

#09, сентябрь 2015

УДК 658.51

Современный подход к управлению системой ремонтного обслуживания на промышленных предприятиях

*Рыкова Я.С., студент
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Экономика и организация производства»*

*Научный руководитель: Волкова Т.И., ст. преподаватель
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Экономика и организация производства»
tatvolkova@bmstu.ru*

Рассмотрим существующую на большинстве российских промышленных предприятий систему организации и управления ремонтами. Она выглядит следующим образом: возглавляет ее главный инженер, ему функциональные управления главного механика, главного энергетика, автоматизации производства и др. Эти функциональные подразделения курируют процесс организации ремонтного обслуживания основных фондов всех производственных структурных подразделений предприятия. Они выступают и как заказчики, так и как непосредственно исполнители ремонтных работ.

Следует отметить два основных недостатка в системе организации ремонтов на промышленном производстве. Во-первых, единая функция контроля за ремонтным обслуживанием основных производственных фондов разделена между несколькими исполнителями, что ослабляет силу контроля, в результате чего качество продукта страдает. Во-вторых, один функционал выполняет две противоречивые задачи. Он и выдает заказ на выполнение работ, и непосредственно производит соответствующие работы. При таком подходе добиться оптимального результата на выходе невозможно.

Сама организация ремонтной деятельности на российских промышленных предприятиях обычно имеет децентрализованную форму [1]. На предприятии действуют несколько самостоятельных специализированных ремонтных подразделений, кроме того, существуют ремонтно-механические цеха внутри остальных производственных подразделений, а также работают ремонтные бригады в составе цехов основного производства.

Функциональный анализ децентрализованной формы организации ремонтного обеспечения позволяет выявить следующие ее недостатки:

- неэффективное использование ремонтного персонала в рамках предприятия в целом. При проведении ремонтных работ используются ремонтники с большей квалификацией, чем это необходимо. Возможны ситуации, когда ремонтники одного цеха загружены не полностью, а в другом цехе, наоборот, перегружены. Оперативное перераспределение ремонтных сил между цехами производится в исключительных, авральных случаях;

- неэффективное распределение и использование товарно-материальных ценностей по предприятию в целом. Так как распределенные запасы находятся в оперативном управлении линейных руководителей цехов и производств, отсутствует система эффективного перераспределения ТМЦ по предприятию в целом;

- неэффективное использование оборудования для ремонта. Наличие собственных ремонтных участков в цехах, оснащенных оборудованием, вместе с ремонтно-механическими цехами приводит к неэффективному использованию имеющейся производственной базы. Возможна ситуация, когда оборудование одного цеха загружено не полностью, а в другом цехе, наоборот, перегружено. Смежной проблемой является низкое качество обслуживания ремонтного оборудования в основных производствах.

- недостаточная управляемость процессом технического обслуживания и ремонта основных фондов, вытекающая из сосредоточения функций заказчика и подрядчика соответствующих работ в одном лице.

Возникает задача устранения выявленных недостатков за счет реструктуризации организационной структуры промышленного предприятия. Это предполагает проведение мероприятий по повышению эффективности производства продукции. Самым прямым образом с этим связана работа по снижению затрат на производство, оптимизации структуры себестоимости [2].

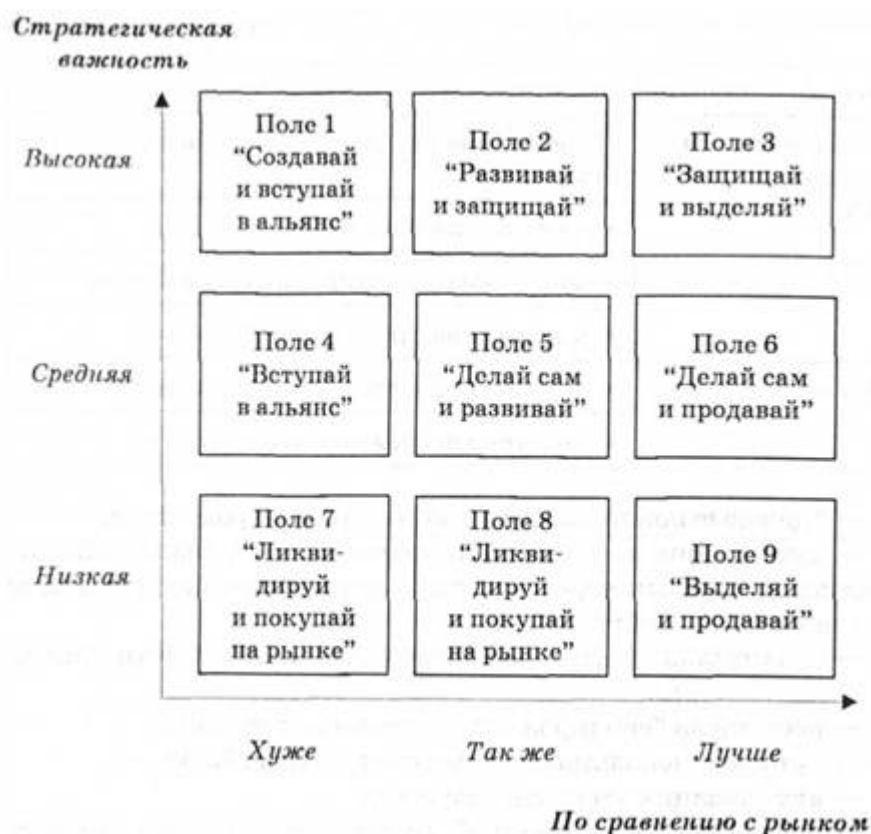
Современные тенденции в мировом хозяйстве предполагают активное развитие рынка промышленного сервиса. Это – рынок аутсорсинга. Аутсорсингом называют передачу неосновных функций предприятия и всех связанных с ними активов в управление профессиональному подрядчику, или аутсорсеру [3]. В целом, смысл аутсорсинга сводится к простой формуле: сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для компании.

Тема аутсорсинга практически любой неключевой функции [3] в организации сегодня весьма актуальна на Западе. Передаются специализированным компаниям управление автопарком, поездками, кадрами, логистика, даже сборочное производство. Годными для аутсорсинга считаются функции зрелые, в которых не прогнозируется инновация, способная дать компании стратегическое преимущество. Поэтому компании

идут на аутсорсинг для того, чтобы сосредоточиться на своей основной деятельности, а не заниматься управлением столовыми, уборщиками, начислением в пенсионные фонды, вылавливанием компьютерных вирусов.

Вторым фактором привлекательности аутсорсинга является ситуация, когда внешний провайдер услуг способен обеспечить экономию и/или более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Аутсорсинг может позволить экономить ресурсы организации.

В рамках «монопродуктовости» существующих российских промышленных предприятий, на которых для производства конечного продукта нужна вся технологическая цепочка, для решения вопроса, что отдать на аутсорсинг необходимо провести анализ компетенций, которые имеются на этом предприятии. Такой анализ может быть проведен с помощью "матрицы аутсорсинга", представленной на рисунке [3].



«Матрица аутсорсинга» предполагает двухфакторный анализ по аспектам:

- Стратегическая важность - т.е. на сколько анализируемые технологический передел, технологические функции, направление деятельности и т.д., важны с точки зрения стратегий компании.
- Оценка рассматриваемого элемента бизнес – насколько хорошо, по сравнению с рынком, предприятие выполняет какую-либо работу, насколько

соответствует существующему отраслевому развитию конкретный технологический передел, насколько хорошо выполняет свои функции какой-либо отдел, насколько квалифицированы сотрудники и т.д.

Такой анализ дает нам 9 полей, которые помогают выработать управленческое стратегическое решение по любому аспекту деятельности предприятия [3].

Анализ любых аспектов деятельности компании с помощью «матрицы аутсорсинга» предполагает разнесение таких аспектов (компетенций, функций, переделов, технологий и т.д.) по основным ее девяти полям, и принятие решений в зависимости от поля, в которое такой аспект попал.

Поле 1. Высокая стратегическая важность функции и низкий уровень такой функции с точки зрения рынка. Поскольку стратегическая важность высока, высока и зависимость бизнеса от качества функции. Очевидно решение - создавать такую функцию у себя в компании, но пока она будет выстроена, может быть потеряно время. Покупать эту функцию на открытом рынке опасно - вы попадаете в зависимость от поставщиков, поэтому, на первом этапе, необходимо вступить в альянс - установить долгосрочные отношения с теми, кто эти функции выполняет лучше, чем на рынке.

Поле 2. Высокая стратегическая важность и средний уровень выполнения. Стратегическая важность высока - функцию надо развивать. Это объект для первоочередных инвестиций.

Поле 3. Высокая стратегическая важность и высокий уровень выполнения функции. Это - основной капитал предприятия, который гораздо ценнее денег. Именно поэтому стоит принять решение о выделении носителей этих компетенций в отдельный вид бизнеса. Нужно отделить их от рисков бизнес системы в целом.

Поле 4. Средняя стратегическая важность и низкий уровень выполнения функции. Поскольку зависимость от таких компетенций достаточно высока, то либо стоит пересмотреть стратегии, либо войти в долгосрочные отношения с обладателями таких компетенций. Создавать их у себя стоит только в том случае, когда значимость таких компетенций с точки зрения стратегической важности возрастет.

Поле 5. Средняя стратегическая значимость и средний же уровень качества.

Поле 6. Стратегическая важность средняя, но уровень выполнения функции выше рыночного. В таком случае целесообразно развивать и продавать функцию.

Поле 7. Низкая стратегическая важность и низкий уровень качества функции. Такую деятельность нужно смело ликвидировать в структуре предприятия и покупать соответствующие услуги на стороне - пусть ею занимаются те, кто на ней специализируется.

Поле 8. Низкая стратегическая важность и средний уровень качества функции. Для предприятия эта деятельность не является приоритетной - подход аналогичен предыдущему.

Поле 9. Одно из самых интересных полей - стратегически деятельность предприятию не нужна, но качество выполнения функции высокое. На основе этой функции можно создать отдельную фирму и затем продать готовый бизнес.

Решающее значение при принятии решения передавать ли на аутсорсинг услуги по ремонту должна иметь специфика ремонтных услуг. Условно такие услуги можно разбить на две группы: универсальные и специализированные.

К универсальным относятся услуги по производству общестроительных работ, ремонту вспомогательного оборудования, а также изготовлению инструмента и запасных частей. Конкретный перечень универсальных услуг зависит от индивидуальных особенностей, и в первую очередь от количества потенциальных поставщиков соответствующих услуг.

К специализированным относятся услуги, связанные с обслуживанием и ремонтом технологического оборудования.

В целях минимизации производственных рисков промышленному предприятию целесообразно выполнять ремонт стратегически важного технологического оборудования собственными ремонтными силами. По универсальным услугам можно найти значительное количество альтернативных поставщиков, в связи с чем имеет смысл передать такие работы на внешний подряд и покупать их у того исполнителя, кто дешевле.

Итак, в целях разделения функций заказчика и подрядчика при проведении ремонтных работ можно предложить следующий алгоритм реорганизационных мероприятий в ремонтном хозяйстве промышленного предприятия:

1. Внедрение централизованной системы планирования и оценки качества работы, переход на сдельно-премиальную систему оплаты труда.
2. Централизация ремонтного персонала структурных подразделений и перевод их в специализированные ремонтные подразделения внутри предприятия.
3. Анализ всего комплекса работ по ремонту и техническому обслуживанию основных фондов предприятия и оценка их стратегической важности.
4. Выделение на аутсорсинг универсальных ремонтных работ, выполняемых ремонтными подразделениями промышленного предприятия, и концентрация усилий последних на специализированных ремонтах, передача которых на сервис сопряжена с высоким производственным риском.

Список литературы

1. Волкова М.В., Волкова Т.И. Оценка работы производственного подразделения промышленного предприятия // Управляем предприятием. Электрон. Журн. 2013. №3(26). Режим доступа: <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=402> (дата обращения 16.05.2015).
2. Волкова М.В., Волкова Т.И. Оценка эффективности работы промышленного подразделения предприятия // III Международная научно-практическая конференция «Теоретические и прикладные аспекты современной науки»: материалы. Часть V. Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. С. 38– 41.
3. Третьяк В.С. Организационно – экономические аспекты повышения эффективности системы управления производством ремонтных работ на промышленном предприятии (на примере Заполярного филиала ОАО «ГМК «Норильский никель»): дис. ... канд. экон. наук. Норильск, 2006. 144 с.