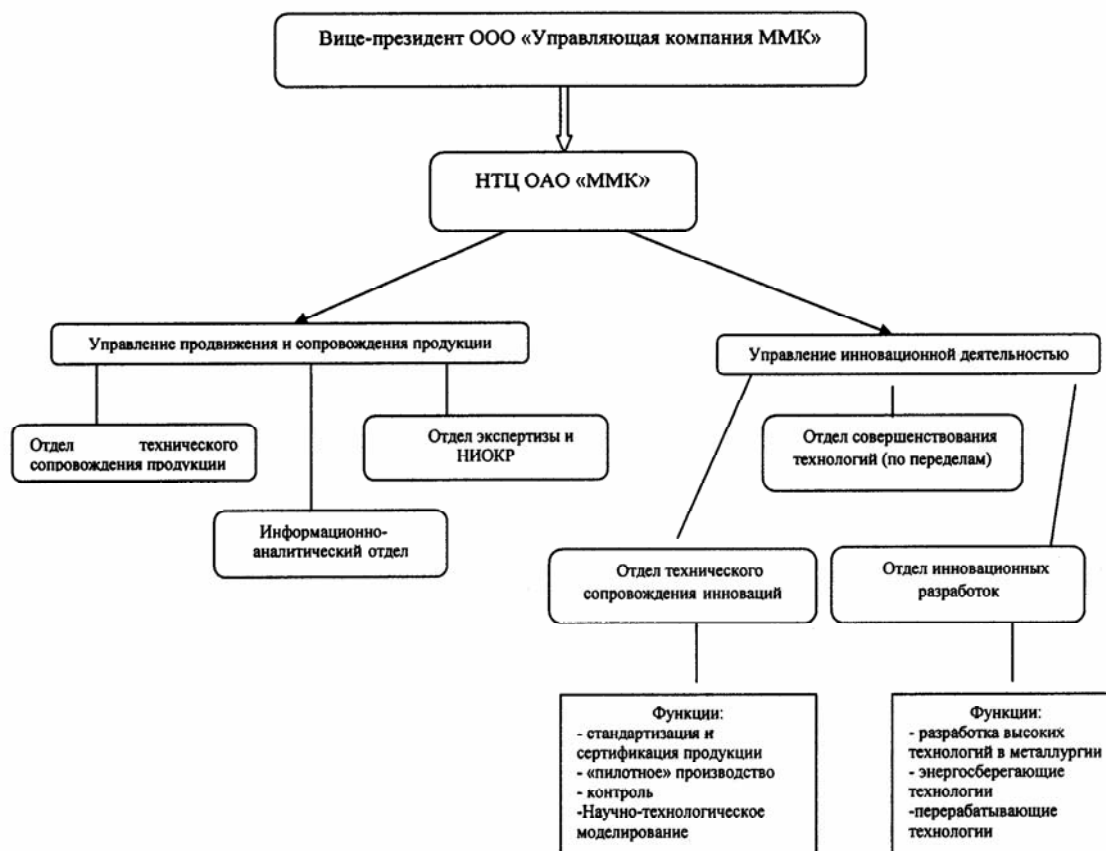
ции заданным параметрам. Выполняемые функции иногда «размываются» между группами, что ведет к нарушению уровня ответственности. Кроме того, отсутствует подразделение, осуществляющее функции инноваций и развития. Учитывая, что это лишь первый этап организации научно-технического центра ОАО «ММК», можно прогнозировать в обозримом будущем ее расширение с созданием структуры по следующим возможным направлениям:

1. Высокоэффективные технологии:
 - по переработке железных руд и техногенного сырья;
 - металлургического и литейного производства;
 - производства холодно- и горячекатаной стали с широким комплексом потребительских свойств;
 - глубокой переработки металлов;
 - механоремонтного комплекса металлургии.
2. Нанотехнологии и наноматериалы в металлургической отрасли.
3. Энергосберегающие технологии в металлургии.
4. Центр компетенций по производству автолиста.
5. Центр компетенций по производству толстого листа.
6. Центр по интеллектуальной собственности.

Очевидно, что по объему эти направления образуют отдельный бизнес, поэтому у компании возникнет необходимость разделения основных и вспомогательных функций для сосредоточения каждого на своих ключевых компетенциях.

Одним из эффективных механизмов концентрации на ключевых компетенциях компании и передаче отдельных, как правило, непрофильных функций другому исполнителю является аутсорсинг, который предполагает использование внешней организации (подрядчика) для проведения регулярно требуемых заказчику работ/услуг [4]. Аутсорсинг следует признать самой перспективной формой развития инновационных научно-технических центров, так как такая организация производства позволяет отойти от текущих проблем и сосредоточиться на научно-техническом развитии.

Структура такого уровня и масштаба, как научно-технический центр (НТЦ), требует первоначального выделения функций в отдельную дирекцию с прямым подчинением вице-президенту ООО «Управляющая компания ММК» или сразу в дочернее предприятие. В первом случае мы имеем дело с внутренним аутсорсингом, во втором – с внешним аутсорсингом. Модель внутреннего аутсорсинга и была реализована при создании НТЦ ОАО «ММК».



Вариант структуры НТЦ ОАО «ММК»

Возможный вариант расширения структуры НТЦ ОАО «ММК» представлен на рисунке.

При подобной структурной организации обеспечиваются комплексность и системность инновационной деятельности НТЦ металлургического предприятия. Кроме того, происходит смещение инновационной активности с процесса на продукт, т.е. с технологий производства на расширение ряда металлургической продукции и выпуск ее новых видов в соответствии с запросами и ожиданиями рынка. Распределение функций по технологии производства и разработке инноваций между двумя подразделениями позволяет уделить каждому направлению достаточно внимания в соответствии со стратегией инновационной деятельности предприятия. В данном случае именно форма внешнего аутсорсинга с выделением НТЦ в дочернее предприятие представляется наиболее эффективной. Основным элементом в НТЦ должна стать опытно-промышленная база, на которой возможно «пилотное производство», т.е. моделирование любого технологического процесса без запуска в основное производство, что обеспечивает существенную экономию. При наличии такой базы НТЦ обладает

уникальными компетенциями и может оказывать услуги по моделированию технологического металлургического процесса не только головной компании, но и любым заинтересованным организациям, что способствует повышению конкурентоспособности, а также мотивации менеджмента и персонала к разработке инновационных продуктов.

Библиографический список

1. Цыгалов Ю.М. Управление формированием и реструктуризацией крупных корпоративных структур в черной металлургии: Монография. М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации РФ, 2006. – 196 с.
2. Овчинников С.Г. Инновации – основа развития металлургии: монография. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2008. – 163 с.
3. Металлоснабжение и сбыт: электронный журнал, 12 октября 2009. URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/37354> (дата обращения: 29.10.2010).
4. Жданов А.Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2008. – 68 с.

УДК 334.752

Анализ аутсорсинга как особой формы межфирменной кооперации

© 2010 г. И.Д. Котляров*

Введение

Непрерывный поиск новых инструментов ведения бизнеса, позволяющих повысить эффективность ведения предпринимательской деятельности, привел среди ряда других важных результатов к возникновению аутсорсинга, который чаще всего определяется как передача бизнес-процессов на исполнение сторонним исполнителям (аутсорсерам) и концентрация компании на профильных для нее видах деятельности. Такое углубление специализации позволяет предприятию-заказчику снизить свои издержки и повысить рентабельность (впрочем, то же самое справедливо и для фирмы, которой передается бизнес-процесс).

Однако, как это часто бывает, теоретическое осмысление феномена аутсорсинга значительно отстает от практики его применения. Исследователи сосредотачиваются в первую очередь на изучении эффективности его использования для оптимизации тех или иных функций компании – это легко можно увидеть как по тематике посвященных ему статей [1, 2], так и по направленности кандидатских диссертаций, посвященных аутсорсингу [3–5]. Такие исследования носят ярко выраженный практический характер. Даже работы, претендующие на теоретическое осмысление сущности аутсорсинга, сосредотачиваются либо на его практических аспектах, либо сводят его к разделению труда, не уточняя при этом отличия аутсорсинга от других форм разделения труда и межфирменной кооперации [6, 7].

На наш взгляд, в теоретическом исследовании аутсорсинга существуют три важные задачи:

1. Выявить экономическую (а не организационную, на которой сосредоточивается внимание исследователей) сущность аутсорсинга.

* К. э. н., доцент кафедры «Экономика фирмы» Санкт-Петербургского филиала Государственного университета – Высшая школа экономики.