УДК 338.012

А.С.МЯГКОВ
Экономический факультет, группа МТ-04-2,
ассистент профессора

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «КОМБИНАТ «МАГНЕЗИТ»

Статья посвящена разработкам в области повышения конкурентоспособности на предприятии по производству огнеупоров ОАО «Комбинат «Магнезит». Предложен метод проведения аутсорсинга на комбинате, который позволит снизить издержки в жесткой конкурентной борьбе, за счет эффективного управления вспомогательными процессами.

The given work is devoted to development in the field of increase of competitiveness at the enterprise on manufacture of refractories Open Society «Combine «Magnesit». In work the method of carriying out of outsourcing at combine is offered. It will allow to lower costs in rigid competitive struggle, due to efficient control auxiliary processes.

ОАО «Комбинат «Магнезит» – крупнейший в мире производитель высокостойких огнеупоров на основе природного магнезитового сырья, предприятие с полным технологическим циклом – от вскрытия и добычи магнезитовых руд (открытым и подземным способом), их дробления и обогащения, до получения и обжига периклазовых порошков, изготовления огнеупорных изделий.

Комбинат основан в 1901 г. на базе Саткинского месторождения магнезита, находящегося в г.Сатка Челябинской обл. На предприятии производится более ста наименований магнезиальных и углеродсодержащих огнеупоров (изделия и неформованные материалы).

Потребителями продукции комбината являются более 700 отечественных и зарубежных предприятий черной и цветной металлургии, цементной, химической, целлюлозно-бумажной, сахарной отраслей промышленности, машиностроения, энергетики, сельского хозяйства.

Высокоогнеупорные изделия применяются при футеровке подин, стен и сводов печей – электросталеплавильных, индукционных, вращающихся, туннельных, а также мартенов, конверторов, без огнеупоров не обойтись при разливке стали.

«Комбинат «Магнезит» входит в холдинг ООО «Группа «Магнезит», структуру которого также составляют: «Кыштымский огнеупорный завод», предприятие «Сибирский Магнезит», российско-германское предприятие «Магнезит-Интокаст-Сатка», два совместных производства в Китае «Wuxi Nanfang Dalmond Refractories», «Yingkou Dalmond Refractories», завод в Германии «Feuerfest Siegburg», завод по производству огнеупоров в Словакии «SLOVMAG», две сбытовые структуры, предприятие «Магнезит Монтаж Сервис», предприятие ТД «Неруд Инвест», торговые представительства в России, СНГ и Европе. Доля «Группы «Магнезит» на рынке магнезиальных огнеупоров СНГ – 60 %, на российском рынке – 70 %. Доля ОАО «Комбинат «Магнезит» на российском рынке огнеупорной продукции – 19,6%. Прибыль ОАО «Комбинат «Магнезит» за 2005 г. составила – 225 млн руб. Выручка холдинга «Группа «Магнезит» за 2006 г. составила 12500 млн руб.

При острой конкуренции на рынке огнеупорной продукции предприятия отрасли проводят различные стратегии завоевания потребителей, как за счет низкой цены, так и за счет высокого качества продукции. Одним из приоритетных направлений в конкурентной борьбе является стратегия сниже-

ния издержек за счет эффективного управления бизнес-процессами.

Для выявления сильных и слабых сторон ОАО «Комбинат «Магнезит» проведен SWOT-анализ, который показал: предприятие обладает огромным потенциальным эффектом, использует инновационные технологии, интеллектуальные ресурсы и обширные связи с потребителями. С другой стороны, наблюдается проблема экспорта продукции из-за неудобного географического положения, что может реально отразится на стоимости. Другим фактором, влияющим негативно на конкурентоспособность комбината, является устаревшая организационно-функциональная структура, которая приводит к увеличению издержек.

На основании SWOT-анализа можно сделать вывод о необходимости совершенствования структуры ОАО «Комбинат «Магнезит». Предложен внешний аутсорсинг – выведение активов (в частности, непрофильных) из состава предприятия и управление ими профессиональной компанией с целью повышения эффективности его работы.

Предлагаемая схема состоит в следующем: из структуры ОАО «Комбинат «Магнезит» вывести в холдинг ООО «Группа «Магнезит» как отдельную единицу цех «Управление автоперевозками» вместе со всей техникой, состоящей на балансе цехов предприятия, которая будет предоставлять услуги комбинату на основе подряда. Управление данной структурой будет осуществлять аутсорсинговая компания.

Целью данного мероприятия является:

- возможность данной самостоятельной единицы предоставлять услуги на сторону, что увеличит доход как самой компании, так и холдинга, в который она входит;
- повышение эффективности использования техники за счет работы по запросу цехов;
- снижение издержек за счет экономии на топливе и запчастях;
- заинтересованность самостоятельного структурного подразделения в росте эффективности своей работы (мотивационный аспект);
- уменьшение времени решения вопросов, затрагивающих вспомогательную деятельность;
- улучшение отслеживания и контроля финансовых потоков.

Чтобы заинтересовать профессионального поставщика услуг, необходим определенный стимул, который будет работать до окончания срока действия контракта. Нужно заключить соглашение о распределении риска и прибыли, согласно которому стороны разделят между собой будущие доходы от экономии средств или убытки в заранее обусловленном соотношении. В связи с этим основное внимание будет уделяться непрерывному повышению качества обслуживания и снижению затрат.

Комбинат определяет уровень качества предоставляемых услуг, ниже которых поставщик не может работать. Порог максимальной стоимости предоставленных услуг и определенный диапазон должны быть оптимальными, зафиксированными в договоре об аутсорсинге.

При проведении аутсорсинга, наблюдается экономия по следующим статьям затрат:

- сокращение численности работников приводит к снижению фонда заработной платы;
- отсутствуют затраты на ремонт техники;
- снижаются затраты на покупку топлива для техники;
- снижение издержек предприятия;
- сокращение налоговых отчислений в бюджет за счет отнесения лизинговых арендных платежей на текущие издержки производства.

Наблюдаются и другие преимущества при проведении аутсорсинга:

- в результате перевода техники, появляется резерв помещений (гаражей), которые предприятие может использовать на разные нужды, в результате чего могут снизится затраты на капитальные вложения;
- исключается время простоя техники в ремонте, так как подрядная организация должна предоставлять лишь исправную технику.

По прогнозным оценкам численность персонала комбината в результате перевода цеха «Управление автоперевозками» в холдинг «Группа «Магнезит» сократится на 369 чел. Это приведет к экономии зарплаты на сумму 3522 тыс.руб./мес., топлива на 3713,2 тыс.руб./мес., запчастей на 850 тыс.руб./год. Суммарная экономия по основным статьям затрат составит 87673315,6 руб./год.

При проведении аутсорсинга наблюдается экономия по фонду оплаты труда, а также экономия по затратам на топливо, запчастям. В результате снижается себестоимость выпускаемой продукции. Это приведет к снижению издержек, повышению рентабельности предприятия, а, следовательно, и к повышению конкурентоспособности предприятия в целом.

В связи с повышением эффективности работы предприятия модернизируется парк автомобилей. Устаревшая техника списывается (около 18 %). Также нужно учесть и невозможность перевода спецавтомобилей (40 шт.), использование которых требует лицензий или разрешений. Следовательно, парк автомобильного транспорта нового предприятия составит 270 машин. При этом происходит сокращение численности персонала до 300 чел. Затраты по основным статьям составят: по зарплате – 2943,2 тыс.руб./мес., по топливу – 2871,2 тыс.руб./мес., по запчастям – 500 тыс.руб./год, по лизинговым платежам – 13608 тыс.руб./год. Суммарные затраты составят: 83882170,76 руб./год.

Разница между экономией и затратами составит

$$\Delta = \sum_{i=1}^{Y} Ý - \sum_{Y}^{Y} Ç = 3791144{,}24 \text{ руб./год.}$$

Эффективным аутсорсинг станет в том случае, если экономически оправдано будет заказывать автомобили у данной структуры на правах аренды или лизинга.

Выведение непрофильных единиц в отдельные структуры и управление ими профессиональными менеджерами имеет большие преимущества, так как повышается эффективность использования техники. Данное мероприятие направлено на долгосрочное планирование ведения бизнеса предприятиями.

Научный руководитель д-р э.н. проф. *Н.Я.Лобанов*