

УДК 338.26:629.5.083.5:332.142

Проектирование интегральной структуры судоремонтных предприятий и ее влияние на региональную экономику

© 2012 г. Т.В. Турчанинова*

Анализ научной литературы в области систем управления показывает, что в течение всего XX века одним из основных предметов дискуссий была организационная структура управления. За весь период своего эволюционного развития теория формирования организационных структур прошла путь от регистрации фактов до понимания правил функционирования организационных объединений в пространстве и во времени. Современные теории зарубежных и отечественных исследователей (Дж. Вудворда, П. Друкера, М. Портер, Б.З. Мильнера, В.С. Рапопорта, Б.А. Лагоши) базируются на достижениях таких ученых-классиков, как Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и другие. При этом можно сказать, что многие классические работы ориентированы на прежние этапы развития методов управления, поэтому поиск эффективных структур управления продолжается. В ходе анализа современной литературы становится ясным, что основное направление развития организационных структур идет по пути укрупнения и интеграции.

Майкл Портер ввел в экономическую теорию понятие «кластера» и обосновал феномен кластеров, влияющих на национальную, государственную и местную конкурентоспособность. Термин «кластер» среди ученых-экономистов стал достаточно популярен с конца 1980-х гг. и в настоящее время эффективно используется в рыночной экономике западных стран. Кластер является объединяющей организационной структурой для предприятий, которые заинтересованы в повышении своей конкурентоспособности [1].

Для определения направления развития организационных структур управления в производственно-хозяйственных системах определенной отрасли необходимо провести анализ эффективности функционирующих организационных структур и системы управления на ряде предприятий, исследовать взаимосвязь процессов и структур различных организационных звеньев бизнес-единиц, а также взаимодействие организационной структуры управления, финансовой модели и информационных технологий, используемых на предприятии. Но самое глав-

ное при совершенствовании любых организационных структур: для этого должны быть объективные потребности.

В настоящее время в России сложился устойчивый интерес к развитию кластерной политики как к экономическому механизму бизнеса, направленному на модернизацию отечественной промышленности с целью обеспечения ее конкурентоспособности. Все регионы разработали собственные «Стратегии социально-экономического развития... до 2015 г.», в которых формирование производственных кластеров отнесено к перспективным точкам роста региональной экономики. Подобный документ создан и для Мурманской области. К сожалению, разработчики не выделяют в нем создание кластерной системы обслуживания флотов (КСОФ) в качестве перспективного направления при осуществлении морехозяйственной деятельности в Арктике. С данным утверждением мы не можем согласиться, так как считаем, что судоремонт имеет свою специфику и обладает рядом сложившихся объективных причин, требующих объединения родственных предприятий.

Современное судоремонтное производство – это сложный организм, требующий высокого уровня организации управления производственно-хозяйственной системой. Судоремонтное производство отличается значительной неупорядоченностью, динамичностью, сложностью и разнообразием задач, решаемых управленческим персоналом. Ранее построение организационных структур судоремонтных предприятий опиралось на разделение труда по направлениям (корпусное, слесарное, механическое, электро и т.д.) с последующей их кооперацией. Этот подход к организации производственного процесса ремонта судна был продиктован используемой технологией, в которой преобладает ручной труд. Производственный процесс ремонта судна предусматривает дробление его на определенные (элементарные) операции и закрепление их за определенными работниками, бригадами, участками, цехами.

Принцип разделения труда в научном плане сформировал А. Смит, и он стал краеугольным камнем экономической теории и практики управления. Существующая концепция менеджмента, которая долгие гг. доказывала свою эффективность, базируется именно на разделении труда, но следует помнить, что разделение труда на судоремонтных предприятиях проходило в рамках единой техноло-

* Канд. экон. наук, доц. каф. экономики и финансов НОУ ВПО «Мурманская академия экономики и управления».

гической цепочки и единой государственной производственной системы (например, производственное объединение судоремонтных предприятий «Мурманская судовой верфь» в г. Мурманск).

На первой стадии рыночных преобразований в период активной приватизации предприятий законодательно предоставлялось право создавать самостоятельные акционерные общества не только на базе объединения судоремонтных заводов, но и на базе цехов и даже отдельных производственных участков. Поэтому процесс разукрупнения судоремонтных объединений в 90-х г.г. прошлого века шел быстрыми темпами. Создание малых судоремонтных предприятий было вызвано неспособностью больших верфей осуществлять оперативное управление всем хозяйством и высокой налоговой нагрузкой. Но период «неуправляемой свободы» больших успехов малым судоремонтным предприятиям не принес, и поэтому в последнее время происходит процесс укрупнения, например были организованы ООО «А.Л.Е.К.», ООО «Мурманская судоремонтная компания». Данные предприятия становятся лидерами в судоремонтном бизнесе Кольского полуострова и универсальными по выполнению работ, необходимых судовладельцам для ремонта и технической эксплуатации флота.

Деление на малые предприятия привело к остановке в развитии, поскольку у них не хватало средств на модернизацию оборудования и они в значительной степени использовали технический и технологический потенциал прошлого. Судоремонтные предприятия, некогда индустриально развитые, превратились в «захудалые» машиностроительные компании, требующие обновления и технической модернизации. По нашему мнению, в настоящее время сложились объективные предпосылки, требующие организационных преобразований на судоремонтных предприятиях. При этом по объему денежных вложений они по сравнению с другими направлениями модернизации менее затратные. Нами было проведено анкетирование руководителей судоремонтных предприятий с целью выявления состояния дел и выявления перспектив развития. На вопрос «Возможны ли организационные преобразования на судоремонтных предприятиях и если возможны, то какие?» мы получили очень осторожные и зачастую диаметрально противоположные ответы (от отрицания до ожидания изменений). И это понятно: руководители, которые чаще всего являются и собственниками бизнеса, боятся худшего сценария дальнейшего развития собственных предприятий, так как не видят перспектив в развитии судоремонта на Кольском полуострове. Вместе с тем эти перспективы начнут реально реализовываться при развертывании крупных инвестиционных проектов, таких как: развитие Северного морского пути, реконструкция Мурманского транспортного узла, освоение углеводородов шельфа Арктики. В настоящее время началось реальное осуществление этих проектов.

Анализ изменений таких показателей, как судозаходы и перевалка грузов через порт Мурманск, а также количество проводок судов по Северному морскому пути, показывает, что все они характеризуют активное использование Мурманского порта (рис. 1 – 3). Эти данные подтверждают значение Кольского полуострова в морехозяйственной деятельности в Арктике. И для того, чтобы судоремонт Кольского полуострова был востребован, необходимо обеспечить его конкурентоспособность на уровне региональной и национальной экономики.

В работах Майкла Портера показано, что повышения конкурентоспособности возможно достигнуть,

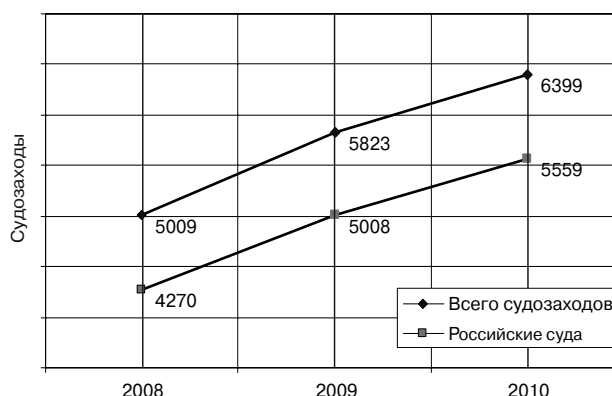


Рис. 1. График судозаходов в порт Мурманск¹

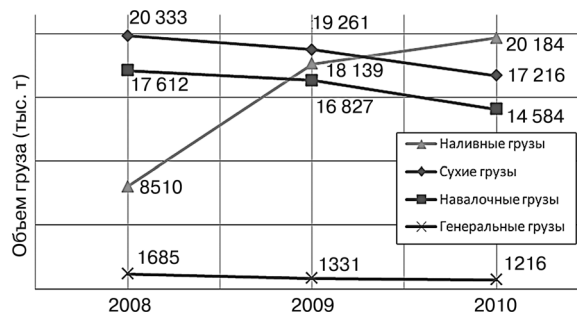


Рис. 2. График перевалки грузов через порт Мурманск¹

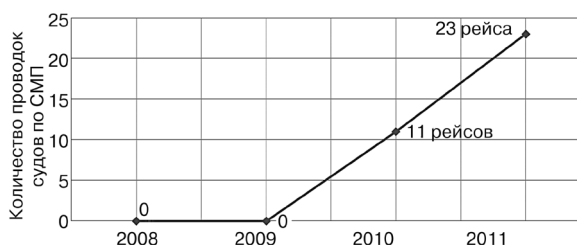


Рис. 3. График проводок судов по Северному морскому пути (СМП)¹

¹ Графики составлены автором по материалам, предоставленным администрацией порта Мурманск.

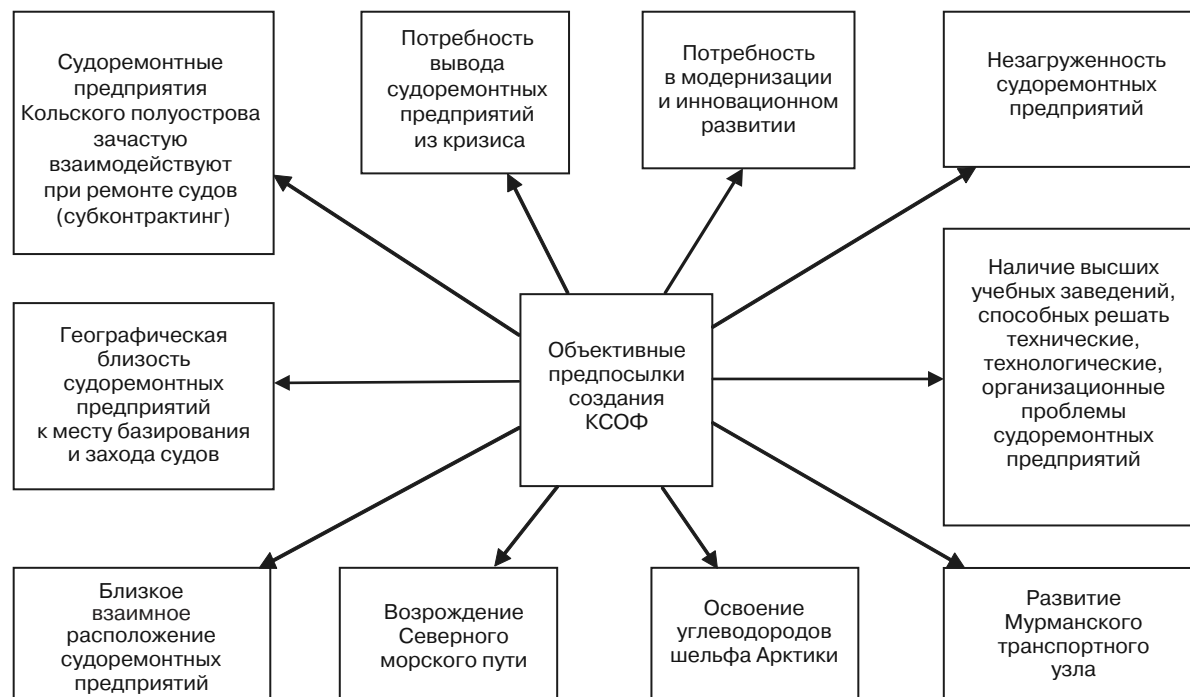


Рис. 4. Объективные предпосылки создания кластерной системы обслуживания флотов

разрабатывая и внедряя кластерную систему организации промышленных предприятий. Страны с развитой рыночной экономикой используют кластеры как инструмент бизнеса, повышающий его эффективность.

Поэтому целесообразно провести организационные преобразования судоремонтных предприятий, направленные на создание кластерной системы обслуживания флотов (КСОФ). Судоремонтный технологический кластер будет представлять собой группу географически локализованных взаимосвязанных компаний, объединенных производственной цепочкой. Созидательная деятельность КСОФ будет состоять в том, что большинство её участников конкурируют непосредственно между собой и в то же время могут проводить различные судоремонтные работы. В настоящее время на Кольском полуострове сложились объективные предпосылки появления судоремонтного кластера (рис. 4), которые позволяют утверждать, что организационные преобразования в рамках КСОФ создадут одну из точек экономического роста региональной экономики. Но самое главное – появятся предпосылки поэтапной технической модернизации судоремонтных предприятий.

Создание новой организационной структуры и ее оптимизация являются сложным наукоемким процессом, в котором должны быть задействованы все подразделения. Период реализации таких проектов достаточно продолжительный и дорогостоящий, так как в будущей организационной структуре необходимо создать инструмент управления ею в целом и каждого участника в отдельности с использованием современных информационных технологий [2].

Поскольку КСОФ является точкой роста региональной экономики, а также и по другим причинам,

организационную работу по данному направлению должно возглавить правительство Мурманской области, один из первых шагов которого – это разработка организационной структуры КСОФ.

Для осуществления этой работы возможно приглашение внешних консультантов, что чаще всего происходит в практике крупных компаний Мурманской области. Опытные консультанты достаточно быстро смогут разработать и начать внедрение нового организационного объединения. Но следует помнить, что на Кольском полуострове, как и по всей России, каждое судоремонтное предприятие развивается по своему уникальному пути, а внешние опытные консультанты не всегда понимают специфику судоремонтного предприятия, используя определенные шаблоны, которые не могут учесть всех местных особенностей. Следует учесть опыт разработки информационной технологии управления предприятием ОАО «Мурманская судовой верфь» и корпорации «Парус» в 90-х гг. прошлого века. Работа была свернута, так как консультанты не смогли учесть специфику судоремонтного предприятия. Такая ситуация может повториться, либо появится организационная структура, красиво выглядящая на бумаге, но абсолютно неэффективная и нежизнеспособная на практике.

Другим способом разработки организационной структуры КСОФ может быть самостоятельная работа сотрудников судоремонтных компаний, которые хорошо знают нюансы и специфические моменты собственных предприятий. Однако невозможно исключить субъективный подход при работе над общей производственно-хозяйственной системой. Кроме того, может сказаться недостаточность ква-

лификации и опыта для проектирования и совершенствования организационных систем.

Компромиссным вариантом в этом случае может стать создание рабочей группы, состоящей из опытных консультантов, профессиональных специалистов судоремонтных компаний и независимых экспертов. Благодаря такому составу в группе произойдет исключение субъективного подхода судоремонтников и шаблонного отношения сторонних консультантов. Для того чтобы работа в рабочей группе шла успешно и была уверенность в том, что результаты разработки будут внедрены, необходимо участие в работе группы генеральных директоров судоремонтных компаний. Генеральные директора, являющиеся чаще всего и собственниками этих предприятий, принимают решение о вхождении в кластерную систему обслуживания флотов, а также обладают административным ресурсом для привлечения на все этапы разработки в качестве участников группы управленческого персонала судоремонтных предприятий.

Каждый из этих способов разработки организационной структуры КСОФ имеет право на жизнь, поскольку все они несут в себе уникальные качества, имеют свои преимущества и недостатки. Поэтому выбор способа останется за правительством Мурманской области и руководителями судоремонтных предприятий, которые изъявляют желание участвовать в данной работе, так как вхождение в КСОФ добровольно. С практической точки зрения процесс разработки организационной структуры КСОФ, условий взаимодействия ее участников, а также информационной системы, позволяющей осуществлять оперативное управление производством, является, с одной стороны, достаточно сложным с точки зрения проектирования, организации и внедрения, а с другой стороны, обычным проектом по внедрению нового продукта или услуги.

На практике разработка подобных проектов должна осуществляться поэтапно, продвигаясь к конечной цели формирования КСОФ Кольского полуострова. Можно предложить сложившийся практический подход в реализации данного проекта, состоящий из трех взаимосвязанных этапов, а именно:

- диагностика сложившейся системы обслуживания флотов;
- планирование мероприятий по разработке единого подхода к формированию КСОФ;
- внедрение КСОФ на Кольском полуострове.

Диагностика сложившейся системы обслуживания флота как первый этап практического подхода к разработке и внедрению КСОФ на Кольском полуострове потребует проведения исследования, в котором должны участвовать судовладельцы, судоремонтные предприятия, научно-исследовательские организации, например такие, как научно-исследовательский институт «Гипрорыбфлот» г. Санкт-Петербург. Особое место необходимо отвести Морскому регистру судоходства, а также предприятиям, участвующим в обслуживании флота. На

основе анализа работы судоремонтных предприятий можно предложить несколько изменить существующий подход к ремонту судна любого флота. При этом следует понять, что необходимо серьезное переосмысление сложившейся системы обслуживания флота, т.к. использовать систему планово-предупредительного ремонта, сложившуюся в плановой экономике, в рыночной экономике, по нашему мнению, неэффективно. Только подходы, выработанные совместно судовладельцем и судоремонтниками, дадут реальную программу для осуществления следующего этапа проекта по внедрению КСОФ на Кольском полуострове. Нужен новый рыночный подход. В процессе практической реализации первого этапа шаги могут уточняться и добавляться. По окончании первого этапа создается представление о субъектах бизнеса КСОФ, разрабатываются пути развития и задачи будущих ее участников.

Для реализации второго этапа можно предложить следующие шаги (рис. 5).

Реализация первого шага позволит более подробно, чем на первом этапе, оценить сегодняшний потенциал судоремонтных предприятий, оценить предполагаемый рынок судоремонтных услуг, установить сложившиеся связи и направления их осуществления.

Второй шаг должен определить направления инновационного развития (модернизации) отдельных участков бизнес-единиц участников КСОФ. Третий шаг позволит определить научно-техническую проработанность выбранных приоритетных направлений инновационного развития, так как эти направления должны опираться на самые современные мировые научно-технические разработки. Четвертый шаг зависит от результатов третьего шага, так как, если не определить направления специализации и интеграции участников КСОФ, нет смысла «идти» дальше, ибо без этого никто не решится вкладывать финансовые ресурсы в модернизацию, если нет уверенности в эффективности вложенных денег. Реализация четвертого шага даст возможность перейти к пятому и шестому шагам, позволяющим отработать условия договорных обязательств и ответственности по обязательствам участников КСОФ и предложить оформить техническое задание на создание инструмента оперативного управления производством, базирующегося на программном продукте, обеспечивающем взаимоотношения участников судоремонтного кластера.

Реализация второго этапа будет опираться на результаты исследований и предложений, сформированных на первом этапе. Но самое главное – на этом этапе определяются задачи бизнес-единиц участников КСОФ, зависящих от выполняемых ими производственных процессов, проводится работа по оптимизации их совместной деятельности, уточняются участки на судоремонтных предприятиях, на которых будет проводиться модернизация в первую очередь, с целью создания современных, инновационных производств. После этого выполняются проектные работы, решаются вопросы инвестиций

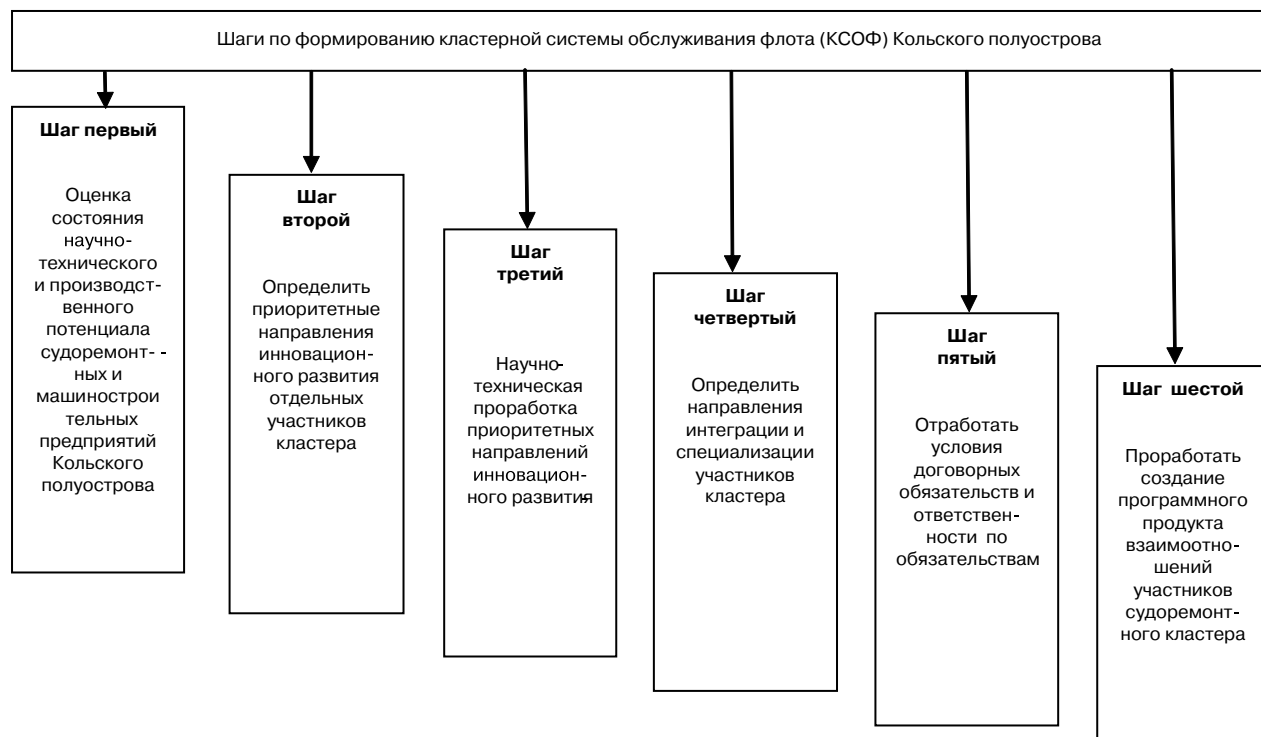


Рис. 5. Практические шаги по формированию КСОФ на Кольском полуострове

и условия их окупаемости, разрабатывается информационное обеспечение взаимодействия бизнес-единиц в системе кластерного обслуживания флота, для этого необходимо найти решение проблемы планирования технологических операций, обеспечения синхронизации и ритмичности, максимального использования ресурсов, планирования – как среднесрочного, так и полномасштабного. Данная задача обычно трудно решалась даже для одного судоремонтного предприятия, а в рамках кластера она еще более усложняется, так как соединяются разные юридические лица и структура собственности, различные по размеру предприятия с разной квалификацией менеджеров и уровнем развития информационных технологий. Поэтому оптимизация информационных коммуникаций в рамках кластера – сложная многофакторная задача. Направления и задачи, реализуемые на данном этапе, также могут уточняться.

Третий этап является окончательным, в процессе реализации которого и происходит внедрение КСОФ на Кольском полуострове в реальную жизнь, т.е. реализуются инвестиционные проекты по модернизации, внедряется информационная технология оперативного управления производством в рамках КСОФ. К моменту осуществления данного этапа необходимо каждой бизнес-единице иметь управленческий персонал, готовый к нововведениям. Многие эксперты на данном этапе предупреждают о проблемах, связанных с разграничением функций между центром КСОФ и входящими бизнес-едини-

цами, поскольку именно в этот момент происходит распределение должностей, полномочий, обязанностей, ответственности как менеджеров высшего уровня, так и отдельных сотрудников судоремонтных предприятий.

Концепция целостного подхода к разработке и созданию КСОФ как точки роста региональной экономики, благодаря эффективным организационным решениям и эффекту синергии позволит не только оптимизировать деятельность, но и повысить конкурентоспособность судоремонтных предприятий Кольского полуострова, входящих в КСОФ [3].

Создание КСОФ для осуществления морехозяйственной деятельности в Арктике окажет существенное влияние на региональную экономику Кольского полуострова, а именно:

- позволит укрепить предпринимательскую среду;
- создаст условия экономического роста в регионе;
- повысит конкурентоспособность судоремонтных услуг в регионе и на международном уровне;
- создаст условия инновационного развития предприятий с единичным и мелкосерийным производством;
- позволит проводить поэтапную модернизацию существующей техники, технологии и организации судоремонтных предприятий, так необходимую для устойчивого обеспечения морехозяйственной деятельности в Арктике;
- будет способствовать модернизации национальной экономики и повышению обороноспособности страны;

– в дальнейшем КСОФ может быть интегрирована в смежные базовые отрасли Кольского полуострова.

Таким образом, опираясь на проведенный анализ экономической интеграции промышленных предприятий и их смежников, а также основываясь на зарубежных и отечественных материалах теории и практики, можно сделать вывод о необходимости создания кластерной системы обслуживания флотов на Кольском полуострове. Подобная экономическая форма интеграции основных базовых отраслей с обслуживающими отраслями позволит создать условия проведения модернизации судоремонтных предприятий, обеспечить снижение затрат и энергоемкости производства, привлечь квалифицированные кадры и потенциальных инвесторов,

повысить конкурентоспособность региональной экономики и защиту национальных интересов при осуществлении морехозяйственной деятельности в Арктике.

Библиографический список

1. Пятинкин С.Ф., Быкова Т.П. Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы и зарубежный опыт. – Минск: Тесей, 2008. – 72 с.
2. Гурков И.Б. Алгоритм проектирования организационной структуры. – URL: http://www.elitarium.ru/2010/03/10/organizacionnaja_struktura.html.
3. Турчанинова Т.В. Инновационные преобразования малого судоремонтного предприятия. – СПб.: Астерион, 2010. – 182 с.

УДК 338 13 514

Методические аспекты оценки производственного потенциала машиностроительных предприятий в современных условиях

© 2012 г. Л.М. Путятин, А.З. Небиеридзе*

Современный курс России на комплексную модернизацию экономики предполагает решение целого ряда серьезных задач, включающих: разработку и производство новой высокотехнологичной продукции, соответствующей мировым стандартам; обновление материально-технической базы, т.е. внедрение нового оборудования, новых материалов, новых технологий, в том числе информационных; новых форм организации производства и труда, а также повышение уровня квалификации специалистов.

Для машиностроительного комплекса страны, в значительной степени определяющего развитие экономики, модернизация должна обеспечить как количественный, так и качественный рост производства в целом.

Учитывая перспективные задачи и ограниченность финансовых и других видов ресурсов, возника-

ет проблема оценки производственного потенциала предприятий машиностроительного комплекса [1].

Идея определения потенциала предприятий в России возникла на рубеже 60 – 70-х гг. прошлого столетия и объяснялась необходимостью разработки теоретической базы для перевода экономики преимущественно на интенсивный путь развития. Этот путь предполагал научно обоснованное планирование темпов реального экономического роста предприятий исходя из потенциальных возможностей производства на каждом из них [2, 3].

Теория потенциала предприятия в настоящее время находится на уровне общих концепций. Это, по существу, новое направление экономических исследований требует комплексного подхода к понятию «потенциал предприятия» и разработки методологической базы его оценки. Отсутствие практики адекватной оценки потенциала машиностроительных предприятий не дает возможности прогнозировать развитие как отдельных предприятий, так и отрасли в целом.

В теории потенциала рассматривается более 20 видов понятий потенциала: экономический, производственный, научно-технический, трудовой, управленческий, инновационный и др. В российской экономике проблема оценки производственного потенциала отраслевых предприятий стоит достаточ-

* Путятин Л. М. – д-р экон. наук, проф. каф. «Производственный менеджмент» «МАТИ» – РГТУ имени К.Э. Циолковского.

Небиеридзе А.З. – аспирант каф. «Производственный менеджмент» «МАТИ» – РГТУ имени К.Э. Циолковского.