

При организации группы с большим процентом перекрестного владения преследуются следующие цели:

- достижение независимости руководителей компаний, находящихся в перекрестной собственности;
- ограничение вывода денег из группы путем распределения дивидендов.

Независимость руководителей компаний, находящихся в перекрестной собственности, выражается в том, что руководство организации А, которая является основным акционером, не может уволить директора компании Б без согласия руководителя фирмы В, и наоборот. Такой способ организации группы может использоваться, например, в том случае, когда требуется предоставить относительную независимость действиям директора группы и, в то же время, сохранить за собой 100% долю в собственности. При этом финансовая мотивация директора обеспечивается заключением трудового контракта, согласно которому его годовое вознаграждение зависит от результатов деятельности группы.

Другая цель организации группы подобным образом состоит в ограничении вывода из группы денежных средств с помощью использования политики распределения дивидендов. Согласно российскому законодательству, дивиденды должны распределяться пропорционально долям в собственности участников предприятия. В противном случае, излишек дивидендов облагается дополнительным налогом, поэтому такое распределение становится менее выгодным. Из этого следует, что процент перекрестного владения целесообразно связывать с нормой реинвестирования прибыли в развитие предприятия.

Таким образом, надежная система внутреннего контроля, соответствующая международным стандартам, и развитая

система информационного обмена, которая позволяет быстро и гибко принимать необходимые управленческие решения и воплощать их в жизнь, — это основа эффективного управления предприятием на всех этапах его развития. Внутренний контроль нужно организовывать в соответствии с принципами, сформулированными Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), на которые ориентируются многие предприятия, как в России, так и на Западе [4].

После построения эффективной структуры внутреннего управления, возникает потребность в повышении прозрачности группы путем преобразования косвенного контроля в прямое подчинение. В идеале, группа должна создаваться изначально так, чтобы присутствовало только прямое подчинение. К косвенному контролю следует прибегать лишь в случаях, когда он неизбежен, либо когда такая структура собственности более целесообразна.

Схему перекрестного участия в собственности внутри группы можно использовать в ситуациях, когда, во-первых, для развития предприятия требуются гарантии инвесторов в отношении реинвестирования прибыли и, во-вторых, наемным директорам нужен высокий уровень независимости при принятии решений. Однако применение этого инструмента управления повышает уровень риска для инвесторов.

Для стимулирования роста предприятия на более поздних этапах его развития можно использовать такие схемы, как продажа наемным менеджерам миноритарных долей участия в капитале компании, размещение акций на бирже, а также сотрудничество с государственными компаниями по совместному осуществлению социально-значимых инвестиционных проектов.

Литература

1. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации. — М.: Русская деловая литература, 1999.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. — М.: ЭКСМО, 2007.
3. Мейер К. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. М.: Джонсон Уайли энд Санз, 1996.
4. Steven J. Root. Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance, Wiley, 2000.

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

И.В. Зенченко,

*старший преподаватель кафедры менеджмента Орского гуманитарно-технологического института,
филиала Оренбургского государственного университета*
Irisha_21@list.ru

Приведена оценка бизнес-процесса управления заказами на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ». Определены основные недостатки в процессе обработки заказов. На основе выводов предложены мероприятия, способные обеспечить эффективное управление заказами.

Ключевые слова: бизнес-процесс, управление заказами, процессное управление

УДК 338:6П5; ББК 65.305.4-211

Изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, вызывают необходимость поиска новых принципов организационного управления производством, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия. Чем интенсивнее проявляется воздействие внешней среды, тем большую актуальность приобретает изучение процессов, происходящих в экономике предприятия, и разработка адекватных инструментов и методов организации управления производством.

С одной стороны, теория управления и организации производства возникает как реакция на общемировые и фундамен-

тальные процессы технико-технологического развития. С другой стороны, отсутствуют адекватные требованиям рынка методы и инструменты, способные оказывать существенное влияние на удовлетворение интересов агентов рынка, выраженные в заказах, соответствующих минимальному периоду отвлечения оборотных средств, как со стороны производителя, так и со стороны заказчика, а также формирующие надежность и гибкость партнерских отношений в условиях переменчивых динамично изменяющихся требований к качеству продукции, что, в конечном счете, тормозит или препятствует устойчивому развитию производства.

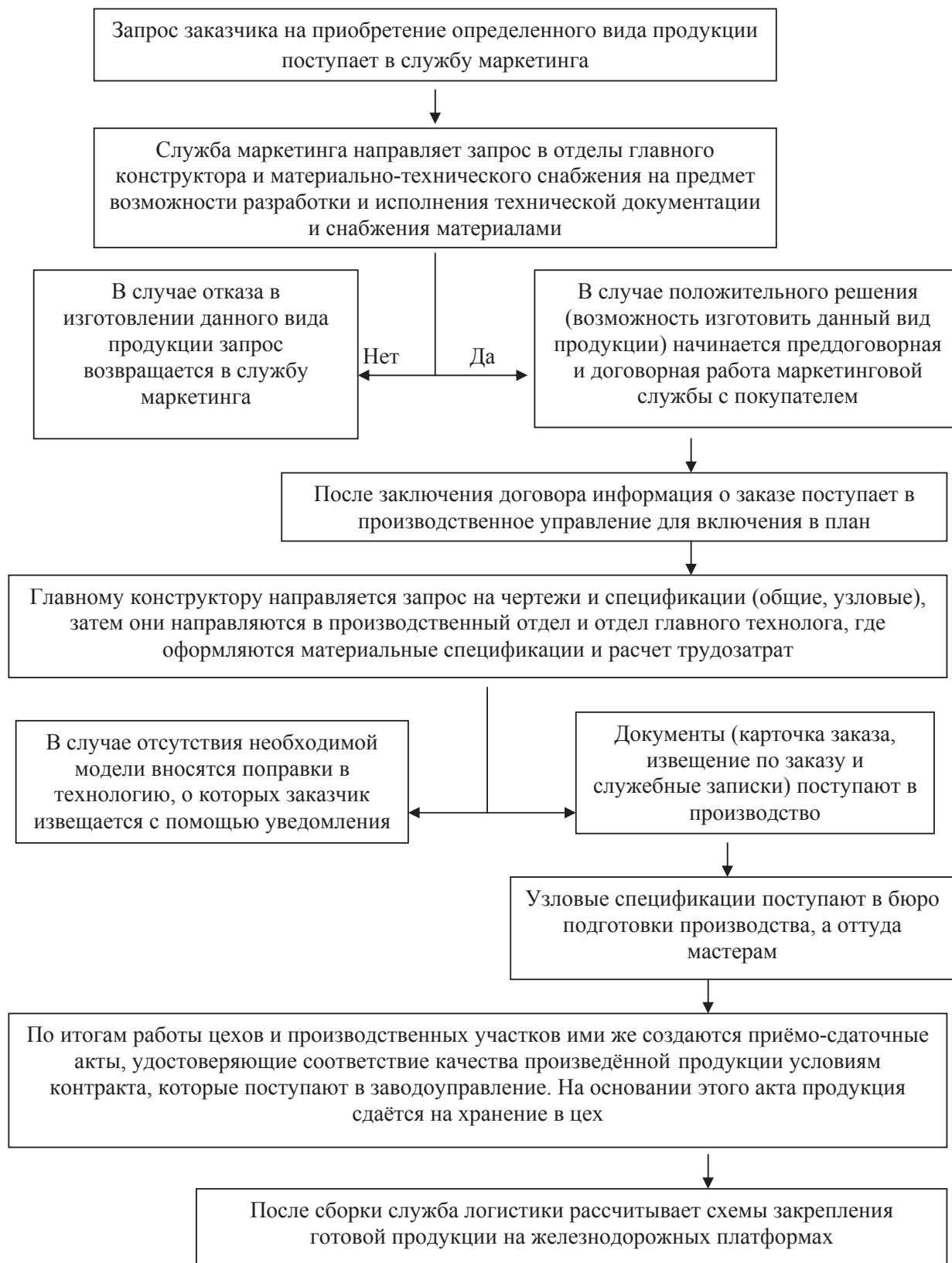


Рис. 1. Блок-схема обработки заказа на ОАО МК «ОРМЕТО – ЮУМЗ»

Рассмотрим особенности управления заказами на примере крупного машиностроительного предприятия Оренбургской области ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ».

Машиностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ определяет своё положение в отрасли тяжёлого машиностроения как производитель оборудования для чёрной и цветной металлургии, коксохимических производств, горно-обогатительных комбинатов, предприятий топливно-энергетического комплекса, цементной промышленности, складов насыпных материалов и портов.

Эффективную работу концерна обусловили следующие сегменты рынка продаж:

- металлургические предприятия РФ, СНГ;
- предприятия топливно-энергетического комплекса РФ.

Основная особенность всех потребителей продукции, производимой концерном, заключается в том, что это предприятия, потребляющие продукцию индивидуального производства.

Сегодня в машиностроении базой для планирования производства становится заказ потребителя. В этих условиях одна из основных задач предприятия — эффективная организация процесса управления заказами. Оптимальное управление заказами обеспечивает достижение целей и целевых показателей предприятия как субъекта финансово-хозяйственных отношений и объекта вложения средств собственников. Своевременное и

качественное выполнение заказов покупателей обеспечивает предприятию лидирующее положение на конкурентном рынке. Блок-схема по обработке заказа отражена на рис. 1.

Управление заказами в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» начинается с приема и обработки заказов покупателей. Время на выполнение таких процедур, как прием, подготовка, передача, обработка, мониторинг заказа, составляет от 50 до 70% общего цикла его выполнения. Поэтому для повышения качества обслуживания потребителей и скорейшего удовлетворения их ожиданий необходимо сокращать время и количество составляющих цикла за счет более эффективного управления.

Необходимо отметить, что разнородная продукция имеет разные сроки поставок. С каждым клиентом сроки поставок обсуждаются индивидуально: валы с грубой механообработкой и ковши шлаковозные по длительности имеют наименьший производственный цикл (от 2 до 5 мес.); машины же имеют длительный производственный цикл (от 9 мес. до 1,5 лет). За месяц срыва сроков поставок составляет 10-15% от текущего плана. Основными причинами срыва сроков поставок являются: брак, некачественное оборудование, несвоевременное поступление материалов.

Количество контрактов, выполненных в срок, представлено в табл. 1.

Таблица 1
Количество контрактов, выполненных в срок в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2008–2009 гг., тыс. руб.

Наименование продукции	Значение показателя					
	2008 г.			2009 г.		
	план	выполнено в срок	% выполнения	план	выполнено в срок	% выполнения
Машины, в том числе:	1727833	1529024	88,4	2606728	2222790	85,2
доменное и сталеплавильное оборудование	371823	334640	89,9	499761	424797	85
оборудование МНЛЗ	742820	668538	90	973220	798041	82
агломерационное оборудование	231735	201609	86,9	679629	604871	89
рудоусреднительное оборудование	381455	324237	85	454118	395082	86,9
Валки горячего проката	249900	249900	100	445221	445221	100
Валки холодного проката	140087	140087	100	110242	110242	100
Валы с грубой механообработкой	444756	444756	100	415823	415823	100
Ковши шлаковозные	154674	154674	100	250268	250268	100
Прочая	34678	34678	100	39842	39842	100
Итого	2752203	2553119	92,7	3868123	3484185	90

Как видно из табл. 1, невыполнение плана было по производству машин. В 2008 г. это было производство доменного и сталеплавильного оборудования — план выполнен на 89,9 %; план по производству оборудования МНЛЗ выполнен на 90%, по агломерационному оборудованию — на 86,9%, по рудоусреднительному оборудованию — на 85%. При этом невыполнение плана по производству агломерационного и рудоусреднительного оборудования в 2009 г. усугубляется.

Факторы, оказывающие влияние на выполнение заказов в срок представлены в табл. 2.

Таблица 2
Факторы, оказывающие влияние на выполнение в срок заказов в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2008–2009 гг.

Факторы	Значение показателя
Отсутствие сырья и материалов	0,027
Отсутствие персонала необходимой квалификации	0,008
Отсутствие необходимого оборудования	0,006

Наибольшее влияние (0,027) на невыполнение заказов в срок оказало отсутствие сырья и материалов, наименьшее влияние — отсутствие необходимого оборудования (внеплановый ремонт, отсутствие моделей и др. причины) — 0,006. Однако зачастую не берется во внимание такой фактор, как срок обработки заказа.

Объем заказов, упущенных в результате несвоевременной проработки, и размер потерь, понесенных ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» в 2007–2009 гг. представлен в табл. 3.

По результатам табл. 3 видно, что за анализируемый период наибольшее количество потерь произошло по категории оборудование МНЛЗ. Размер понесенных потерь увеличивается с каждым годом. Так, в 2007 г. потери составили 51 148 тыс. руб., в 2008 г. — 56 918 тыс. руб., а в 2009 г. потери составили 83 381 тыс. руб.

Исходя из проведенного анализа управления бизнес-процессами в ОАО «МК ОРМЕТО — ЮУМЗ», можно выделить следующие недостатки в процессе обработки заказов:

1) В ОАО «МК ОРМЕТО — ЮУМЗ», как, впрочем, на большинстве крупных машиностроительных предприятий, процесс обработки и управления заказами не автоматизирован. Ручная обработка заказа не исключает ошибок и увеличивает время изготовления продукции.

2) Отсутствие линейной связи между изменениями, происходящими во внешней среде и основными бизнес-процессами предприятия. В ОАО «МК ОРМЕТО — ЮУМЗ» модернизация оборудования происходит очень низкими темпами, а в условиях быстроразвивающегося рынка необходимо иметь хорошее техническое оснащение, чтобы вовремя удовлетворить запросы клиентов, не только за счет качественного производства продукции, но и за счет своевременной обработки заказа.

3) Большое количество отказов от изготовления продукции происходит по причине отсутствия технической возможности в металлургическом производстве при отсутствии необходи-

Таблица 3

Объем заказов, упущенных в результате несвоевременной проработки, и размер потерь, понесенных ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» в 2007–2009 гг.

Продукция под заказ	Количество, т	Стоимость, тыс. руб.	Количество заказов, потерянных в результате несвоевременной проработки, т	Цена, тыс. руб. за 1 т	Потери тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
2007 г.					
Доменное и сталеплавильное оборудование	5 092	466 796	399	92	36 577
Оборудование МНЛЗ	2 610	580 424	230	222	51 148
Агломерационное оборудование	1 776	423 290	149	238	35 513
Рудоусреднительное оборудование	2 075	396 674	198	191	37 851
Ковши шлаковозные	4 736	104 159	65	22	1 430
Итого	16 289	1 971 343	1 041	—	162 519
2008 г.					
Доменное и сталеплавильное оборудование	4 056	371 823	342	92	31 352
Оборудование МНЛЗ	3 341	742 820	256	222	56 918
Агломерационное оборудование	972	231 735	98	238	23 364
Рудоусреднительное оборудование	1 996	381 455	125	191	23 889
Ковши шлаковозные	7 032	154 674	514	22	11 306
Итого	17 397	1 882 507	1 335	—	146 828
2009 г.					
Доменное и сталеплавильное оборудование	5 452	499 761	415	92	38 041
Оборудование МНЛЗ	4 377	973 220	375	222	83 381
Агломерационное оборудование	2 852	679 629	279	238	66 485
Рудоусреднительное оборудование	2 376	454 118	216	191	41 283
Ковши шлаковозные	11 377	250 268	783	22	17 224
Итого	26 434	2 856 996	2 068	—	246 415

мых моделей, по причине нерентабельности производства, что также негативно сказывается на конкурентном преимуществе концерна.

Одними из наиболее очевидных направлений, способных обеспечить эффективное управление заказами, являются:

- внедрение управленческих инноваций — применение новых бизнес-процессов и управленческих решений, основанных на процессном управлении заказами;
- реализация программы повышения операционной эффективности на основе принципов «бережливого производства»,

путем устранения узких мест и потерь различного характера. При этом имеется ввиду оптимизация бизнес-процессов с целью исключения избыточных функций и процедур, создающих дополнительную работу и не создающих дополнительной стоимости;

- разработка и внедрение автоматизированной программы управления производством продукции, адаптированной к сборке на заказ и к разработке на заказ, что позволит сократить время процесса обработки заказа: конструирование моделей и подготовка чертежей, общих и узловых спецификаций.

Литература

1. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 319 с.
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
3. Ульянова О.Б. Мультипликативно-модульная организация бизнес-процессов производства как основа устойчивого развития предприятия (на примере текстильной промышленности): автореф. дисс. ... на соискание ученой степени д.э.н.: 08.00.05. — Иваново, 2009. — 39 с.
4. Шадрин А. Некоторые аспекты практической реализации процессного подхода // Стандарты и качество. — 2003. — № 6.