

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ ТМК



Трубная
Металлургическая
Компания


Главный энергетик
ОАО «Трубная Металлургическая
Компания»
В.С. Дворкин

105062, Москва, ул. Покровка, д. 40, стр. 2а
Тел.: 775-76-00, факс: 775-76-01

E-mail: tmk@tmk-group.com ; www.tmk-group.com

СОДЕРЖАНИЕ

1. Сценарии исполнения аутсорсинга, преимущества и цели
2. Виды аутсорсинга
3. Формы и определение целесообразности аутсорсинга
4. Энергетический Аутсорсинг ТМК
 - 4.1. Аутсорсинг на ОАО «СТЗ»
 - 4.2. Аутсорсинг на ОАО «СинТЗ»
5. Схема работы ТЭЦ ОАО «СинТЗ»
6. О принципах ON-SITE при производстве технических газов и сжатого воздуха, как разновидности аутсорсинга



Аутсорсинг – передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся на оказании услуг в соответствующей области.

Применительно к энергетике промышленного предприятия можно выделить **следующие виды аутсорсинга:**

1. Аутсорсинг при производстве энергоресурсов специализированной компанией
2. Аутсорсинг при транспортировании энергоресурсов.
3. Аутсорсинг ремонта (обслуживания) энергетического оборудования.
4. Другой аутсорсинг: информационные технологии, энергоменеджмент и др.

Сценарии исполнения аутсорсинга

Сценарии исполнения аутсорсинга можно свести к трем вариантам в зависимости от ситуации, целей, перспектив и возможности компании

- **Сторонние активы и сторонний персонал**
- **Сторонние активы и собственный персонал**
- **Собственные активы и сторонний персонал**

Преимущества и цели аутсорсинга

ПРЕИМУЩЕСТВА

ЦЕЛЬ

Организационно-управленческие	Сосредоточение «внутрикорпоративного» внимания и ресурсов на основной деятельности, целях компании и на удовлетворении потребностей Высвобождение ресурсов для основного бизнеса и фонда основного капитала Улучшение управляемости и контроль текущей ситуации Перенесение части риска на другую компанию
Технологические	Получение доступа к ресурсам, недоступным внутри самой компании, к услугам мирового класса и большой профессиональной базе, к новейшим технологиям Повышение качества и надежности обслуживания
Стоимостные	Сокращение издержек обслуживания бизнес-процессов (в следствии специализации аутсорсера в узкой предметной области) Повышение прибыльности бизнеса Экономия постоянных затрат на офис и оборудование Перевод структуры расходов компании в финансовых отчетах из переменной в фиксированную

Виды аутсорсинга

Аутсорсинг
может
быть трех
видов:

- **Производственный**
- **Аутсорсинг бизнес-процессов**
- **IT-Аутсорсинг**

Производственный Аутсорсинг

Этот вид Аутсорсинга подразумевает, что Компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании

Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках Аутсорсинга

Аутсорсинг бизнес-процессов

Этот вид Аутсорсинга (АБП) включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными. Из числа этих процессов на Аутсорсинг могут переданы:

- управление персоналом
- бухгалтерский учет
- маркетинг
- реклама
- логистика

Аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом причем наибольший рост проявляется в сфере финансов и бухгалтерского учета

IT-Аутсорсинг

Аутсорсинг информационных технологий – это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно:

- Обслуживание сетевой инфраструктуры
- Проектирование и планирование бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением
- Системная интеграция
- Размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний
- Создание и поддержка публичных web-серверов
- Управление информационными системами
- Приобретение в лизинг компьютерного оборудования



Формы аутсорсинга

В зависимости от объема аутсорсинг делится на:

- **Максимальный или полный аутсорсинг –**

это определение используется для обозначения договора по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности, такие как информационные технологии или финансы передаются поставщику услуг на время действия контракта.

- **Частичный или выборочный аутсорсинг –**

в соответствии с таким соглашением, значительная часть функций подразделения остается у клиента

- **Совместный аутсорсинг –**

это термин, введенный британской компанией EDS, описывает один из вариантов аутсорсинга, в котором стороны соглашения являются партнерами. Однако в последнее время некоторые специалисты используют его для описания субдоговоров, предполагающих наличие нескольких поставщиков услуг.

Формы аутсорсинга

- **Аутсорсинг совместных предприятий –**

Подразумевает создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы клиента затем будут переданы этому совместному предприятию, а не поставщику услуг. Целью является не только повышение качества работы переведенного подразделения, но, что ещё важнее, разработка товаров и услуг, которые могут быть переданы третьей стороне. Затем заказчик и поставщик услуг распределяют прибыль, заработанную новой компанией. Таким образом поставщик услуг может полностью использовать свои возможности по созданию систем, а клиент разделит с ним расходы на разработку новых программ. Совместное предприятие получает преимущества, пользуясь специализированными знаниями клиента о своем рынке.

Определение целесообразности аутсорсинга

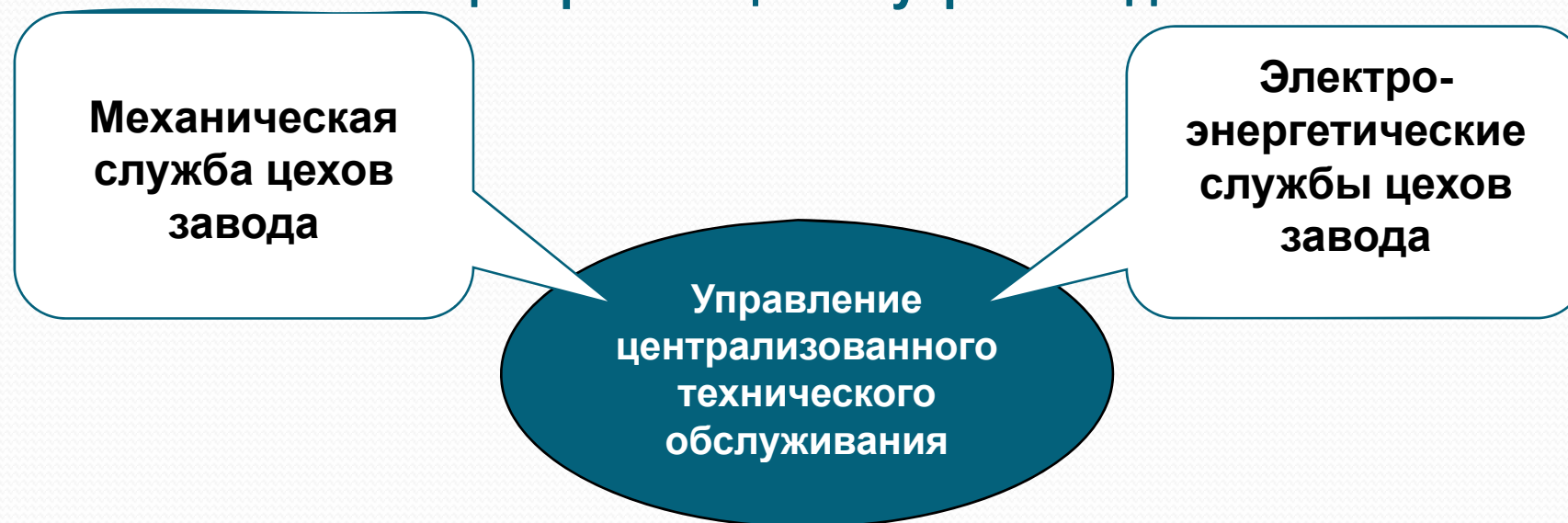
Переход к аутсорсингу можно считать целесообразным, если при этом организация приобретает определенные конкурентные преимущества и достигает поставленных целей. На эффективность аутсорсинга влияет множество факторов, которые необходимо учитывать и точно оценивать. Для определения критериев оценки стратегии аутсорсинга необходимо установить степень соблюдения принципов:

- **Актуализации функций** (т.е. использование всех свойств объекта в соответствии с их функциональным содержанием)
- **Сосредоточения функций** (т.е. объединение усилий всех элементов для достижения целей существования объекта)
- **Совместимости функций** (функциональных и структурных свойств)
- **Гибкости функций** (управляемость)

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ ТМК

Реорганизация структуры управления технического обслуживания на ОАО «СТЗ»

Централизация внутри завода



Цели:

- Определение фактических затрат на ТО
- Построение системы взаимоотношений с цехами завода

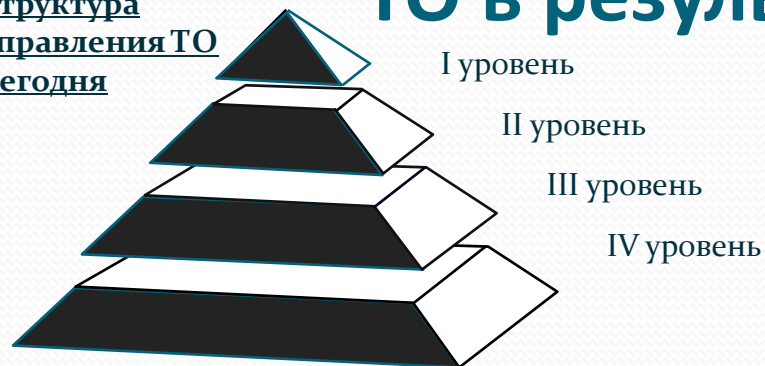
Существующее положение структуры ремонтных служб ОАО «СТЗ»



ИТОГО: 3058 чел. (включая участки перевалки и краномашинистов)

Реорганизация структуры управления ТО в результате аутсорсинга

Структура
управления ТО
Сегодня



Будущая
структура
управления ТО



Отрицательные стороны:

- Сложности управляемости
- Дублирование и неэффективность функций
- Низкая скорость прохождения приказов
- Большая численность персонала
- Размывание ответственности руководителей
- Высокие затраты на текущие и капитальные ремонты и содержание оборудования
- Низкий коэффициент использования технологического оборудования
- Избыточное количество запасных частей

Положительные стороны:

- Максимальная приближенность ремонтного персонала к производству
- Быстродействие при устранении аварий

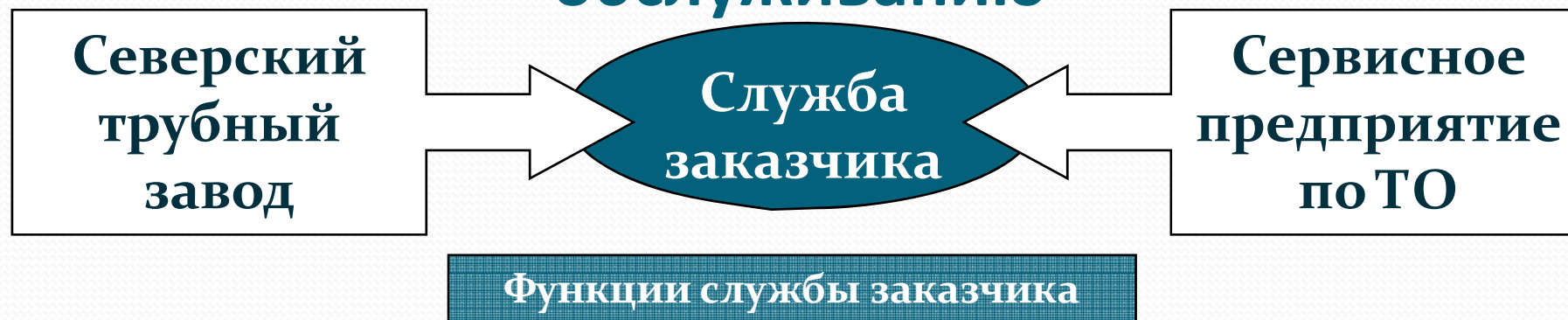
Положительные стороны:

- лучшая управляемость
- устранение дублирования и неэффективности функций
- Увеличение скорости прохождения приказов
- Уменьшение численности персонала
- Конкретизация ответственности руководителей
- Снижение затрат на ТО
- Повышение надежности оборудования, и, как следствие, увеличение производства продукции у заказчика

Отрицательные стороны:

- Психологическое отдаление от производства

Взаимоотношения завода и сервисного предприятия по техническому обслуживанию



- Обеспечение 2-х сторонней связи между заводом и сервисным предприятием по ТО
- Подготовка договоров по техническому обслуживанию с сервисным предприятием
- Согласование графиков остановов технологического оборудования на техническое обслуживание
- Учет простоев с классификацией причин, ведение основных показателей эффективности ТО, согласно условий заключенного договора
- Представительство от завода в решении спорных вопросов с сервисным предприятием по ТО

- Подготовка текущих и годовых инвестиционных программ технического развития завода
- Оформление допусков на выполнение сервисного обслуживания
- Обеспечение безопасной эксплуатации ГПМ и механизмов
- Подготовка замечаний к работе технологического оборудования
- Согласование заданий на выполнение технического обслуживания
- Взаимодействие с надзорными органами
- Технический надзор за эксплуатацией и состоянием основных фондов
- Управление нормативно-технической документацией

Цели реорганизации системы управления ТОиР ОАО “СинТЗ”



Повышение уровня экономической эффективности и инвестиционной привлекательности предприятия, обеспечение роста доходов акционеров за счет устойчивого увеличения прибыли.



Обеспечение эксплуатационной надежности оборудования, достаточной для выполнения производственных программ, при уменьшении доли затрат на техническое обслуживание и ремонт основных фондов.



Оптимизация численности и совершенствование мотивации персонала для закрепления и развития кадрового потенциала технических служб – залога успешной деятельности предприятия в достижении его стратегических целей.

Задачи реорганизации системы управления ТОиР ОАО “СинТЗ”

- Реформирование системы управления с унификацией организационной структуры подразделений предприятия
- Распределение функций между подразделениями сферы ТОиР, совершенствование механизмов взаимоотношений между заказчиком и исполнителем услуг, формирование новых экономических отношений между подразделениями в ходе реформирования системы ТОиР
- Обеспечение планирования технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) оборудования по фактическому состоянию оборудования
- Плановое обновление физически изношенного и морально устаревшего оборудования на современное, имеющее более совершенные технические характеристики и меньшие эксплуатационные расходы
- Повышение технологического уровня выполнения ТОиР
- Внедрение современных информационных технологий при планировании и выполнении бизнес – процессов в системе ТОиР
- Внедрение системы содержания оборудования с вовлечением эксплуатационного (технологического) персонала с использованием общепризнанных мировых систем по типу ТРМ (Total Productive Maintenance)
- Совершенствование кадровой политики путем организации постоянного обучения персонала и повышения его квалификации для обеспечения качества выполняемых работ и роста производительности труда
- Переход на фирменное обслуживание оборудования узкоспециализированными высококвалифицированными сервисными предприятиями, обладающими высокой конкурентоспособностью на рынке данных услуг

Стратегия реорганизации системы управления ТОиР ОАО “СинТЗ”

- Поэтапное реформирование системы ТОиР оборудования предприятия с использованием передового международного опыта с последующим выводом непрофильных активов в юридически самостоятельные предприятия.
- Совершенствование организационной структуры управления ТОиР с унификацией функций руководителей и специалистов, задействованных в сфере технического обслуживания и ремонтов оборудования на предприятии
- Внедрение современных информационных технологий управления ТОиР оборудования в рамках корпоративной информационной системы
- Формирование кадровой политики направленной на развитие персонала системы ТОиР – основного фактора динамичного роста предприятия в современных условиях

Этапы реорганизации системы управления ТОиР ОАО “СинТЗ”

- 1 ЭТАП** Формирование централизованных ремонтных служб на предприятии
- 2 ЭТАП** Отработка и регламентация взаимодействия вновь созданных централизованных ремонтных служб с технологическими, экономическими, коммерческими и другими службами предприятия
- 3 ЭТАП** Создание юридически независимых ремонтных и сервисных предприятий (с различной степенью аффилированности) по направлениям деятельности на базе централизованных ремонтных служб

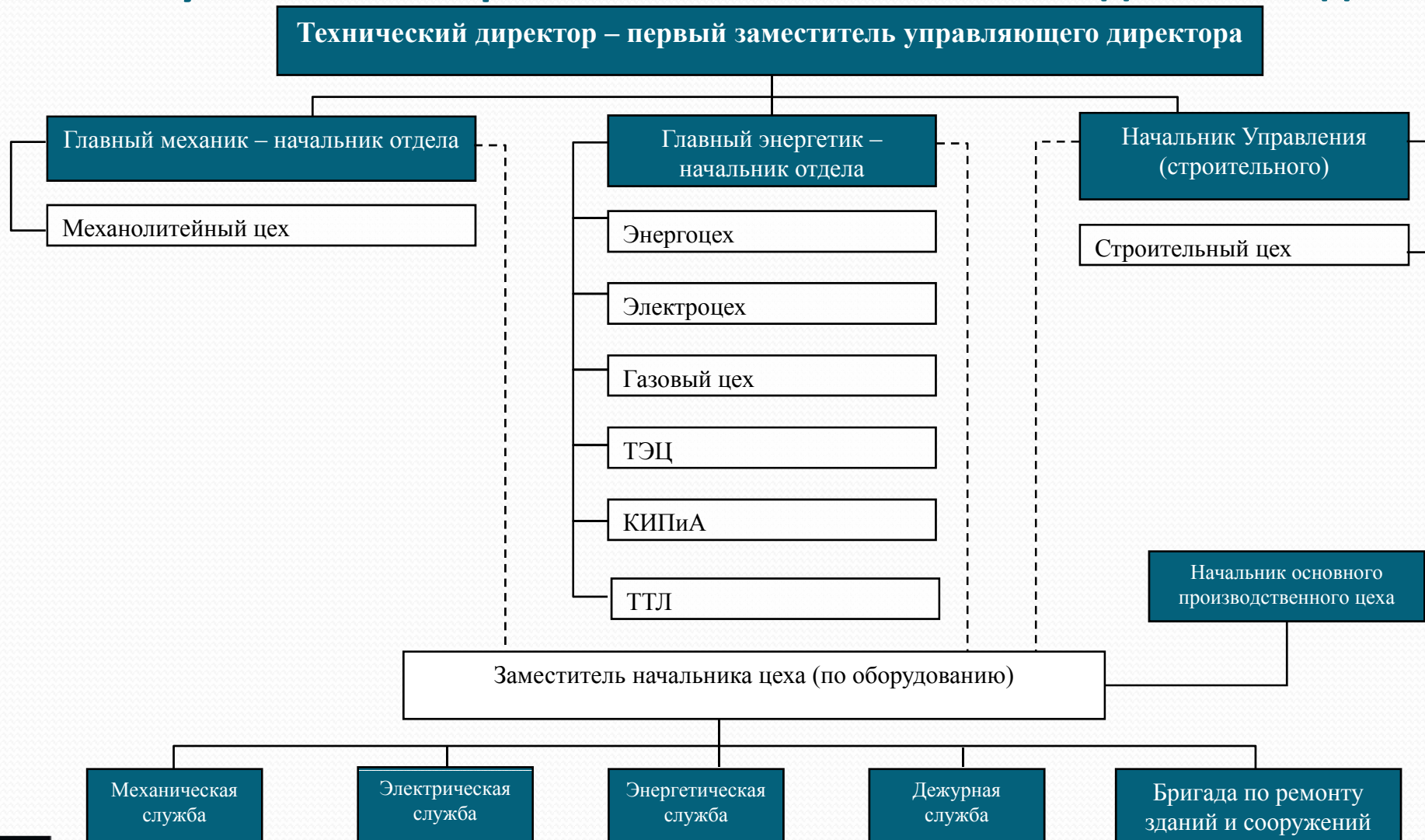
“Стратегия определяет структуру”
Альфред Чандлер

“Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации.

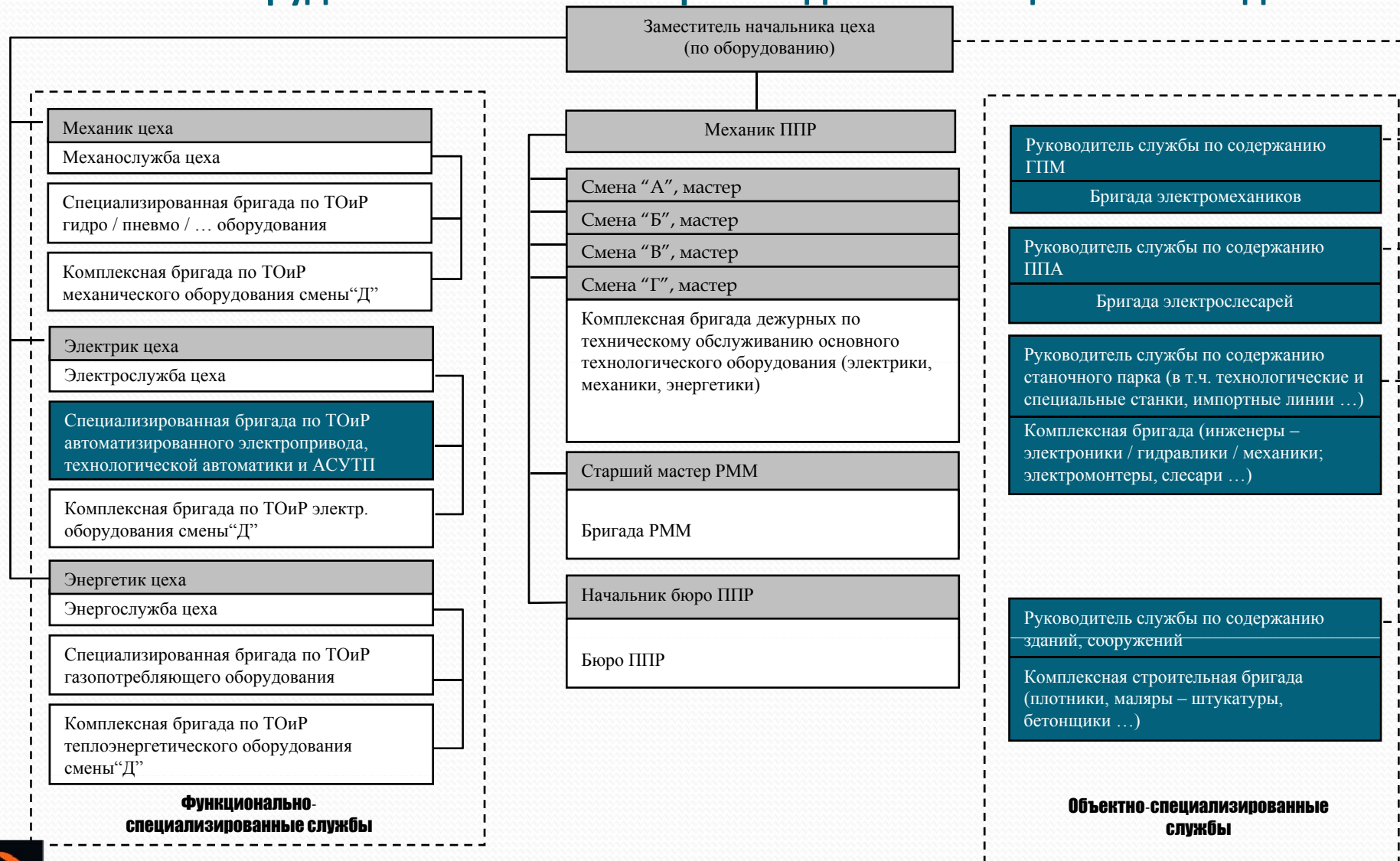
Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах”

Майкл Мескон

Организационная структура управления техническим обслуживанием и ремонтами на ОАО "СинТЗ" до 2003 года

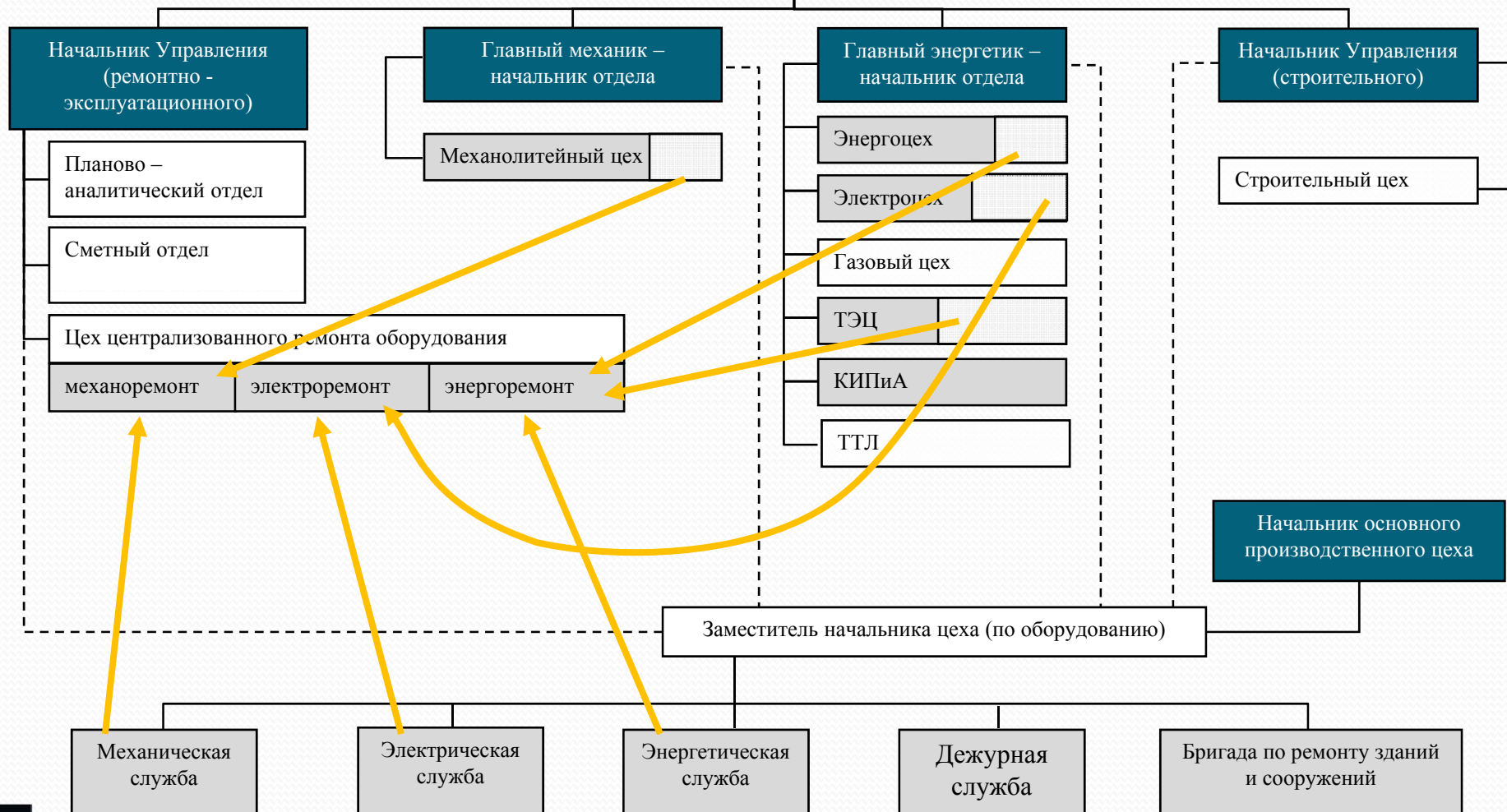


Цеховая служба по техническому обслуживанию и текущему ремонту оборудования основного производственного цеха. 2003 год



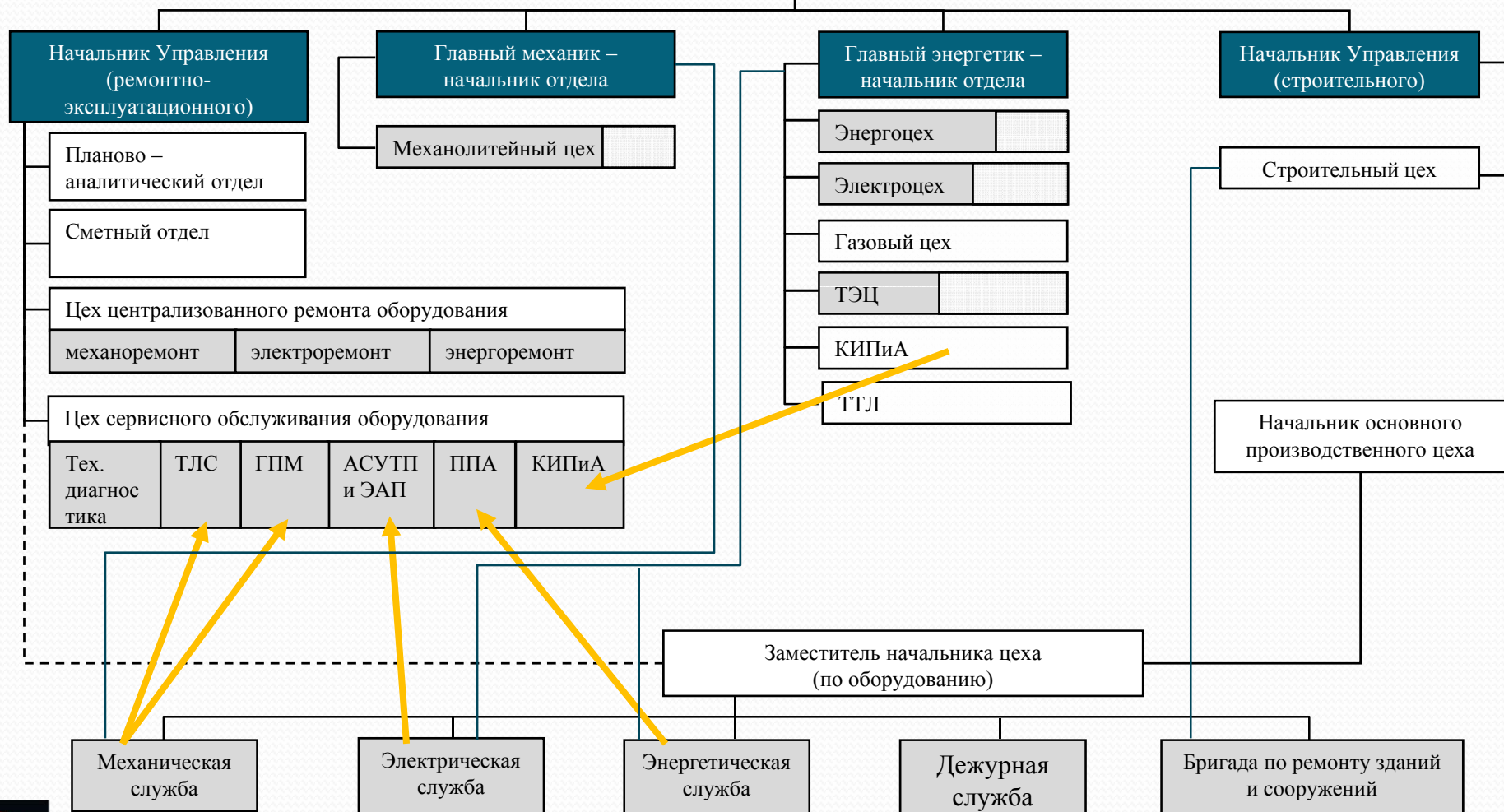
Организация Цеха централизованного ремонта оборудования в составе ремонтно-эксплуатационного управления. 2004 год

Технический директор – первый заместитель управляющего директора



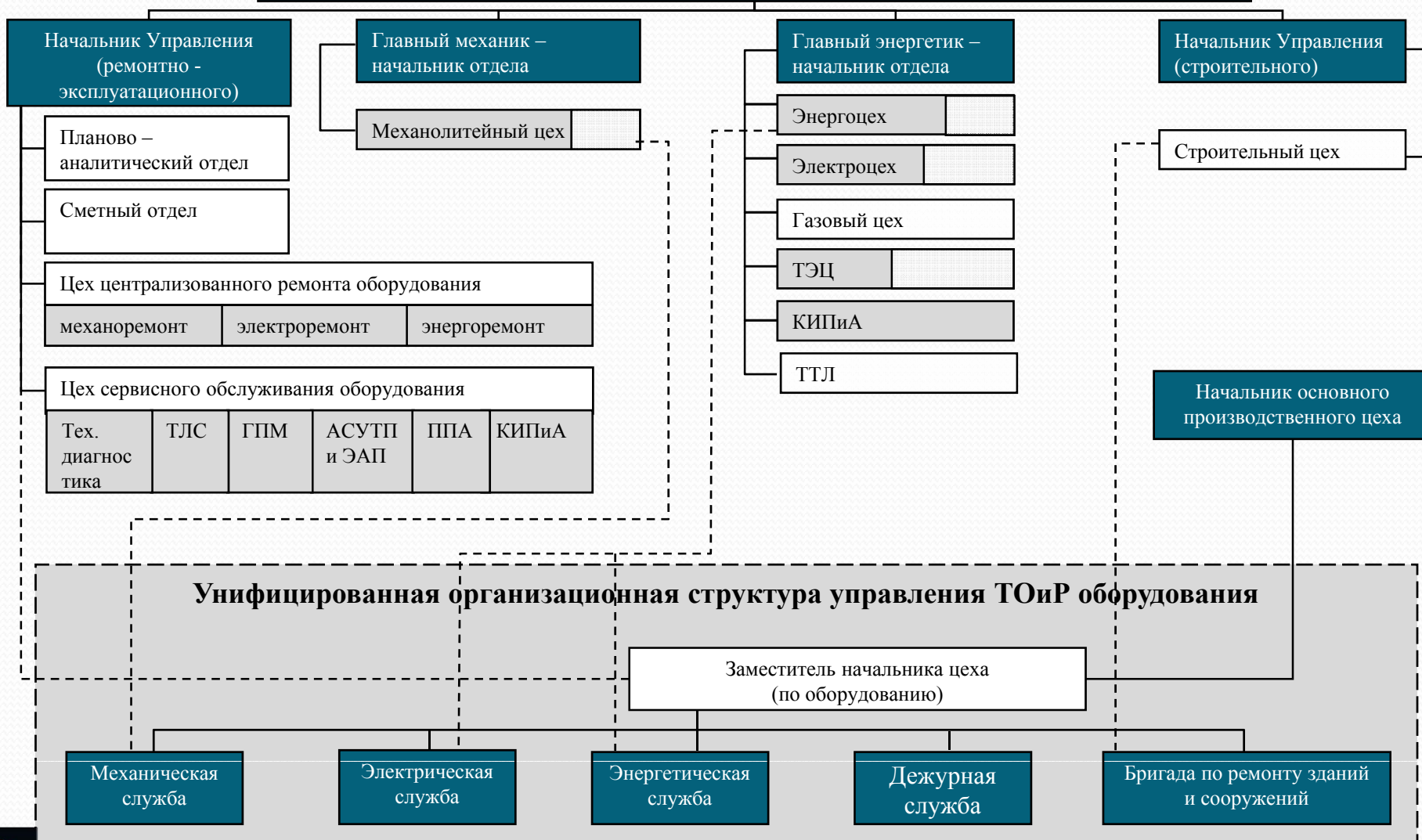
Организация Цеха сервисного обслуживания оборудования. 2005 год

Технический директор – первый заместитель управляющего директора



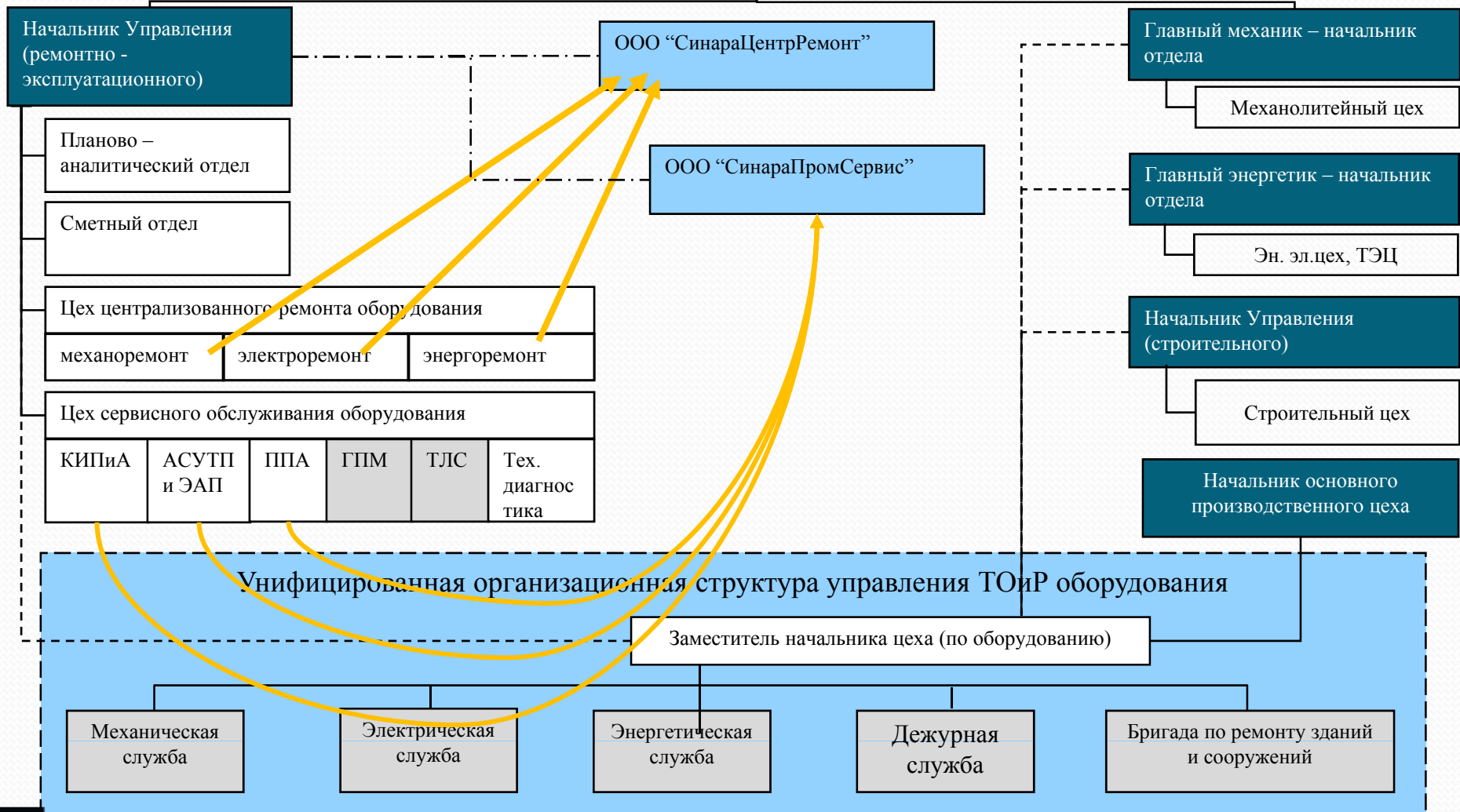
Внедрение унифицированной организационной структуры управления ТОиР оборудования в основных цехах. 2005 год

Технический директор – первый заместитель управляющего директора



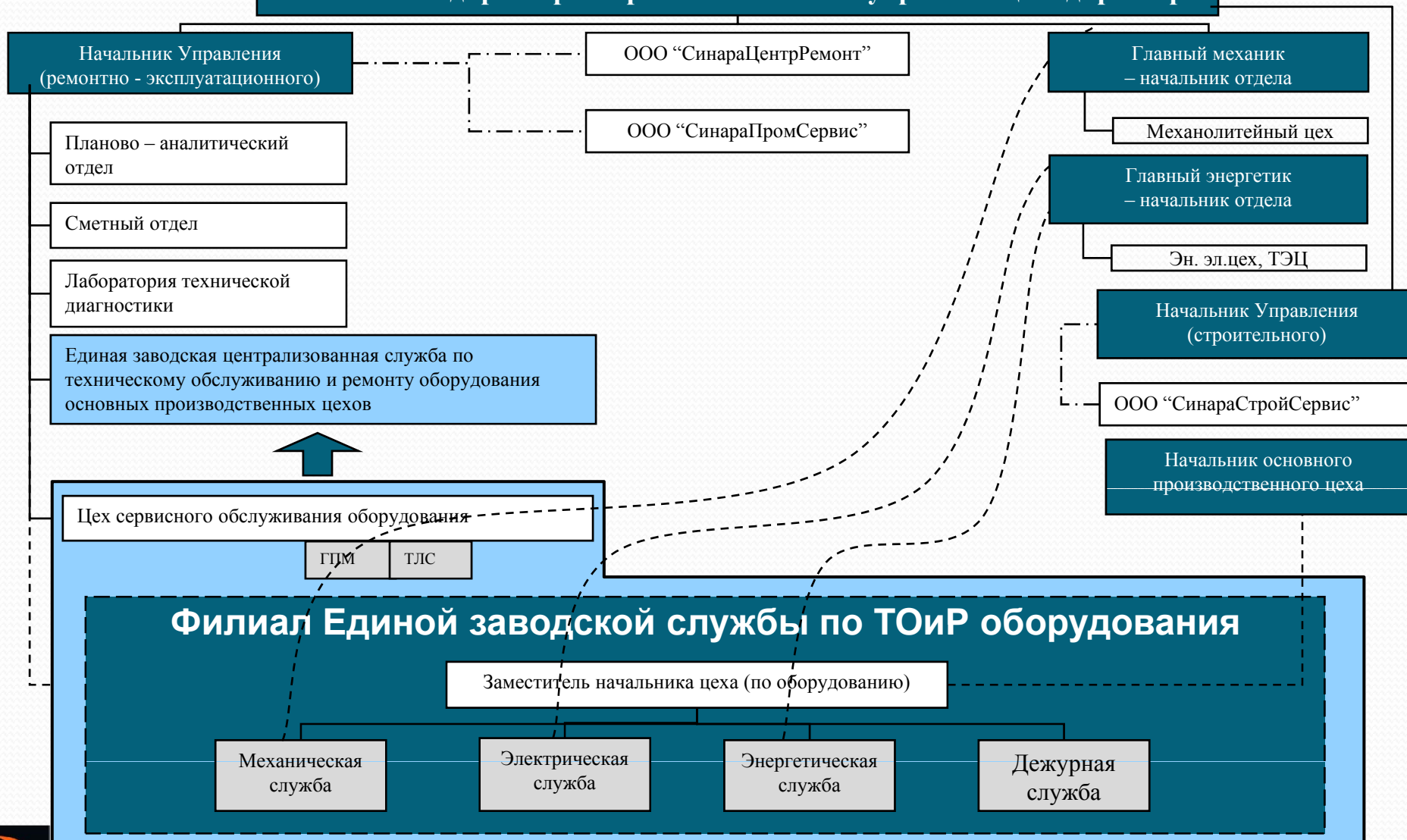
Организация юридически независимых ремонтных и сервисных предприятий. 2007год

Технический директор – первый заместитель управляющего директора



Организация Единой заводской централизованной службы по техническому обслуживанию и ремонту оборудования основных производственных цехов. 2007 год

Технический директор – первый заместитель управляющего директора



Реорганизация заводских технических служб с созданием заводской службы по техническому надзору и контролю за содержанием оборудования. 2007 год

Технический директор – первый заместитель управляющего директора

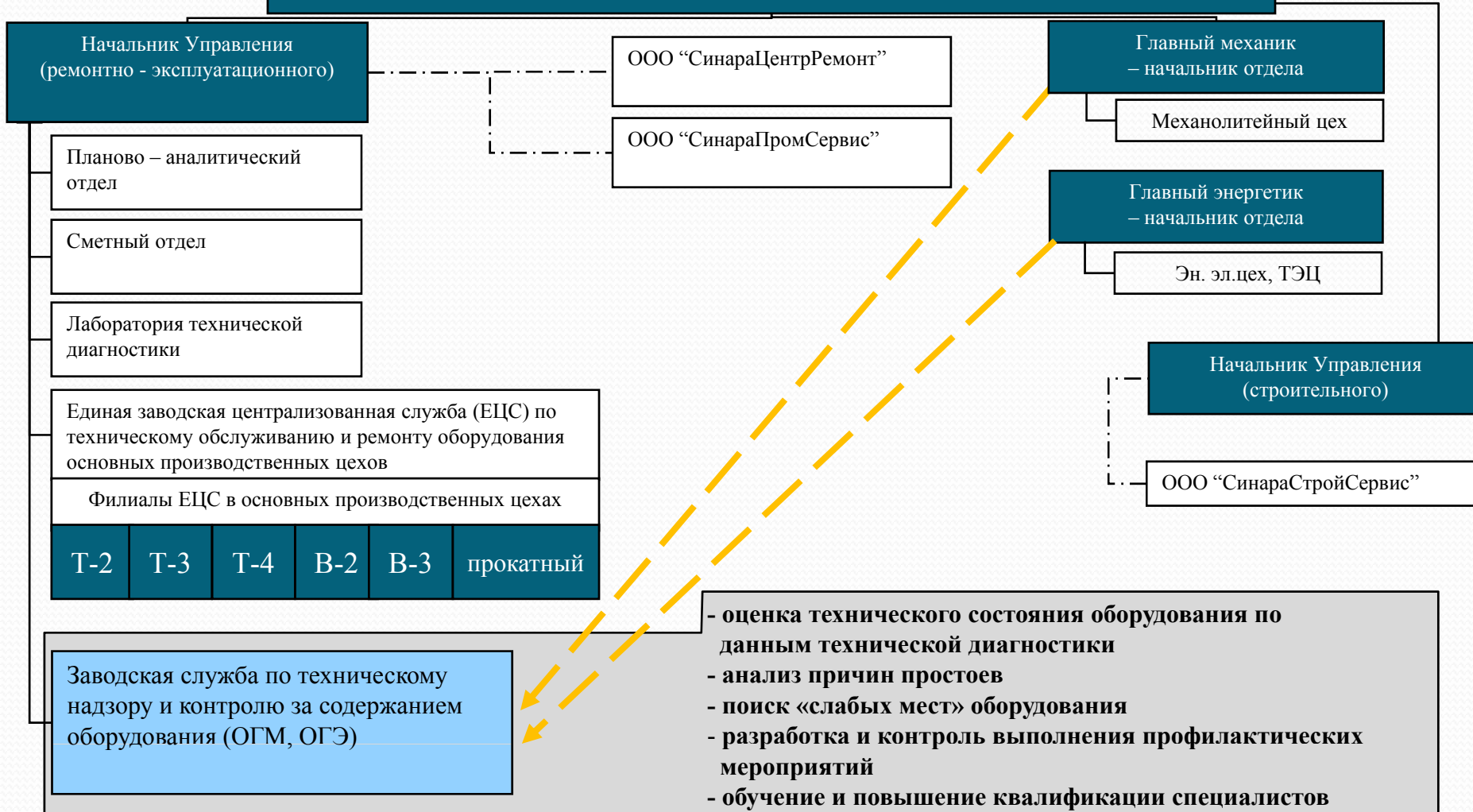
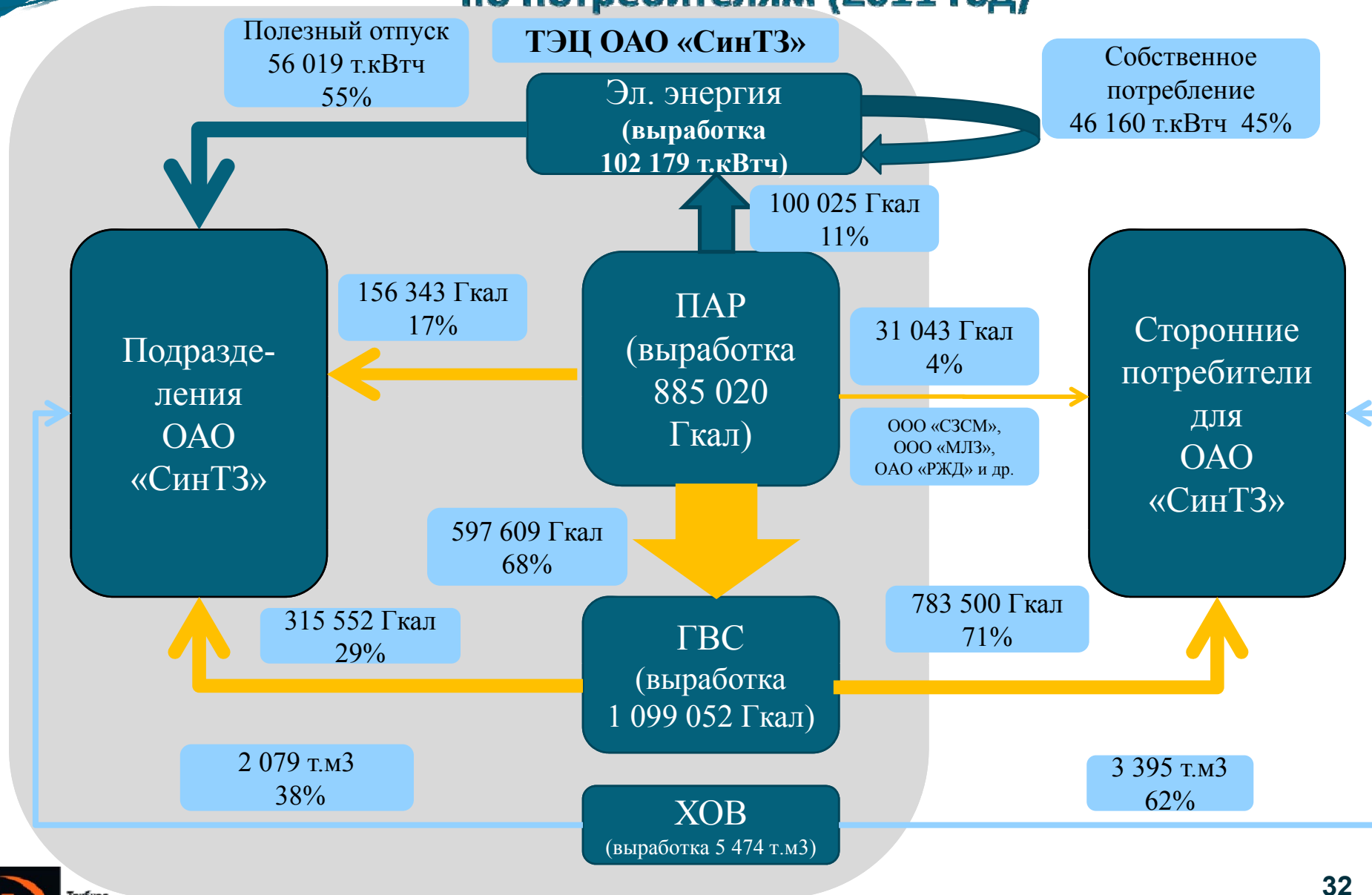
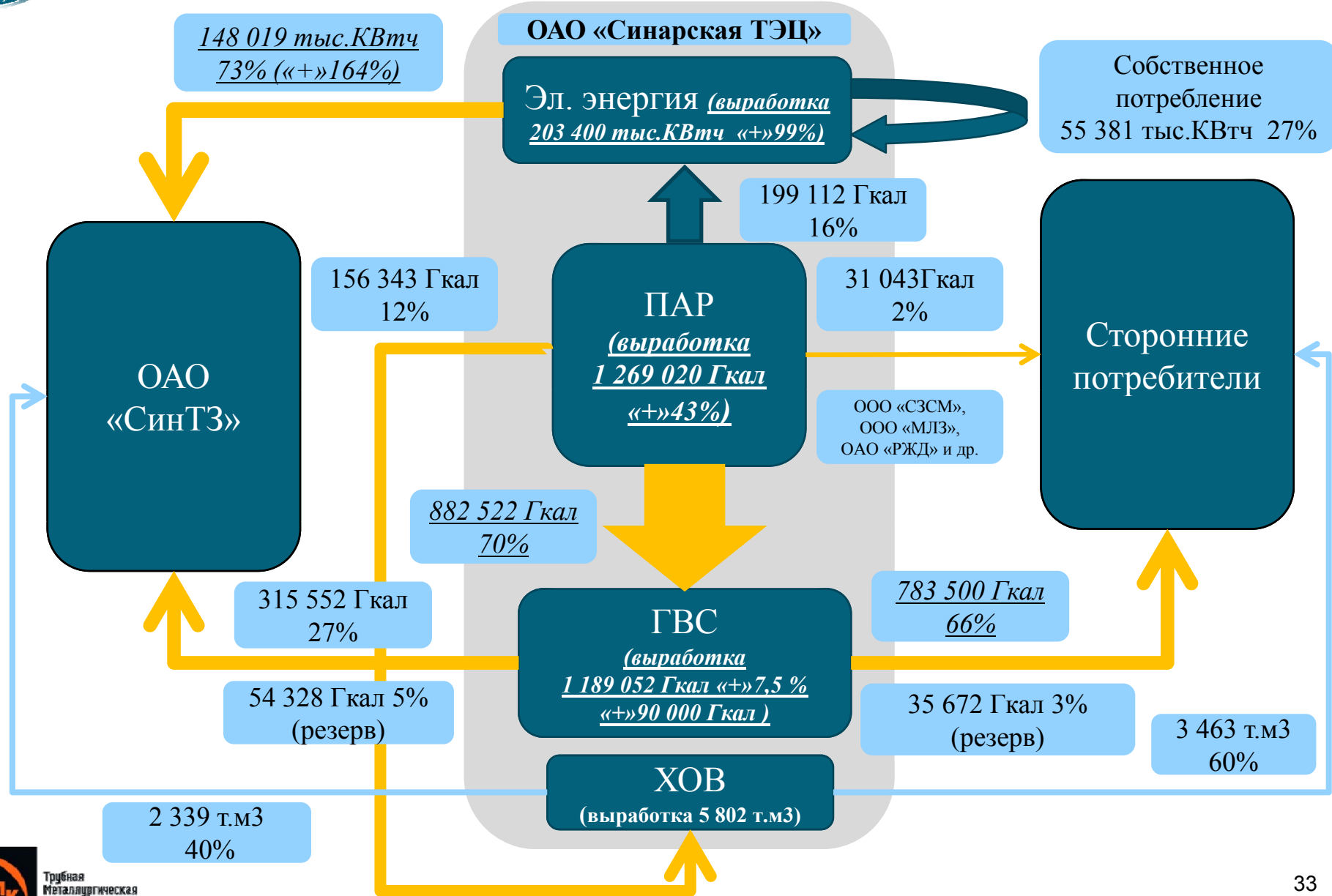


Схема работы ТЭЦ ОАО «СинТЗ»

Распределение полезной выработки ТЭЦ ОАО «СинТЗ» по потребителям (2011 год)

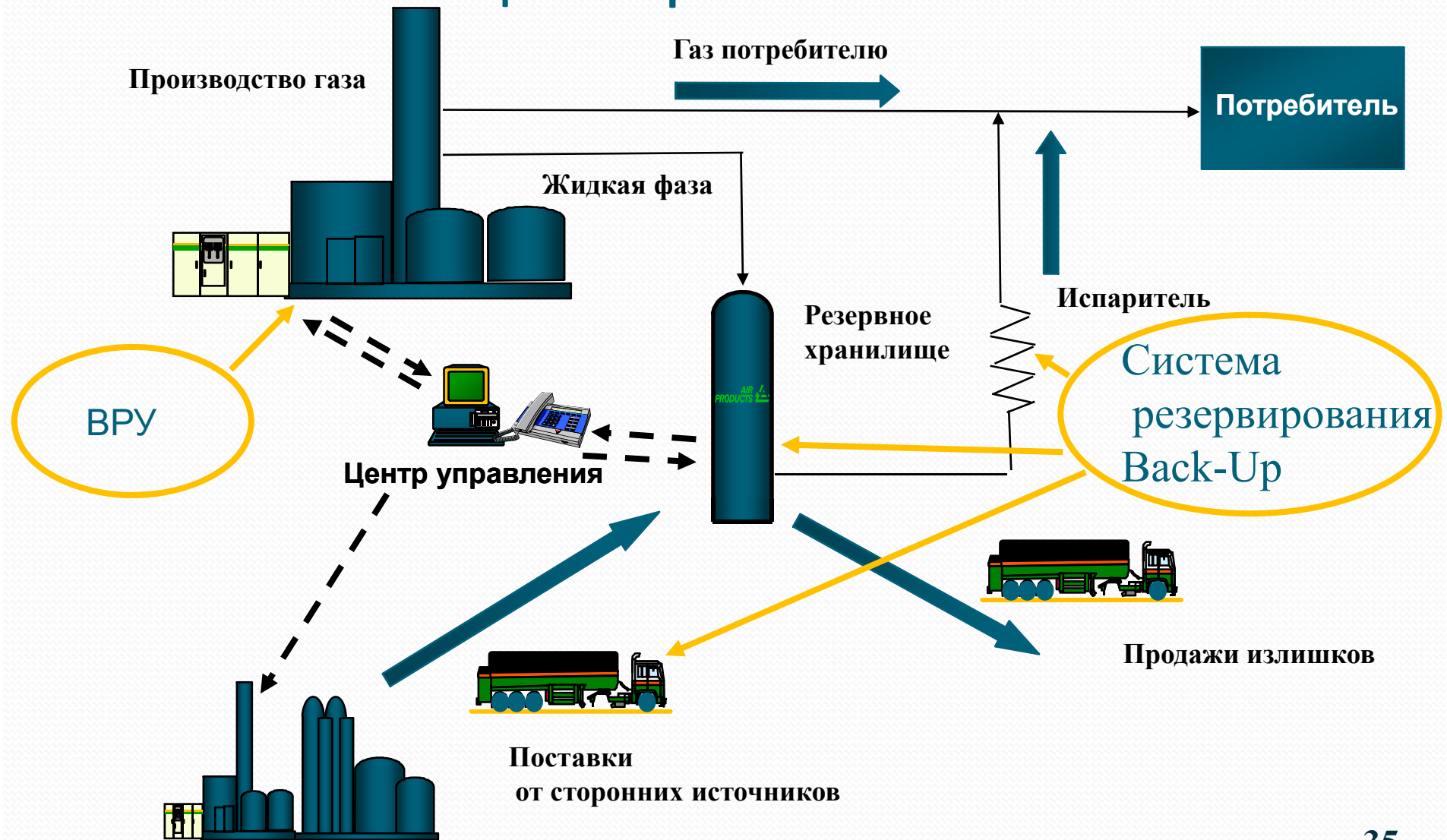


Распределение полезной выработки ОАО «Синарская ТЭЦ» по потребителям после реконструкции



**О принципах on-site
при производстве технических газов
и сжатого воздуха,
как разновидности аутсорсинга**

Общая схема концепции On-site storage от специализированной компании



Основные преимущества

ON-SITE

Все затраты на проектирование, изготовление, транспортировку, таможенное оформление, монтаж и пуск воздуходелительного оборудования будут выполнены за счет специализированной компании;

100% гарантия на поставку необходимого объема газов в течение всего срока действия контракта, при этом все затраты на обслуживание и текущий ремонт оборудования берет на себя специализированная компания;

Оплата услуг по поставке газов начинается лишь с момента поставки технических газов на производство.

Стоимость единицы продукции и БСУ

Кислород, азот, аргон + сжатый воздух

Модель установки	Единицы измерения	ОА240	Существующая ВРУ ВТЗ
Объем потребляемых газов	Nm ³ /h	7500	7500
	MT/D	257	257
Сжатый воздух	Nm ³ /h	130000	130000
Электроэнергия			
Потребление ВРУ	kW	15418	34868
Стоимость	€/kW	0,050	0,050
Ежемесячный платёж			
Затраты на текущее обслуживание	€	0	60000
Базовая стоимость услуг	€	585048	0
Годовые затраты			
Затраты на текущее обслуживание	€	0	720000
Базовая стоимость услуг	€	7020576	0
Электроэнергия	€	6728717	15217113
ИТОГО	€	13749293	15937113
Разница	€	2187820	



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Трубная
Металлургическая
Компания

Главный энергетик
ОАО «Трубная Металлургическая
Компания»
В.С. Дворкин
(495) 775-76-00 доб. 22-25
ФАКС (495) 775-76-01
E-mail: DvorkinVS@tmk-group.com