

Панамарева Олеся Николаевна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента
Морской государственной академии
им. адмирала Ф.Ф. Ушакова
onpanamar@mail.ru

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ШАГИ
ТРАНСФОРМАЦИИ
ОРГАНИЗАЦИОННО-
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
ДИРЕКЦИИ ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ
СТИВИДОРНОЙ КОМПАНИИ**

Аннотация:

В научной статье обоснована необходимость реструктуризации организационно-производственной структуры управления Дирекции по эксплуатации стивидорной компании. Детерминированы базовые шаги данного процесса. Произведен расчет экономического эффекта от реализации предлагаемого проекта.

Ключевые слова:

организационно-производственная структура управления, Дирекция по эксплуатации, стивидорная компания, пути совершенствования, реструктуризация, экономический эффект.

Panamareva Olesya Nikilaevna

Candidate of Economics,
associate professor of the chair of
economics and management,
Ushakov Marine State Academy
onpanamar@mail.ru

**CONCEPTUAL STEPS OF
TRANSFORMATION OF
ORGANIZATIONAL
AND PRODUCTIVE
MANAGEMENT STRUCTURE OF
DIRECTORATE FOR OPERATING
STEVEDORING COMPANY**

The summary:

In the scientific article the necessity of restructuring of organizational and productive management structure of Directorate for operating stevedoring company is justified. The basic steps of this process are determined. The calculation of the economic effect of the realization of proposed project is carried out.

Keywords:

organizational and productive management structure, Directorate for operating, stevedoring company, ways of improvement, restructuring, economic effect.

В современных условиях хозяйствования, когда мировой экономический кризис коснулся практически всех сфер бизнеса США, стран Европы и России, формирование эффективной адаптируемой организационно-производственной структуры управления (ОПСУ) является важным аспектом достижения успеха работы каждой коммерческой компании, особенно это касается крупных предприятий всех отраслей народного хозяйства, в том числе стивидорных, судоходных и иных транспортных компаний. Учитывая данное обстоятельство актуальность заявленной темы не вызывает сомнения, тем более что это обусловлено также рядом обстоятельств, структура которых представлена на рис. 1.

Базовая цель данной научной работы – детерминирование концептуальных шагов трансформации ОПСУ стивидорной компании на примере Дирекции по эксплуатации морского торгового порта (ДЭ МТП). В рамках достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

Изначально обобщить теоретические и методологические подходы к определению сущности и значения организационно-производственной структуры управления предприятия и ее влияние на эффективность его работы.

Далее исследовать эффективность ОПСУ крупной стивидорной компании, провести анализ эффективности действующей ОПСУ основного подразделения МТП – Дирекции по эксплуатации.

На основании результатов обобщения теоретических и эмпирических данных предложить проект мероприятий по совершенствованию ОПСУ ДЭ МТП, разработать план мероприятий по внедрению проекта, произвести расчет социально-экономической эффективности проекта по усредненным значениям.

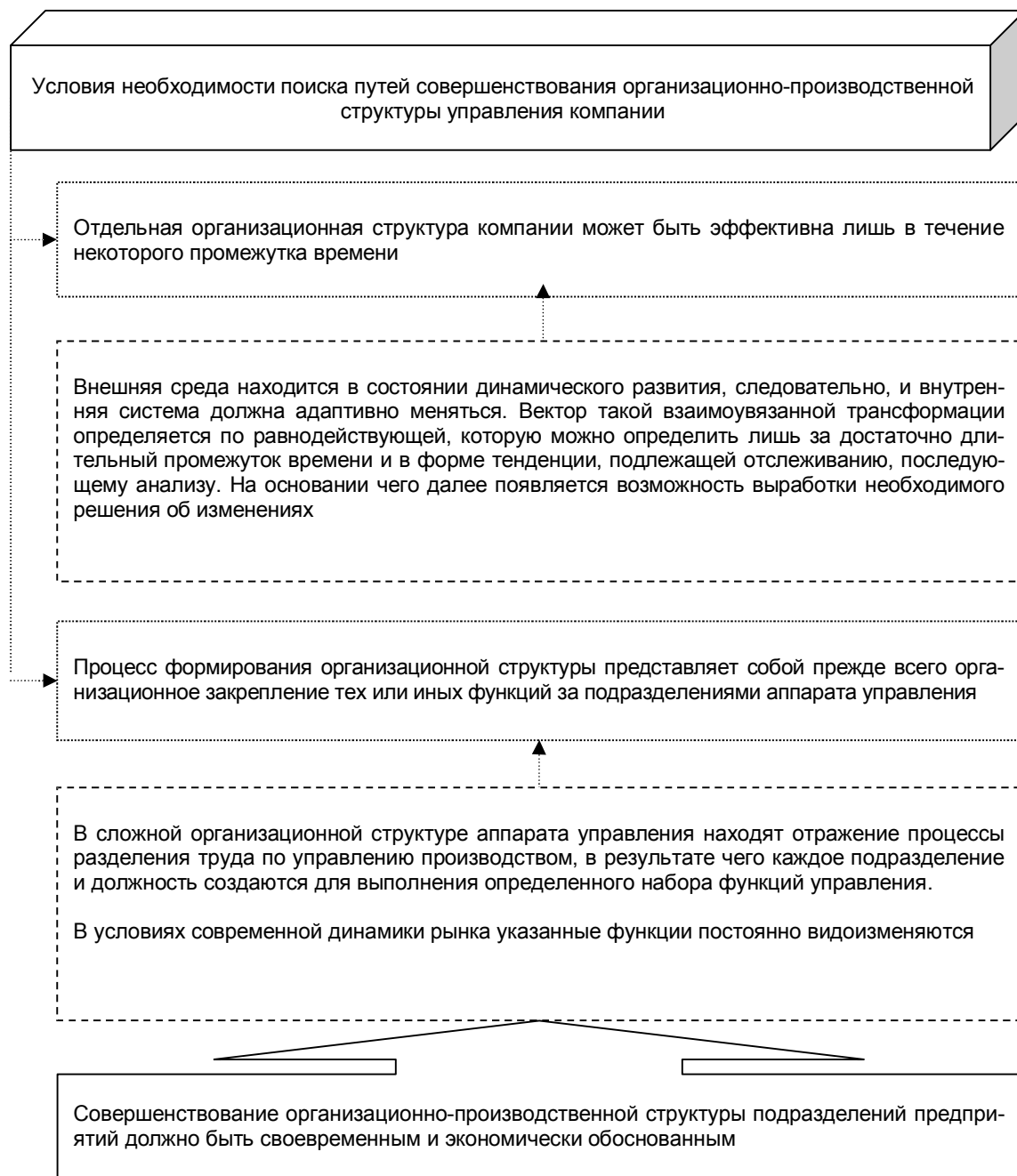


Рис. 1. Условия обоснования необходимости поиска путей совершенствования ОПСУ компании [1]

Организационно-производственная структура компании – специфическая форма разделения труда, нацеленная на закрепление отдельных функций управления за структурными подразделениями различного иерархического уровня; или совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [2]; или – это особое, упорядоченное расположение элементов, частей коммерческого предприятия [3]. Сегодня стивидорные компании имеют уже сформировавшиеся ОПСУ [4; 5]. Однако некоторые их параметры уже не соответствуют требованиям современной экономической ситуации, что, следовательно, по мнению автора, приводит к затормаживанию основного производственного процесса.

Морские торговые порты постоянно и планомерно проводят модернизацию активной части своих основных производственных фондов в целях удовлетворения растущего спроса на портовые услуги участников внешнеэкономической деятельности и укрепления своих позиций на рынке портовых услуг [6; 7]. Относительно результатов 2010 г. следует отметить, что грузооборот морских портов РФ, по данным Ассоциации морских торговых портов [8], вырос на 5,9 % относительно 2009 г. и составил 525,85 млн т. В целом объем перевалки наливных грузов вырос на 5,5 % до 314,35 млн т, в том числе:

- нефти – на 3,7 % (209,54 млн т), а нефтепродуктов – на 9,5 % (103,06 млн т);
- сухих грузов – на 6,6 % (211,5 млн т): угля – на 4,9 % (68,7 млн т), грузов в контейнерах – на 30,1 % (32,91 млн т), минеральных удобрений – на 23,9 % (12,74 млн т), лесных – на 9,1 % (6,59 млн т), тарно-штучных – на 100 % (5,47 млн т), металлолома – на 9,8 % (2,94 млн т) и сахара – на 41,5 % (2,22 млн т).

Объем перевалки экспортных грузов в 2010 г. доведен до 404,19 млн т, что на 5 % больше показателя 2009 г., а импортных грузов – на 43,8 % больше, до 39,34 млн т, транзитных – на 2,7 % до 45,96 млн т, а вот объем каботажных грузов сократился до 36,35 млн т, то есть на 7,5 %.

На сегодня главная задача МТП – сохранение и усиление своих позиций по базовым показателям работы, несмотря на необходимость функционирования в условиях посткризисного развития мировой экономики [9].

В результате изменения в последние годы ситуации на рынке портовых услуг и – как результат этого – значительно возросшей конкуренции, перед руководством МТП встает необходимость решения таких задач, как:

- 1) минимизация хозяйственных рисков;
- 2) внедрение гибких производственных процессов;
- 3) построение единой управленческой структуры.

Решить данные задачи возможно только при условии создания (формирования) рациональной ОПСУ МТП. Выделяют несколько видов ОПСУ предприятием [10; 11; 12]. На рис. 2 представлена их классификация.

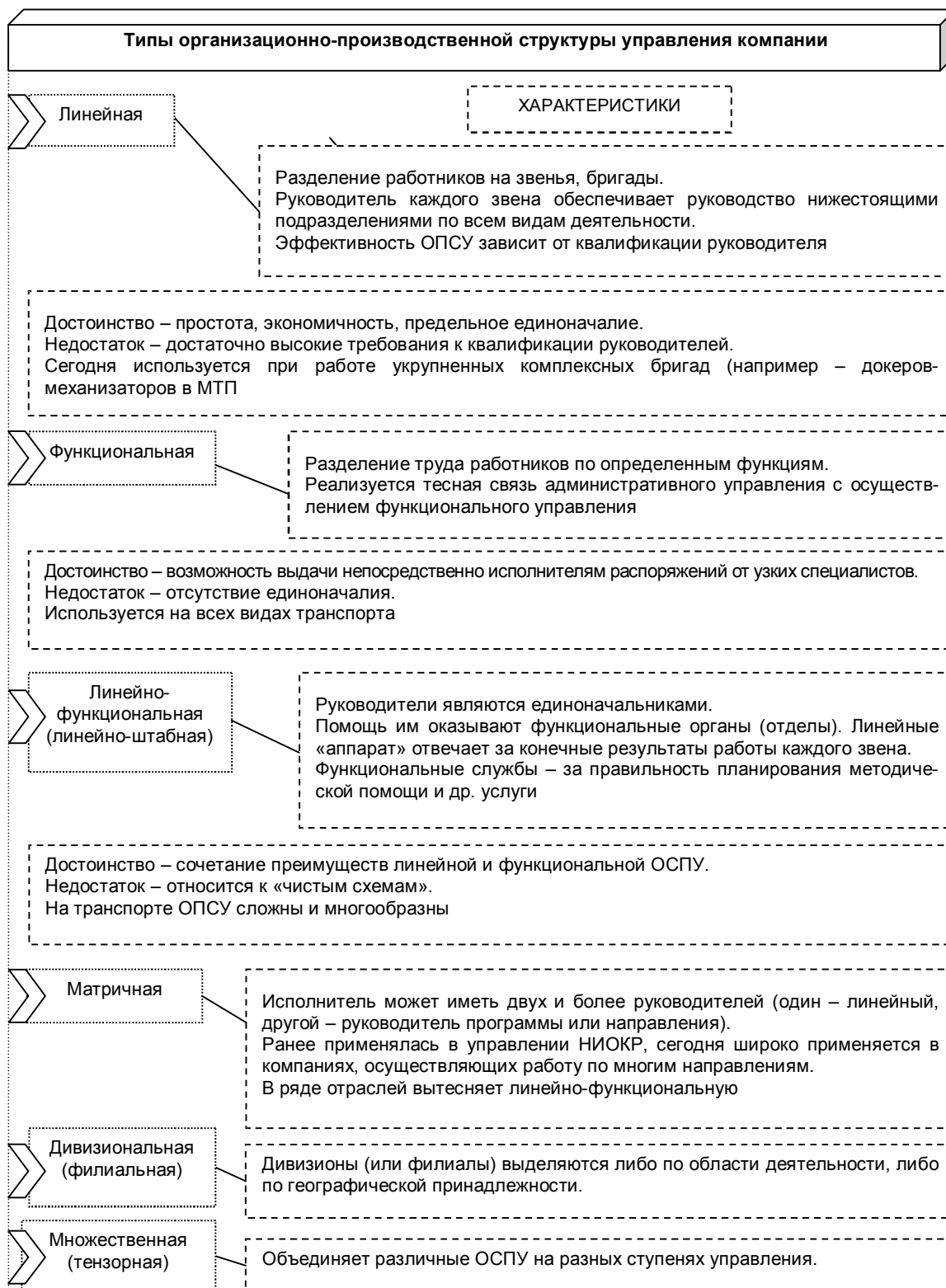


Рис. 2. Общая классификация и характеристика типов ОПСУ предприятий

Далее нами уделено основное внимание одному из главных элементов управления МТП – Дирекции по эксплуатации. Как показывает практика, стивидорные компании в основном имеют дивизиональную ОПСУ. Ситуация, когда в составе структуры ДЭ, основного звена производственной цепи МТП, существуют автономные структуры грузовых районов, досталась МТП от Советского Союза и не отвечает экономическим преобразованиям в условиях рыночной экономики. Вместо того чтобы сосредоточить все ресурсы непосредственно на погрузоразгрузочных работах (ПРР), персоналу грузовых районов приходится выполнять множество вспомогательных работ. Это касается как производственных рабочих, так и управленческого персонала.

Реорганизация структуры управления позволит достичь целей, которые можно представить в следующем виде (см. рис. 3).

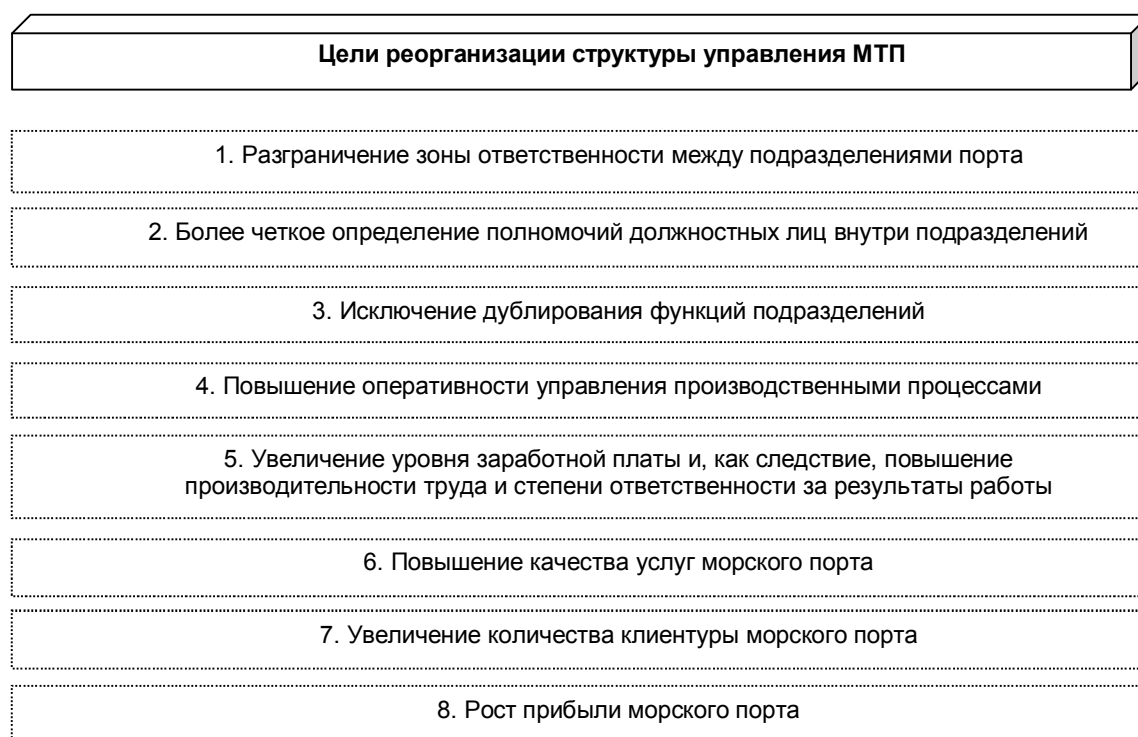


Рис. 3. Основные цели реорганизации ОСУП МТП

Согласно вышесказанному, перегруппировка персонала позволит четко определить «зоны ответственности» в системе исполнения и контроля функционирования предприятия и избежать дублирования функций.

Учитывая то, что структура грузовых районов предполагает наличие на каждом районе не только непосредственно производственных, занятых на ПРР, но и вспомогательных подразделений, то предлагается ликвидировать структуры грузовых районов, при этом вспомогательные подразделения вывести из состава ДЭ МТП и передать функции этих подразделений следующим звеньям производственного процесса. Схема перераспределения функций представлена на рис. 4.



Рис. 4. Перераспределение функций ДЭ МТП в целях реорганизации ОПСУ портом

Итак, для осуществления непосредственно основного вида деятельности предприятия, а именно проведения погрузо-разгрузочных работ в МТП, необходимо произвести реорганизацию структуры ДЭ.

Для этой цели целесообразно в составе ДЭ создать пять управлений:

1. Управление диспетчеризации и планирования.
2. Управление стивидорных работ.
3. Управление складского хозяйства.
4. Управление по обработке контейнерных грузов.
5. Управление железнодорожного транспорта.

В результате данной трансформации СУ в состав основных функций *Управления диспетчеризации и планирования* должно входить решение таких задач, как: 1) обеспечение выполнения МТП месячных, квартальных и годовых планов перегрузки грузов; 2) составление сменно-суточных планов, организация и контроль их выполнения; 3) согласование со смежными транспортными предприятиями и клиентурой вопросов, связанных с обработкой судов и вагонов; 4) организация обработки судов и вагонов в установленные

сроки в соответствии с планами обработки судов и сменно-суточными планами; 5) наиболее рациональное и эффективное использование всех перегрузочных и транспортных средств при обработке судов и вагонов; 6) ведение оперативного учета и отчетности по обработке транспортных средств, систематическое обобщение и оперативный анализ количественных и качественных показателей работы МТП с целью выявления дополнительных резервов, разработка мероприятий по совершенствованию работы в порту, ускорению обработки судов и вагонов, снижению себестоимости ПРР и повышению рентабельности порта.

В состав функций *Управления стивидорных работ* необходимо включить реализацию таких задач, как: 1) ведение ПРР по обработке судов и вагонов согласно сменно-суточным планам; 2) соблюдение в процессе производства работ установленной в порту технологии; 3) использование перегрузочной техники и технологического оборудования для выполнения производственных заданий.

Основными функциями *Складского хозяйства* должны стать такие функции, как: 1) временное хранение грузов с момента их прибытия до момента отгрузки на судно или другой вид транспорта; 2) обеспечение сохранности перегружаемых грузов; 3) осуществление рациональных ПРР и внутрискладских работ с минимальными затратами труда и денежных средств.

В состав функций *Управления по обработке контейнерных грузов* следует включить реализацию таких функций, как: 1) организация обработки судов-контейнеровозов в кратчайшие сроки; 2) временное хранение грузов в контейнерах с момента их прибытия до момента отгрузки на судно или другой вид транспорта; 3) обеспечение сохранности перегружаемых грузов в контейнерах; 4) таможенное оформление документации на груз.

Основными функциями *Управления железнодорожного транспорта* должны стать такие функции, как: 1) выполнение условий Узлового соглашения между МТП и железнодорожной станцией по порядку и нормативам обработки вагонов; 2) участие в месячном планировании и согласовании завоза экспортных и перевозки импортных грузов; 3) обеспечение круглосуточной бесперебойной подачи на фронты обработки, уборка с фронтов и сдачу железнодорожных вагонов станции; 4) ведение оперативного учета и отчетности по обработке железнодорожных вагонов, систематическое обобщение и оперативный анализ количественных и качественных показателей работы управления с целью выявления дополнительных резервов, разработка мероприятий по совершенствованию работы, ускорению обработки вагонов, снижению себестоимости.

Предлагаемый автором проект ОПСУ ДЭ МТП приведен на рис. 5.

В целях расчета экономического эффекта от реализации предлагаемого проекта (концепции) предположим, что МТП на исследуемый период (в качестве примера используем данные по МТП за 2008 г. [13]) было предусмотрено количество докеров-механизаторов (ДМ) по всем подразделениям порта 1201 чел. Предлагается объединить всех ДМ в одно подразделение – отдел портовых рабочих – с численностью 1020 чел.

Предлагаемая реорганизация позволит сократить численность работников многих подразделений на 474 чел. и довести ее до 3500 чел., что существенно увеличит заработную плату многим категориям работников; в том числе по таким остродефицитным специальностям, как: уборщики производственных и служебных помещений, слесари по ремонту и обслуживанию перегрузочных машин, стивидоры, диспетчеры, электромонтеры, тальманы, заместители начальника склада (сменные), начальники складов, механики перегрузочных машин, составители поездов.

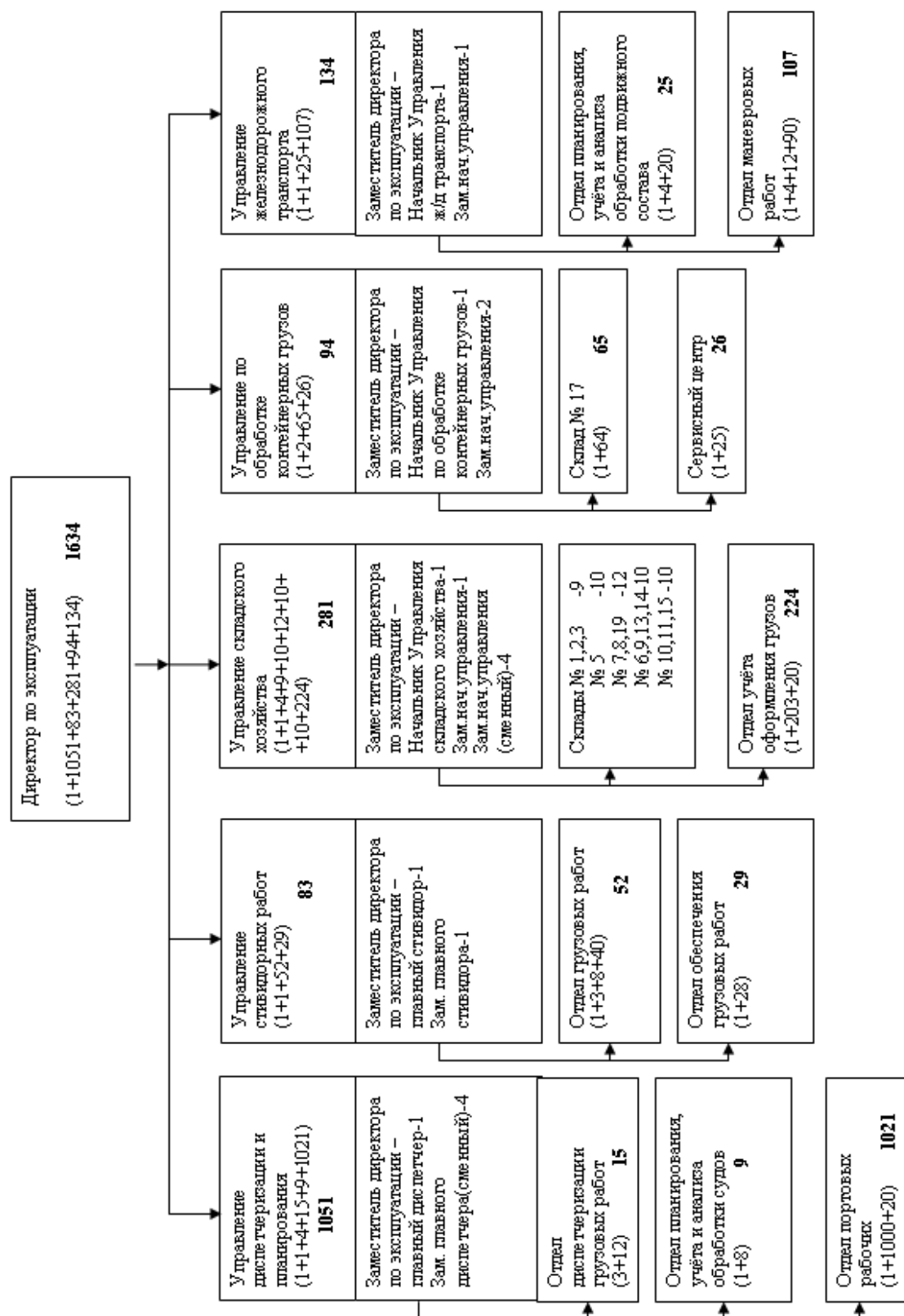


Рис. 5. Проект ориентировочной организационно-производственной структуры
Дирекции по эксплуатации МТП

Новая структура решит проблему обеспеченности резерва на руководящие должности. В рамках дирекций не будет необходимости изыскивать резервы замещения на дублирующие должности в каждом из подразделений грузовых районов.

Для проведения масштабного изменения структуры в подразделениях МТП необходимо подготовить план мероприятий по их реализации и выполнить следующие шаги:

Шаг первый – создание и назначение рабочей группы для разработки плана мероприятий по реорганизации структуры управления.

Шаг второй – утверждение проекта новой структуры управления.

Шаг третий – согласование предложений гендиректора по реорганизации структуры управления.

Шаг четвертый – утверждение нового штатного расписания дирекции по эксплуатации, дирекции по экономике, дирекции главного инженера.

Шаг пятый – разработка, согласование и утверждение новых положений о дирекциях, должностных инструкций для служащих, специалистов и руководителей, инструкций для рабочих.

Сокращение численности работников, занятых на погрузоразгрузочных работах, приведет к повышению производительности труда, которая определяется по формуле (1):

$$P_{mp} = \frac{Q}{N_{ссп}}, \quad (1)$$

где P_{mp} – производительность труда на погрузоразгрузочных работах;

Q – грузооборот порта;

$N_{ссп}$ – среднесписочная численность работников, занятых на грузовых работах.

Доля работников, занятых на ПРР от общего количества персонала МТП, составляет примерно 60 %. Если в исследуемом году это количество составляло 2420 чел., то после реализации проекта их число должно достичь 2100 чел. Грузооборот примем в фактическом и плановом периоде одной величины – 72 404 тыс. т. Далее определим показатели производительности труда до реорганизации и после:

2008 год:

$$P_{mp} = \frac{72404000}{2420} = 29920 \quad (\text{т/чел.});$$

после внедрения проекта:

$$P_{mp} = \frac{72404000}{2100} = 34480 \quad (\text{т/чел.}).$$

Полученные результаты сведем в табл. 1.

Таблица 1 – Прирост производительности труда после внедрения проекта реорганизации ОПСУ ДЭ МТП

Производительность труда (т/чел.)		Прирост производительности труда	
2008 год	Проект	т/чел.	%
29 920	34 480	4560	15

Расходы, необходимые для осуществления эксплуатационной деятельности, занимают важнейшее место среди факторов, определяющих конечные экономические результаты работы порта (см. табл. 2).

Таблица 2 – Калькуляция статей расходов по МТП

Статьи расходов	Величина, тыс. руб.
Отчисления на социальное страхование	110 552
Отчисления на медицинское страхование	14 579
Топливо и электроэнергия	72 590
Материалы и износ быстроизнашивающегося инвентаря	124 943
Амортизация основных фондов	333 252
Ремонт (отчисления в ремонтный фонд)	273 620
Арендная плата за основные производственные фонды	206 201
Содержание аппарата управления	175 526
Общексплуатационные расходы	153 329

В результате оптимизации численности работников порта сократятся не все расходы, а только те, которые прямо связаны с их количеством, – это расходы на социальное и медицинское страхования. Такое сокращение составит около 16 590 тыс. руб. (см. табл. 3).

Таблица 3 – Сокращение расходов на социальное и медицинское страхование

Расходы	2008 год	Проект	Сокращение на тыс. руб.
Социальное страхование	110 552	95 894	14 658
Медицинское страхование	14 579	12 646	1933

Так же сократятся *расходы на замену спецодежды и спецобуви*. От общего количества сокращаемых человек – 535 – число работников, кому положено выдавать спецодежду и спецобувь, составит около 320 чел. ($N_{ссп}$). При цене (приблизительной) за комплект (S_i) 2500 руб. сокращение расходов можно рассчитать по формуле (2):

$$R_{сокр} = S_i \cdot N_{ссп} = 2500 \cdot 320 = 800000 \text{ (руб.)}. \quad (2)$$

Наибольший удельный вес среди расходов на ПРР имеют *расходы на основную и дополнительную заработную плату* портовых рабочих (см. табл. 4).

Таблица 4 – Фонд заработной платы по структурным подразделениям МТП

Подразделения МТП (занятые на ПРР)	Факт		
	Среднесписочная численность, чел.	Фонд заработной платы, тыс. руб.	Среднемесячная з/плата, руб.
Докеры-механизаторы	1259	440167	29146
Складское хозяйство	387	57939	12476
Механизация	241	39695	13726
Прочие	552	82859	12509
Всего по порту	3974	885280	18564

Сокращение численности работников порта по категориям после внедрения проекта приведет к сокращению *фонда заработной платы* и соответственно увеличению прибыли предприятия (см. табл. 5).

Таблица 5 – Сокращение фонда заработной платы МТП

Всего по порту	Исследуемый период	Проект	Сокращение
Среднесписочная численность, чел.	3974	3500	474
Фонд заработной платы, тыс. руб.	885 280	779 689	105 591
Среднемесячная заработная плата, руб.	18 564	на уровне 2008 г.	-

Таким образом, сокращение фонда заработной платы на 105 591 тыс. руб. даст возможность руководству порта перераспределить эти деньги на увеличение заработной платы работникам остродефицитных специальностей и направить на улучшение материального стимулирования лучших работников.

Результатом внедрения проекта станет также уменьшение *себестоимости перегрузочных работ*. Примем условно экономическую ситуацию в год реализации проекта такой же, как и в исходном периоде, и спланируем себестоимость погрузочно-разгрузочных работ пропорционально изменению численности работников МТП (см. табл. 6).

Таблица 6 – Результаты расчета себестоимости ПРР, планируемой к осуществлению

Период	Численность, чел.	Плановая себестоимость, тыс. руб.
2008 год	4035	3 056 220
Проект	3500	2 660 000
Уменьшение на:	535	12 %

Кроме всего прочего, совершенствование ОПСУ ДЭ МТП позволит высвободить значительную часть административно-бытовых помещений, которые можно будет сдавать в *аренду* клиентам порта, что также повысит прибыль МТП.

Резюмируя результаты проведенного исследования, делаем вывод, что предлагаемая концепция реорганизации и оптимизация организационно-производственной структуры ДЭ МТП могут кардинально изменить системный подход по организации работ позволит минимизировать затраты и время принятия решений и одновременно повысит их качество.

Ссылки и примечания:

1. Рисунки составлены автором (рис. 2 – на базе источников 10, 11, 12).
2. [Система бизнес-моделирования] [Сайт]. URL: <http://www.businessstudio.ru/procedures/glossary/orgstructure> (дата обращения: 19.04.2011).
3. URL: http://www.ed-kosheev.ru/org_systema.php (дата обращения: 19.04.2011).
4. URL: www.nmtp.info (дата обращения: 19.04.2011).
5. URL: <http://www.infranews.ru/?object=news&id=10501&catid=11> (дата обращения: 19.04.2011).
6. URL: www.nmtp.info (дата обращения: 19.04.2011).

References (transliterated) and notes:

1. Pictures are compiled by the author (Pict. 2 is based on sources 10, 11, 12).
2. [The system of business modeling] [website]. URL: <http://www.businessstudio.ru/procedures/glossary/orgstructure> (Date of access: 19.04.2011).
3. URL: http://www.ed-kosheev.ru/org_systema.php (Date of access: 19.04.2011).
4. URL: www.nmtp.info (Date of access: 19.04.2011).
5. URL: <http://www.infranews.ru/?object=news&id=10501&catid=11> (Date of access: 19.04.2011).
6. URL: www.nmtp.info (Date of access: 19.04.2011).

7. URL: <http://www.infranews.ru/?object=news&id=10501&catid=11> (дата обращения: 19.04.2011).
8. Там же.
9. URL: http://www.ed-kosheev.ru/org_systema.php (дата обращения: 19.04.2011).
10. URL: http://planovik.ru/management/14/14_1.htm (дата обращения: 19.04.2011).
11. URL: http://www.aup.ru/books/m77/4_2.htm (дата обращения: 19.04.2011).
12. Менеджмент на транспорте : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н.Н. Громов, В.А. Персианов, Н.С. Усков и др.; под общ. ред. Н.Н. Громова, В.А. Персианова. 3-е изд., стер. М., 2007. 528 с.
13. URL: www.nmtp.info (дата обращения: 19.04.2011).

7. URL: <http://www.infranews.ru/?object=news&id=10501&catid=11> (Date of access: 19.04.2011).
8. Ibid.
9. URL: http://www.ed-kosheev.ru/org_systema.php (Date of access: 19.04.2011).
10. URL: http://planovik.ru/management/14/14_1.htm (Date of access: 19.04.2011).
11. URL: http://www.aup.ru/books/m77/4_2.htm (Date of access: 19.04.2011).
12. Menedzhment na transporte : ucheb. posobie dlya studentov vyssh. ucheb. zavedeniy / N.N. Gromov, V.A. Persianov, N.S. Uskov, et al.; ed. By N.N. Gromov, V.A. Persianov. 3rd ed., ster. M., 2007. 528 p.
13. URL: www.nmtp.info (Date of access: 19.04.2011).