

УДК 658.58

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ РЕМОТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.В. Чемезов,¹ В.Ю. Конюхов², Т.С. Беляевская³

^{2,3}Иркутский государственный технический университет,
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

¹ООО «Норильскникельремонт»,
663305, г. Норильск, ул. Павлова, 17.

В статье рассматривается работа ремонтного предприятия, которое было создано на основе ремонтного подразделения крупного промышленного предприятия. Обозначены проблемы в работе ремонтного предприятия и пути их решения, направленные на повышение эффективности работы и на решение проблем, связанных с мотивацией персонала.

Ил. 1. Библиогр. 3 назв.

Ключевые слова: ремонтное предприятие; реструктуризация отрасли; мотивация персонала; реорганизация производства; техническое обслуживание и ремонт оборудования.

RAISING OF REPAIR PROVIDER EFFICIENCY

A. Chemezov, V. Konyukhov, T. Belyaevskaya

Irkutsk State Technical University,
83 Lermontov St., Irkutsk, 664074

ООО «Norilsknikelremont»,
17 Pavlov St., Norilsk, 663305

The article describes the work of the repair provider which was created on basis of repair facility of the large enterprise. The authors identify the repair provider's problems and the ways of their solutions aimed at improvement of work effectiveness and staff motivation.

Illustrations: 1. References: 3.

Keywords: repair provider; industry restructuring; staff motivation; reorganization of production; maintenance and repair of equipment.

До экономического кризиса 1990–2000 годов на предприятиях, эксплуатирующих основные производственные фонды, существовали собственные ремонтные подразделения и ремонтный персонал технологических подразделений. Но позже было принято решение пересмотреть систему организации работы промышленных предприятий, т.к. подобная структура не позволяла учесть, просчитать и проанализировать все затраты на техническое обслуживание и ремонт основных фондов.

Как и большинство действующих промышленных предприятий, самое крупное на сегодняшний день ремонтное предприятие в России, «Норильскникельремонт», было образовано в результате реорганизационных преобразований промышленного гиганта цветной металлургии советской эпохи.

Решению о передаче персонала, занятого ремонтом и обслуживанием основных производственных фондов в так называемую Ремонтную дирекцию предшествовала огромная подготовительная работа, длившаяся более двух лет. Основой этой работы послужило принятие решения руководства Компании об отраслевом принципе деления и разграничения функций между «Заказчиком» и «Подрядчиком». Кроме этого, работы, выполняемые ранее хозяйственным способом («хозспособом») не имели прозрачности как в денежной, так и в трудозатратной его составляющих частях.

В результате реструктуризации отрасли, образовалось новое стопроцентное дочернее зависимое общество с численностью персонала более чем в 10 000 человек. Немаловажно, что в ходе всех, поэтапно проведенных преобразований, удалось сохранить производственный потенциал ремонтной отрасли, не допустив серьезных социальных конфликтов среди трудящихся и сбоев в производственной деятельности Компании.

¹ Чемезов Александр Владимирович, главный механик, e-mail: chemezovav@gmail.com
Chemezov Alexander, chief engineer, e-mail: chemezovav@gmail.com

² Конюхов Владимир Юрьевич, канд. техн. наук, профессор кафедры управления промышленными предприятиями, e-mail: kvu@invest38.com

Konyukhov Vladimir, Candidate of Engineering Sciences, Professor of Enterprises Management Department, e-mail: C12@istu.edu, kvu@invest38.com

³ Беляевская Тамара Сергеевна, студентка гр. ИНб-12-1, e-mail: tamara1294@mail.ru
Belyaevskaya Tamara, a student of group INb-12-1, e-mail: tamara1294@mail.ru

У нового предприятия значительно возросли номенклатура и объемы работ, и оно самостоятельно начало осуществлять функции в качестве *ремонтной отрасли* Компании на территории района Крайнего Севера.

Наряду с высокими достижениями в производственно-хозяйственной деятельности предприятия за последние 5 лет (обеспечение роста производительности труда более чем на 20 %, увеличение заработной платы в 1,7 раза, значительное обновление фондов за счет вложения инвестиций и т.д.), были выявлены наиболее значимые ключевые проблемы, а именно:

1) отсутствие механизма мотивации на получение предприятием максимального финансового результата;

2) отсутствие учета фактического технического состояния оборудования в системе планирования технического обслуживания и ремонта основных фондов «Заказчика»;

3) условия оплаты труда недостаточно конкурентоспособны, как для долгосрочного привлечения квалифицированных кадров на территорию региона, так и для удержания существующего персонала.

4) в соотношении «квалификация – сложность выполняемой работы – условия труда – оплата труда» ремонтный персонал уступает «Заказчику». При этом ремонтник зачастую работает в более тяжелых и опасных для здоровья условиях (высокая загазованность, стесненность, работа на высоте и др.).

5) увеличение текучести персонала предприятия до 12 % в год.

Все вышеизложенное свидетельствует о том, что в нынешних условиях, это своего рода, очевидная предпосылка для разработки нового сценарного плана дальнейшего развития ремонтного предприятия.

Анализ эффективности ремонтного предприятия даже на сродных сферах промышленности определяется различными показателями или системой показателей. Это обусловлено многими специфическими особенностями и сложившимися факторами деятельности предприятий, поэтому подход как к системе планирования и организации ремонтов, так и к определению критериев и показателей экономической эффективности работы ремонтников, обеспечивающих работоспособность основного производства, должен быть обособленным. Показатели эффективности в свою очередь могут быть как индивидуальными, так и обобщающими работу ремонтных служб [1].

Однако развитие ремонтного предприятия в первую очередь напрямую зависит от выстраиваемой системы организации производства.

Так, в рамках развития специализации работ по техническому обслуживанию и ремонту (ТОиР) основных производственных фондов Заказчика, на ремонтном предприятии сформированы самостоятельные внутрискруктурные подразделения, направленные на:

- ТОиР горно-шахтного оборудования;
- ТОиР оборудования обогатительно-металлургического передела;
- ТОиР автомобильного и железнодорожного транспорта;
- ТОиР контрольно-измерительных приборов и автоматизации (КИПиА);
- ТОиР подземного самоходного дизельного оборудования (СДО);
- ТОиР энергетического оборудования.

Следующие шаги обращены на реализацию существующих методов ремонтных воздействий на промышленные мощности предприятий:

- агрегатно-узловой (обезличенный) метод ремонта, например: насосный парк, запорная арматура, электродвигатели, номерные агрегаты, блоки и узлы;
- сервисное (комплексное) обслуживание оборудования – эффективно применяется на практике в отдельно стоящем цеху или здании;
- режимно - эксплуатационная наладка и вибродиагностика эксплуатируемого оборудования, например: оборудование обогатительного передела, т. к. в производстве сырья применяется значительное количество агрегатов с вращающимися частями механизмов.

Вышеперечисленные мероприятия развития производственной деятельности предприятия носят скорее локальный характер, и не решают тех ключевых задач, которые на сегодня актуальны.

Необходимо кардинально изменить организационную структуру предприятия, путем выделения производственных подразделений в самостоятельные филиалы. Для чего предлагается следующая схема. На первом этапе в Управлении предприятия централизовать следующие профильные функции:

- закупка услуг и товаров;
- инвестиционная деятельность;
- материально-техническое обеспечение (складское хозяйство);
- охрана труда и промышленная безопасность;
- экология и природоохранная деятельность;

- экономическая безопасность;
- бухгалтерия;
- финансовая деятельность;
- правовое обеспечение деятельности;
- учебная подготовка персонала.

Централизация данных функций в Управлении предприятия способствует не только эффективно руководить бюджетными процессами на базе информационной платформы ERP – Enterprise Resource Planning (планирование ресурсов предприятия) [2] и проводить единую инвестиционную и социальную политику, но и позволит руководителям подразделений сконцентрироваться непосредственно на выполнении своей производственной программы.

Следующий этап, на наш взгляд – это создание Управляющей компании на базе Управления предприятия с передачей в ее состав непрофильных видов деятельности, таких как: оказание услуг службы IT поддержки, оказание маркшейдерских услуг, лаборатории сварки, услуги кадрового агентства, организация военно-учетного стола и диспетчеризация транспорта.

На заключительном этапе необходимо наделить все выделенные производственные подразделения определенными правами, позволяющими осуществлять бизнес-процессы. В этой связи, по нашему мнению, оптимальным вариантом является создание филиалов, т. е. на базе семи сформированных подразделений образовать семь филиалов. При этом «основной производственный заказ» на оказание услуг по ТОиР будет приниматься (обработываться) непосредственно через Управляющую компанию предприятия, а дополнительные объемы работ, возникающие в процессе календарного года, будут непосредственно самостоятельно рассматриваться созданными филиалами.

Филиалы на основании доверенности руководителя предприятия будут обладать определенным имуществом, а также иметь два расчетных счета. Основной расчетный счет, предназначенный для выполнения основного заказа от Горно-металлургической Компании и субсчет (накопительный), на котором будут аккумулироваться средства, полученные от выполнения дополнительного заказа от организаций, расположенных на территории района Крайнего Севера.

По итогам года (квартала) производить оценку деятельности филиалов и по решению руководства предприятия производить премиальные выплаты (бонусы). Таким образом, Управляющая компания с помощью аутсорсинга [3] будет оказывать услуги непромышленного характера филиалам, в свою очередь филиалы получают «определенную свободу» в принятии управленческих решений, позволяющих вести бизнес-процессы. Схема взаимодействия новой структуры ремонтного предприятия представлена на рисунке.

Руководители филиалов, специалисты и рабочие будут непосредственно мотивированы в выполнении существующими ресурсами не только основного заказа, но и дополнительных объемов работ. Для чего необходимо будет совершенствовать свою профессиональную деятельность, повышать культуру производства, внедрять прогрессивные технологии и инновационные материалы. Все это позволит повысить уровень технического обслуживания оборудования, совершенствовать технологию ремонтно-восстановительных работ, а значит сократить затраты на содержание основных фондов Заказчика.

Выводы

Ожидаемый эффект от реализации всех вышеизложенных предложений:

1. Создание условий для мотивации персонала к повышению производительности труда за счет присутствия элемента бизнеса.
2. Самостоятельность руководителя филиала в принятии управленческих решений.
3. Создание конкурентной среды на территории района Крайнего Севера среди других подрядных организаций.
4. Создание условий для профессионального развития высококвалифицированных специалистов и снижение оттока персонала.
5. Повышение качества ремонтов и как следствие, надежная и стабильная работа эксплуатируемого оборудования, задействованного в основном технологическом процессе Заказчика.
6. Взаимное понимание проблем основного производства и ремонтного бизнеса, выраженное в обеспечении необходимого для Заказчика уровня работоспособности оборудования и оптимизации затрат на его техническое обслуживание и ремонт.

ОСНОВНОЙ ЗАКАЗЧИК

Горно-металлургическая Компания

Заказ на выполнение
технического
обслуживания
и ремонта
ОПФ

I этап

- Деятельность:
- ✓ закупка услуг и товаров;
 - ✓ инвестиционная;
 - ✓ закуп МТР;
 - ✓ охрана труда;
 - ✓ экология;
 - ✓ экономическая безопасность;
 - ✓ бухгалтерия;
 - ✓ финансовая;
 - ✓ правовое обеспечение;
 - ✓ подготовка персонала.

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ Ремонтного предприятия

Рассмотрение, согласование с
Заказчиком основного заказа и
формирование годовых производственных программ на выполнение ТОиР для филиалов

АУТСОРСИНГ

II этап

- Деятельность:
- ✓ маркшейдерские услуги;
 - ✓ лаборатория сварки;
 - ✓ услуги кадрового агентства;
 - ✓ военно-учетный стол;
 - ✓ услуги службы IT поддержки;
 - ✓ диспетчеризация транспорта.

Доведение производственного
заказа до каждого филиала по
направлениям специализации.

Контроль исполнения.

Предоставление отчета Заказчику об исполнении.

III этап

Филиал
№ 1

ТОиР
горно-шахтного
оборудования

Филиал
№ 2

ТОиР
оборудования
обогатит.-
металлург.
передела

Филиал
№ 3

ТОиР
авто и ж/д
транспорта

Филиал
№ 4

ТОиР
КИПиА

Филиал
№ 5

ТОиР
СДО

Филиал
№ 6

ТОиР
энергетич.
оборудования

Доп.
заказ

Сторонние Заказчики на внешнем рынке региона

Библиографический список

1. Бояркин Д.Н., Новиков Н.И. Критерии и показатели экономической эффективности работы ремонтной службы, обеспечивающей работоспособность основных средств предприятий // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – №14 (195). – Экономика. – Вып. 27. – С. 127–132.
2. Антоненко И.Н. Программное обеспечение для систем ТОиР: особенности выбора // ХимАгрегаты. – 2008. – Сентябрь. – С. 34–39.
3. Кондратьев В.В. Техническое обслуживание и ремонты оборудования. Решения НКМК-НТМК-ЕВРАЗ: учеб. пос. / под ред. В.В. Кондратьева, Н.Х. Мухатдинова, А.Б. Юрьева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 128 с.