



НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ВОПРОСУ О РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

И.В. Яковенко

Под аутсорсингом понимают передачу части функций предприятия внешнему исполнителю. Таким образом, исполнитель обязуется обслуживать некий участок деятельности заказчика за определенную плату на постоянной основе. Аутсорсинг стал одной из форм организации бизнеса в современной экономике, то есть практикой решения проблем функционирования и развития путем сокращения издержек, увеличения восприятия условий внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска. Использование аутсорсинга получило стремительный размах во всем мире в течение последнего десятилетия.

С начала формирования сервисных рынков на Западе в 50-х гг. XX в. сектор обслуживания неотступно следовал за трансформацией крупных компаний и вслед за ними претерпел различные «волны» реструктуризации, результат которых можно сформулировать тремя терминами: глобализация, специализация и интеграция.

Сегодня западные компании организационно находятся на «волне» реинжиниринга, то есть уделяют особое внимание проблемам управления активами с точки зрения формирования стоимости для акционеров и совершенствуют основные бизнес-процессы в целях создания ценности для клиентов.

Сложившаяся структура рынка является следствием глобализации спроса со стороны международных корпораций на интегрированные услуги. Однако высокая концентрация этого рынка ставит перед крупными компаниями проблему ограниченного выбора поставщиков услуг, что в настоящее время приводит к росту цен и величины интегрированных сервисных

фирм. Крупные компании заинтересованы в сохранении конкуренции в сфере сервиса, поэтому, помимо нескольких интегрированных «мэйджоров», продолжают свою деятельность и специализированные средние и мелкие фирмы, обладающие своей нишей и технологическими преимуществами, в этом случае у корпораций есть выбор – иметь дело с несколькими компаниями, обеспечивающими весь производственный цикл, либо взаимодействовать с одной интегрированной сервисной корпорацией. Критерием выбора здесь является сравнение экономической эффективности, складывающееся из стоимости работ и величины технологических эффектов от реализации сервисных проектов по отдельности и интегрированного сервиса «под ключ».

Структуру российского сервисного рынка в настоящее время можно представить пятью основными группами сервисных компаний:

1. Подразделения западных интегрированных концернов и филиалы крупных иностранных специализированных компаний, предоставляющие весь комплекс услуг на базе современных технологий.

2. Специализированные сервисные компании, выделившиеся из крупных холдингов.

3. Отечественные сервисные фирмы, образовавшиеся на базе территориальных отраслевых организаций.

4. Новые специализированные сервисные структуры, имеющие большой потенциал роста.

Участники каждой группы имеют разные возможности по развитию бизнеса. Западным компаниям доступны практически неограниченные инвестиционные ресурсы, современные технологии и обору-

дование, а также мощные лоббистские возможности на уровне руководства крупных корпораций. В то же время выведенные из состава холдингов вспомогательные сервисные подразделения хорошо знают специфику материнских компаний и имеют гарантированный объем работ на начальном этапе своей «независимости». Новые сервисные фирмы реализуют агрессивные маркетинговые стратегии и предлагают инновационные технологии. Кроме того, институциональные изменения в сфере поддержки инновационного и технологического развития российской промышленности, осуществляемые федеральными и региональными органами власти, могут в перспективе на порядок поднять потенциал инновационных сервисных компаний.

Из российского опыта можно выделить шесть основных причин перехода на аутсорсинг:

1. Периодически выполняемые работы: ремонтные работы, техническое обслуживание зданий и оборудования. Возможность избавиться от чрезмерных накладных расходов является основным мотивом перехода на аутсорсинг периодически выполняемых работ.

2. Изготовление простейших заготовок: литые заготовки, метизы, внутренние неосновные элементы изделий.

3. Заготовки или операции, требующие специального оборудования.

4. В условиях сильных колебаний спроса (сильно выражена сезонность спроса на мороженое).

5. Как подстраховка на случай поломки оборудования. Аутсорсинг такого типа используется в случае, если собственное оборудование сильно изношено.

6. Аутсорсинг как бизнес-модель.

Российский сервисный рынок активно развивается и процесс этот еще далек от завершения. Его экономической базой является продолжающаяся реструктуризация российских холдингов, которые выводят вспомогательные производства и непрофильные активы для снижения собственных затрат и размещают подряды на сервисные операции на региональных рынках.

Отношение отечественных крупных корпораций к сервисному обеспечению основного производства напрямую зависит от их стратегий развития. Условно можно выделить следующие подходы к данному вопросу:

- альянс с западной интегрированной сервисной компанией;
- развитие собственных сервисных подразделений;
- консолидация и выделение непрофильных сервисных активов.

Ярким примером первой стратегии является «Сибнефть». В 2002 г. она и «Halliburton International Inc.» подписали соглашение, в рамках которого американская компания предоставляет «Сибнефти» широкий спектр сервисных услуг по сопровождению горизонтального бурения, зарезке боковых стволов, каротажу и цементации, а также по ремонту скважин с использованием гибких насосно-компрессорных труб. В том же году было заключено соглашение с «Baker Hughes», в соответствии с которым она окажет услуги по проводке горизонтальных и многоствольных скважин, а также по зарезке боковых стволов. Кроме того, «Baker Hughes» создаст собственный операционный исследовательский центр в Ноябрьском районе Ямало-Ненецкого округа и обеспечит поставку широкого спектра оборудования для работы на месторождениях «Сибнефти».

По второму пути идет «Сургутнефтегаз». Стратегия компании сформулирована предельно четко: при наличии активной долгосрочной программы развития и, как следствие, при высоком спросе на все виды сервисных услуг эффективнее вести эту деятельность силами собственных подразделений. Для бурения отдельных скважин или для реализации особо сложных проектов необходимо прибегать к услугам сторонних сервисных компаний, отбирая их на основе тендерных процедур, прежде всего чтобы разделять риски. «Сургутнефтегаз» в достаточной степени финансирует обновление основных фондов вспомогательного производства (включая бурение скважин) и оптимизирует их загрузку.

Остановимся наиболее подробно на третьей стратегией.

Проследим на примере ООО «Волгоградсервис» реализацию данной стратегии. ООО «Волгоградсервис» создано в рамках выполнения программы реструктуризации компании «ЛУКойл», когда ремонтно-механическое производство было выведено из структуры Волгоградского нефтеперерабатывающего завода. Основной задачей предприятия «Волгоградсервис» стало обеспечение стабильной работы оборудования производств и инфраструктуры ООО «ЛУКойл-Волгограднефтепереработка». Взаимодействие с ООО «ЛУКойл-Волгограднефтепереработка» стало строиться на основе договорных обязательств, кроме того, на предприятии легли дополнительные затраты на формирование аппарата управления и выкуп у заказчика основных фондов. Однако в то же время предприятие получило возможность осуществлять услуги технического сервиса не только непосредственно ООО «ЛУКойл-Волгограднефтепереработка», но и для других предприятий Волгоградской области и за ее пределами, в том числе на предприятиях транспортировки и переработки продуктов органической химии. Необходимо коснуться еще одного момента: предприятие, выведенное из состава «материнской» компании, вступило в фазу конкурентных взаимоотношений с внешней средой, что повлекло за собой осуществление комплекса мероприятий по интенсификации труда на предприятии, направленных прежде всего на повышение производительности и качества предлагаемых услуг. Кроме того, предприятие стало проводить серьезную работу по сертификации системы управления качеством по международному стандарту ISO 9001.

Можно привести еще один пример. Предприятие ОАО «ЛК-ТРАНС-АВТО» также было выведено из состава «ЛУКойла» в рамках программы реструктуризации производства. Структурные преобразования «ЛУКойла» были направлены на выделение непрофильных активов из специализации основной деятельности нефтяников и освобождение

от несвойственной им деятельности. Здесь складывается аналогичная ситуация как с ООО «Волгоградсервис». Первоначально в «ЛУКойле» часть транспорта использовалась не в полную нагрузку, большое количество машин не отвечало требованиям, предъявляемым технологическим процессом, работа автоцехов являлась сильно затратной. После того как ОАО «ЛК-ТРАНС-АВТО» пустило «в свободное плавание», там произошли переориентация и оптимизация структуры подвижного состава, увеличение грузоподъемности автомобилей-топливовозов, сокращение транспортных издержек, замена устаревшего парка автомобилей. Так как предприятие перешло на полную самоокупаемость, оно естественным образом стало развивать все направления, связанные с полной загрузкой собственных производственных площадей, а также в полной мере осваивать смежные отрасли, например, коммерческое техобслуживание, ремонт транспорта сторонними организациями и индивидуальным владельцам автомашин и др.

Российские компании, проводящие реструктуризацию вспомогательных производств, должны исходить из следующих предпосылок.

Наличие конкурентных рынков специализированного сервиса в регионах базовой деятельности – основной фактор снижения издержек компании в перспективе, вне зависимости от тенденций к горизонтальной и вертикальной интеграции на этих рынках. Поэтому рациональное поведение компании при реструктуризации, а также при проведении тендерной политики – поддержание такой структуры рынка сервисных услуг, которая обеспечивает конкуренцию подрядчиков.

Основная трудность здесь заключается в том, что компании при выборе той или иной схемы вывода вспомогательных производств должны учитывать множество факторов, включая социальные гарантии и риск частичной потери управляемости производственным процессом. Помимо этого, на решения менеджмента компаний огромное влияние оказывают текущие задания по снижению операционных издержек на добычу, устанавливаемые головной компанией.

Можно выделить следующие факторы эффективности вывода вспомогательного производства:

1. Для основного производства это эффект специализации, то есть снижение текущих затрат, возникающее при оптимизации материальных и трудовых ресурсов, и рост эффективности сервиса и услуг в перспективе за счет развития конкурентной среды.

2. Для выведенного вспомогательного производства это эффект хозяйственной самостоятельности, то есть более тесная связь результатов деятельности вновь образованного предприятия и доходов его коллектива.

Существуют также факторы, снижающие эффективность вывода:

1. Риск частичной потери управляемости производственным процессом и снижения оперативности выполнения сервисных работ.

2. Монопольная структура сегмента сервиса регионального рынка (отсутствие конкуренции) и, как следствие, рост стоимости сервисных работ в результате вывода и недооценка активов, реализуемых на рынке, из-за отсутствия спроса.

Целесообразность вывода вспомогательного производства из состава дочернего общества добывающей компании должна определяться совокупностью эффектов, которые по времени действия можно разделить на две группы:

- краткосрочный эффект – снижение текущих затрат на обслуживание основного производства и получение дохода от продажи активов на рынке;
- долгосрочный эффект – рост эффективности сервиса в перспективе за счет оптимизации структуры и развития конкуренции на рынке обслуживания нефтяного производства.

Необходимо учитывать, что вывод вспомогательных подразделений компаний может осуществляться в условиях монополизированного регионального рынка сервисных услуг. То есть на нем может присутствовать только один крупный заказчик – региональная компания – и отсутствовать либо также иметься в един-

ственном числе технологически связанных с ней поставщик в каждом сегменте сервиса. В результате действия фактора монополизации вывод вспомогательного производства может быть неэффективен по критерию снижения затрат, а фактическая цена сделок купли-продажи – ниже рыночной стоимости имущества.

На таких рынках продажа сервисного бизнеса или имущества осуществляется, как правило, с большим дисконтом или с рассрочкой платежей. Альтернативой же такому «сбросу» вспомогательных активов за «сколько дают», а не за «сколько стоит» могут быть инвестиции в развитие и вывод на рентабельный уровень функционирования собственного сервисного подразделения в форме юридического лица, своего рода «предпродажная подготовка». Однако такой подход в настоящее время практически не используется по причинам, указанным ниже.

В принципе, высокая результативность любого рынка должна следовать из рациональной рыночной структуры и оптимального поведения его субъектов в области ценообразования. Экономический эффект вывода вспомогательного производства компаний напрямую зависит от текущей структуры региональных рынков этих сервисных услуг, которые характеризуются капиталоемкими производственными процессами, что предполагает в краткосрочном плане высокие постоянные и низкие переменные издержки в структуре затрат сервисных компаний. Это, в свою очередь, дает возможность компаниям реализовывать эффективную ценовую стратегию через тендерную политику даже на рынках с небольшим числом поставщиков сервисных услуг.

Другой элемент результативного регионального сервисного рынка – это эффективный масштаб производства доминирующих сервисных компаний. По всей видимости, на начальном этапе становления этого рынка для некоторых сегментов сервисного обеспечения эффект масштаба ограничен. А это значит, что при выводе вспомогательного производства возникает еще одна проблема: куда вы-

водить, то есть «кому продавать»? Возможна ситуация, когда в результате приобретения доминирующей на региональном рынке сервисной компанией выведенного из состава компании сервиса объем ее производства вырастет выше оптимального. В этом случае неизбежен рост издержек и, соответственно, цен на ее услуги в среднесрочной перспективе, а вслед за ней поднимут цены и аутсайдеры. В результате текущий экономический эффект от вывода трансформируется в потери для компаний в перспективе.

Все вышесказанное имеет своей целью подчеркнуть следующую мысль: вывод вспомогательного производства из состава компаний – это не просто мероприятие в рамках реструктуризации, направленное на снижение текущих издержек. Это операция, которая может резко изменить структуру регионального рынка услуг и повлиять на уровень конкуренции и результативность всех его субъектов. Чтобы со-

хранить текущий и получить долгосрочный эффект от вывода, компании должны стремиться к формированию оптимальной отраслевой структуры и к стимулированию конкуренции на региональных рынках.

Менеджменту компаний, осуществляющих вывод вспомогательного производства, необходимо изменить свое отношение к данному процессу как к разовому мероприятию, направленному на снижение текущих затрат, и перейти к формированию эффективных региональных рынков сервисных услуг.

Требуется также сформировать систему мониторинга рынков сервисных услуг на уровне корпораций. И, наконец, разработать корпоративные процедуры тендерных предложений с целью привлечения на региональные рынки географически диверсифицированных и интегрированных сервисных компаний. Это приведет к снижению издержек и стимулированию предложения сервисных услуг.