

Е.Д. Фролова, канд. экон. наук, проф.,
Ю.Л. Чегодаева, аспирант
Екатеринбург, ГОУ ВПО УГТУ-УПИ

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье уточняется и наполняется новым содержанием термин «индустриальные услуги», вводится классификация услуг по видам потребителей. На основе анализа систем управления промышленным предприятием на примере металлургических заводов Свердловской области сделан вывод, что индустриальные услуги являются второстепенными объектами управления. Предложены принципы построения системы управления индустриальными услугами и ряд мероприятий, повышающих эффективность деятельности промышленного предприятия.

Причины неудовлетворительного финансово-экономического положения организаций на 90 % относятся к сфере управления бизнесом (неумение адаптироваться к условиям рынка, снижать издержки производства, повышать качество продукции, осваивать новые технологии), и только 10 % – это последствия утяжеленной структуры экономики, неплатежи, которые также во многом порождены нерыночным поведением хозяйствующих субъектов⁴. Обычно пути улучшения финансово-экономического состояния предприятия связывают с изменениями в сфере основного производства. Однако в связи с переходом конкуренции на новый уровень развития приходится обращать более пристальное внимание и более детально рассматривать те системы управления предприятием, которые раньше считались неосновными, обслуживающими или вспомогательными, а их деятельность рассматривалась как источник затрат или убытков для предприятия. Построение эффективных систем управления обслуживающим и вспомогательным производством – это резерв повышения эффективности функционирования промышленных предприятий и их конкурентоспособности.

Кроме обычного понимания услуг, которые могут быть определены и классифицированы разными способами, ряд авторов предлагают вспомогательные и обслуживающие производства промышленных предприятий рассматривать как подразделения, оказывающие услуги основному производству⁵. В соответствии с таким пониманием управление этими подразделениями должно производиться на основе тех же принципов, что и управление предприятиями сферы услуг. Зачастую мощности вспомогательных подразделений позволяют удовлетворить потребности не только основного производства промышленного

⁴ Макаров А.В. Трансформация управления предприятием. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003.

⁵ Мнение авторов было сформировано в результате изучения различных классификаторов услуг (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОКДП), Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД), Общероссийский классификатор услуг населению (ОКУН), Международная классификация товаров и услуг (МКТУ), Классификатор услуг Всемирной торговой организации), применения аутсорсингового подхода к управлению предприятием в целях повышения эффективности его деятельности, а также интервьюирования представителей промышленности Свердловской области.

предприятия, но и сторонних организаций и населения (например, большое количество металлургических предприятий Свердловской области являются градообразующими, их энергетические подразделения оказывают населению услуги горячего и холодного водоснабжения, водоотведения, отопления, т.е. оказывают коммунальные услуги).

Производство промышленной продукции в современном мире почти всегда сопровождается гарантийным обслуживанием, монтажом, наладкой, обучением и другими услугами. Услуги и товар взаимосвязаны, хотя соотношение между ними может быть разным. В некоторых видах деятельности, например торговле, строительстве, общественном питании, они настолько связаны между собой, что есть сложности отнесения их к сфере услуг или материального производства, что и находит отражение в различных классификаторах⁶.

Из сказанного выше можно сделать вывод, что существует ряд видов деятельности промышленного предприятия, удовлетворяющих определениям услуги и одновременно сопровождающихся предоставлением или производством материального товара. Эти виды деятельности назовем *индустриальными услугами*.

Индустриальные услуги – это услуги, условия создания которых схожи или совпадают с условиями материального производства, сопровождающиеся предоставлением или производством материального продукта, оказываемые промышленным предприятием.

Аналогом термину «индустриальные услуги» является термин «производственные услуги» – услуги, предоставляемые предприятиям, не могущим или считающим нецелесообразным производить их самим. Часто в литературе слова «индустриальные» и «промышленные» услуги используются как синонимы. Отличием предлагаемого термина «индустриальные услуги» является то, что производственные услуги предприятие потребляет, а индустриальные услуги – оказывает разным группам клиентов.

Анализ деятельности промышленных предприятий Свердловской области показал, что индустриальные услуги могут предоставляться и потребляться разными видами субъектов: промышленными предприятиями и предприятиями сферы услуг, органами власти и местного самоуправления, населением. Исходя из этого, можно выделить несколько видов индустриальных услуг по видам их потребителей:

- 1) индустриальные услуги, оказываемые промышленными предприятиями другим предприятиям (сектор В2В), мы предлагаем называть *промышленными*⁷ *индустриальными услугами*;

⁶ ОКДП, ОКВЭД, ОКУН, МКТУ, Классификатор услуг Всемирной торговой организации.

⁷ Промышленность – отрасль производства, охватывающая переработку сырья, разработку недр, создание средств производства и предметов потребления (Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. 80000 слов и фразеологических выражений / Российская АН; Российский фонд культуры; 2-е изд., испр. и доп. М.: АЗЪ, 1994. С. 605).

Промышленность – отрасль народного хозяйства, состоящая из двух больших групп отраслей – добывающей и обрабатывающей (Большой энциклопедический словарь. 2-е изд., перераб и доп. М.: Большая российская энциклопедия, 1998. С. 966).

- 2) индустриальные услуги, оказываемые промышленными предприятиями населению (сектор В2С), мы предлагаем называть *сервисными⁸ индустриальными услугами*;
- 3) индустриальные услуги, оказываемые промышленным предприятием самому себе, мы предлагаем считать *внутренними инфраструктурными индустриальными услугами*.

Выделение промышленных, сервисных и внутренних инфраструктурных индустриальных услуг обусловлено тем, что имеется принципиальная разница между потребителями этих услуг (предприятиями и населением) и их поведением в процессе покупки, это обуславливает разные системы управления оказывающим услуги предприятием, настроенные на разные группы клиентов.

Проведенный анализ систем управления промышленными предприятиями показал, что по таким предприятиям, как ОАО «Синарский трубный завод», ОАО «Северский трубный завод», ОАО «Святогор», Богословский алюминиевый завод – филиал ОАО «Сибирско-Уральская алюминиевая компания», индустриальные услуги в большинстве случаев не являются объектом управления. Основными выводами анализа систем управления предприятиями являются следующие:

- планирование и осуществление деятельности подразделений, оказывающих индустриальные услуги, происходит без соответствия потребностям основного производства, из-за чего производственные мощности используются не полностью или нерационально;
- деятельность по оказанию индустриальных услуг обычно в недостаточной степени учитывается при оценке эффективности функционирования предприятия в целом;
- в подразделениях, оказывающих индустриальные услуги, лишь формально присутствуют элементы системы управления в соответствии с международными стандартами качества ИСО, позволяющими предприятию поставлять готовую продукцию на экспорт;
- одним из основных условий производства готовой продукции с высоким уровнем качества является качество исходных факторов производства; качество услуг, используемых при производстве, оценивается степенью удовлетворенности тех, кто получает эти услуги. При оценке эффективности работы подразделений, оказывающих индустриальные услуги, не учитывается степень удовлетворенности потребителей полученными услугами, сотрудники не мотивированы на качественное предоставление услуг.

Рассмотрим в качестве объекта управления услуги энергетических подразделений металлургических предприятий, производящих тепло и горячую воду как для собственных нужд, так и для продажи на сторону. При построении

⁸ Сервис – оказание услуг, удовлетворение бытовых нужд населения (Современный словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1992. С. 552). Сервис – обслуживание населения в различных сферах повседневной жизни (Большой энциклопедический словарь. 2-е изд., перераб и доп. М.: Большая российская энциклопедия, 1998. С. 1086). Сервисные услуги – это совокупность услуг, предоставляемых населению сервисными организациями (Романович Ж.А., Калачев С.В. Сервисная деятельность: Учебник / Под общ. ред. проф. Ж.А. Романовича. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2006. С. 101).

системы управления индустриальными услугами мы предлагаем основываться на следующих принципах:

- наличие нескольких групп потребителей услуг: основные подразделения металлургического предприятия, сторонние потребители-предприятия разных сфер деятельности, население;
- наличие у разных групп потребителей разных потребностей;
- планирование и организация деятельности по оказанию индустриальных услуг на основе установленных потребностей разных групп клиентов;
- принятие в качестве основного критерия оценки деятельности подразделения по оказанию услуг в целом и каждого из его сотрудников в частности степени удовлетворенности потребителей (как внешних, являющихся потребителями продукции данного подразделения, так и внутренних – сотрудников, использующих результаты труда коллег в рамках одного подразделения).

На наш взгляд, использование перечисленных выше принципов может реализовываться в следующих мероприятиях по внедрению системы управления индустриальными услугами:

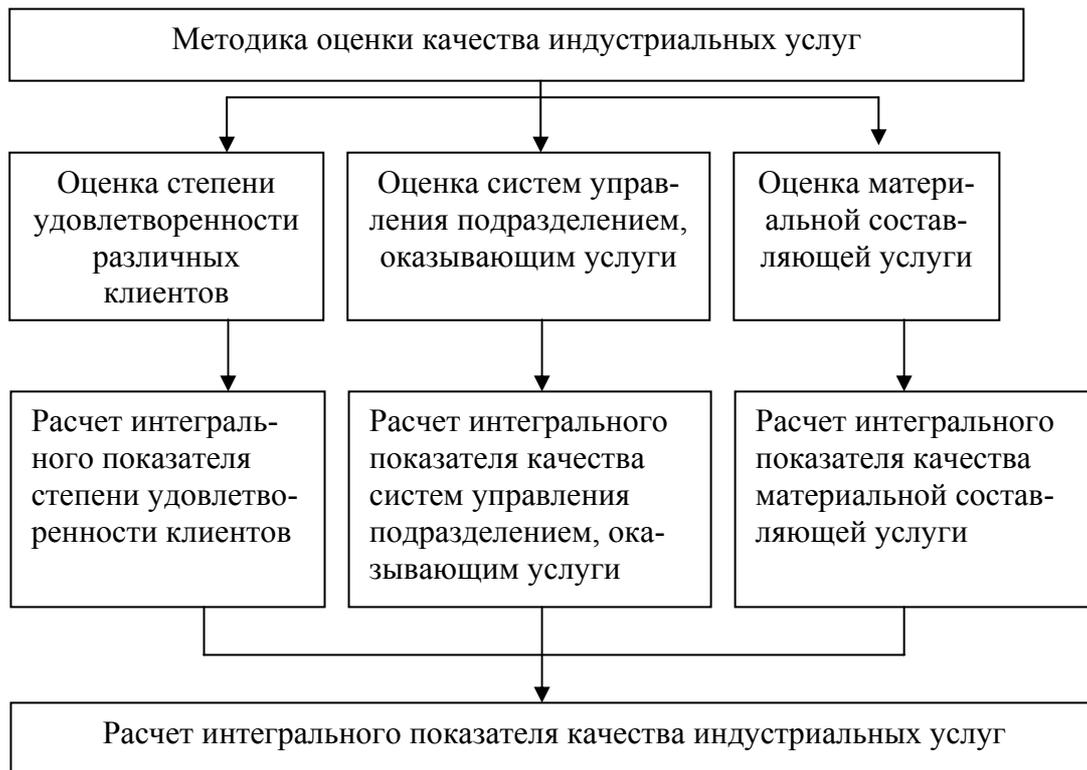
- оценка возможности и экономической эффективности выделения подразделений, оказывающих индустриальные услуги, в отдельные предприятия, полностью принадлежащие металлургическому предприятию, в целях предоставления им хозяйственной самостоятельности при условии доли услуг сторонним потребителям более 50 %. Мировая практика и отечественный опыт показывают, что подразделения, которые самостоятельно осуществляют деятельность и формируют финансовые результаты, сильнее мотивированы на получение высоких показателей эффективности;
- внедрение системы ориентированного на клиентов управления и менеджмента качества услуг, охватывающей все аспекты деятельности предприятия и нацеленной на удовлетворение требований всех групп клиентов.

Концепция оценки возможности и экономической эффективности выделения подразделений, оказывающих индустриальные услуги, в отдельные предприятия, на наш взгляд, должна основываться на следующих моментах:

- 1) оценка возможности эффективного функционирования дочернего предприятия:
 - оценка внешней среды и прогнозирование внешнего (сторонние потребители) и внутреннего (материнская компания) рынка сбыта;
 - оценка прибыли и рентабельности дочернего предприятия;
- 2) оценка влияния создания новой компании на прибыль и рентабельность материнской компании с учетом того, что расчеты с дочерней компанией должны производиться по рыночным, а не трансфертным ценам, прибыль дочерней компании будет отражаться в балансе материнской как доход от участия в других предприятиях. Сравнение трансфертных цен подразделений предприятия и цен независимых поставщиков аналогичных услуг показывает, что трансфертные цены часто завышены из-за неэффективной организации производства, высокого уровня потерь и низкого каче-

ства услуг. Конкуренция заставляет выделенные предприятия повышать эффективность производства, вследствие чего снижаются цены⁹.

Существует несколько стратегий поведения предприятия, ориентированных на повышение эффективности его деятельности, одним из них является ориентированная на качество предоставляемых товаров и услуг¹⁰. Ее реализация требует применения клиент-ориентированного менеджмента и внедрения системы управления качеством услуг. Эффективность функционирования системы менеджмента качества, охватывающей все аспекты деятельности по оказанию индустриальных услуг и нацеленной на удовлетворение требований всех групп клиентов, на наш взгляд, может быть оценена с помощью методики, концепция которой приведена на рисунке.



Концептуальная модель методики оценки качества индустриальных услуг

Таким образом, мы видим, что подход к управлению вспомогательными и обслуживающими производствами как к подразделениям, оказывающим индустриальные услуги, позволяет создать систему управления, в основе которой лежит удовлетворение всех групп клиентов, обеспечивающее в итоге эффективность функционирования промышленных предприятий и их конкурентоспособность.

⁹ Например, расчеты для ОАО «Синарский трубный завод» при выделении энергетических подразделений завода в самостоятельное ООО «Синараэнергоресурсы», единственным учредителем которого является «Синарский трубный завод», показали, что чистая прибыль материнской компании увеличивается на 3-7 % (в зависимости от прогноза рыночной конъюнктуры для нового предприятия).

¹⁰ По данным американского исследователя Милтона Гарретта, прибыль на инвестиции в предприятия со стратегией, основанной на высоком качестве товаров и услуг, составляет 34-36 %, что значительно выше прибыли на инвестиции в предприятия, использующие другие стратегии.