

РЕОРГАНИЗАЦИЯ РЕМОНТНОЙ СЛУЖБЫ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ ВНУТРЕННЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА

В условиях жесткой конкуренции современное промышленное предприятие должно обладать способностью быстрого реагирования на изменения внешней среды. Как показывает практика ряда ведущих отечественных предприятий, наиболее успешными являются предприятия, которые в своей деятельности обеспечивают постоянную адекватность внутренней организационной структуры фирмы и корпоративного управления требованиям внешней среды и изменчивости конъюнктуры рынка, реализуя системный подход к преобразованию организации и совершенствованию инструментов менеджмента. Такой подход может быть обеспечен через внутренний экономический механизм, который включает:

— организационно-техническую систему или формирование вертикальных связей между подразделениями и административными центрами, и горизонтальных связей между отдельными подразделениями;

— систему планирования деятельности подразделений;

— систему контроля и оценки деятельности подразделений;

— установление материальной ответственности подразделений;

— мотивационный механизм функционирования.

На выбор режима функционирования внутреннего экономического механизма влияют следующие факторы: назначение продукции, величина предприятия и размеры его подразделений, тип производства.

Современный период развития промышленного производства характеризуется высокой степенью обновления объектов производства. В связи с тем, что производственный аппарат предприятий обновляется медленнее, чем изготавливаемая продукция, возникает острая проблема современного производства — проблема его адаптации к динамическому изменению продукции.

Не менее существенную роль при формировании экономического механизма играет величина предприятия. Если малому предприятию более присуще централизованное управление с прямым плановым регулированием его деятельности, то на больших предприятиях могут применяться договорные формы регулирования деятельности подразделений внутризаводской кооперации, а предметно-специализированные

подразделения, являющиеся субъектами рынка, и вообще имеют широкую свободу поведения.

От типа производства зависит производственная структура предприятия и его подразделений, характер технологических процессов и их оснащенность, формы организации производства, труда и управления.

Актуальность. Наряду с техническим перевооружением производства, расширением рынков сбыта продукции, совершенствованием организационной структуры управления, внедрением инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, организация, функции и методы управления вспомогательными службами завода остались без изменений. Особенно разрыв чувствуется между уровнем оснащенности основного производства и ремонтным хозяйством. Смешанная структура ремонтного хозяйства не вписывается в дивизиональную структуру предприятия, где каждое производственное подразделение является центром ответственности. Ремонтно-механический цех имеет устаревшую базу, не способную произвести качественный ремонт современного оборудования, цеховые ремонтные базы вообще утратили свое значение, так как находясь в линейном подчинении начальников производственных цехов, превратились в бригады по ремонту крыш, остеклению и уборке помещений, а также используются в экстренных случаях в основном производстве при срывах планов. С другой стороны, для основных цехов — центров затрат (или прибыли) службы механика стали дополнительной статьей затрат, что в конечном итоге снижает результаты хозяйственной деятельности цехов.

Функциональные связи с отделом главного механика практически утрачены.

По остаточному принципу происходит и стимулирование работников ремонтной службы, что приводит к снижению производительности труда и потере квалифицированных работников.

Цель. Адаптировать ремонтную службу предприятия к новым условиям хозяйствования путем ее реорганизации.

Задачи.

1. Оценить существующую организационную структуру ремонтной службы на крупном промышленном предприятии, ее функции и задачи.

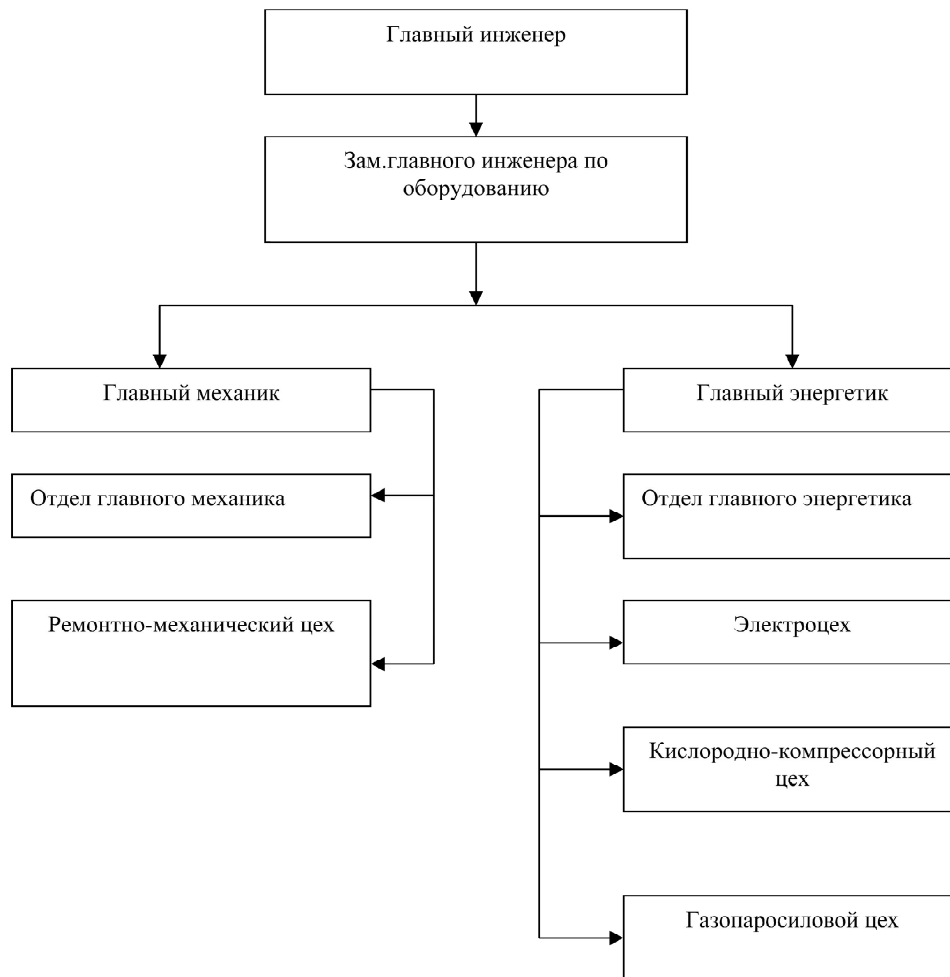


Рис. 1. Существующая организационная структура управления ремонтного хозяйства ЗАО НКМЗ

2. Изучить зарубежный опыт функционирования вспомогательных служб.

3. Предложить мероприятия по совершенствованию организационной структуры и повышению эффективности их работы.

За последние 10-15 лет в научной и методической литературе рассматривался широкий круг проблем организации ремонта на различном уровне. Исследованию данной проблемы посвящены работы Акбердина Р.З., Борисова Ю.С., Гончарова В.Н., Покропивного С.Ф., Ургуткина В.Г., Яковлева А.И. и др. По мнению Р.З. Акбердина, «...никто, кроме ученых-экономистов не ставил вопрос об эффективности ремонтного производства, никто на заводах не занимался обоснованием экономической целесообразности даже очередного капитального ремонта, не говоря о его централизации и комплексном обслуживании» [1].

В ряде работ авторы склоняются к зарубежному опыту организации фирменного централизованного обслуживания, содержатся примеры деятельности фирм-производителей оборудования по созданию сетей ремонтных предприятий.

На Новокраматорском машиностроительном заводе за последние 20 лет пройден сложный путь организационно-структурных и хозяйственных преобразований, обеспечивших интенсивный путь развития предприятия:

После последней реорганизации организационной структуры ЗАО НКМЗ имеет пять основных производств:

- металлургическое производство;
- производство металлургического оборудования;
- производство горно-рудного и кузнечно-прессового оборудования;
- производство валков и энергетического оборудования;
- производство металлоконструкций.

Перечисленные производства организованы в центры прибыли и в условиях внутреннего экономического механизма строят производственные отношения на условиях корпоративного расчета.

Структура ремонтного хозяйства (рис. 1) представлена типовой схемой, которая включает службу механика и службу энергетика.

К общезаводским подразделениям службы ме-

ханика относятся отдел главного механика, ремонтно-механический цех. К цеховым подразделениям относится служба механика. Отдел главного механика выполняет конструкторскую, технологическую, производственную и планово-экономическую работу для всего ремонтного хозяйства.

Ремонтно-механический цех (РМЦ) подчинен главному механику и проводит капитальный ремонт и модернизацию сложного оборудования, изготавливает запасные части и нестандартное оборудование, оказывает помощь цеховым ремонтным службам.

В состав цеховой ремонтной базы входят механическая мастерская, слесарный участок, ремонтные бригады, кладовая. Руководство ремонтными работами в цехах осуществляют механики цехов через мастеров и бригадиров. Механики цехов административно подчинены начальникам производственных цехов. Виды и объемы выполняемых ремонтных работ в цехе обуславливаются принятой на заводе формой организации ремонта оборудования.

Что касается энергетического хозяйства, то основным назначением его является бесперебойное снабжение основного производства всеми видами энергии при соблюдении техники безопасности, выполнении требований к качеству и экономичности энергоресурсов.

Энергетическое хозяйство ЗАО НКМЗ включает:

— отдел главного энергетика, который осуществляет конструкторскую, технологическую, производственную и планово-экономическую работу;

— энергетические цехи (электроцех, кислородно-компрессорный цех, газопаросиловой);

— преобразовательные и генерирующие установки (компрессорная, котельная, теплосеть);

— цеховые и общезаводские энергопередающие сети (линии электропередач, водопроводы, газопроводы, канализация);

Обслуживанием и техническим ремонтом наружных сетей занимаются энергетические цехи, а цеховых сетей — бригады слесарей-сантехников и слесарей-электриков, находящиеся в подчинении цеховых механиков.

На мой взгляд, сегодня возникла объективная необходимость для того, чтобы полностью пересмотреть организационную структуру управления ремонтной службой, определить функции каждого подразделения, а главное, определить систему оценочных показателей работы ремонтного хозяйства, напрямую связанных с заработной платой работников этой службы.

Представленная на схеме (рис. 2) организационная структура управления ремонтной службой ЗАО НКМЗ полностью соответствует действующим на предприятии принципам корпоративного расчета.

Основная отличительная особенность данной схемы — централизация ремонтного хозяйства в отдельный центр затрат, а в дальнейшем возможно и в центр прибыли.

Слияние отдела главного механика и отдела главного энергетика дадут возможность унифицировать техдокументацию, разработать типовую Единую систему ППР, определить основные оценочные показатели деятельности ремонтно-сервисной службы.

Новыми структурными подразделениями являются сервисные центры. Их функциональные обязанности четко определены уже в названиях — это ремонт и эксплуатация конкретного оборудования. Это позволит избежать таких распространенных ситуаций, когда не найдешь ответственного за ремонт или эксплуатацию цехового оборудования или сетей.

Сервисные центры будут сформированы на базе существующих вспомогательных цехов:

— сервисный центр по ремонту и обслуживанию оборудования на базе ремонтно-механического цеха,

— сервисный центр по эксплуатации и ремонту электрооборудования на базе электроцеха,

— сервисный центр по эксплуатации и ремонту кислородно-компрессорного оборудования — на базе кислородно-компрессорного цеха,

— сервисный центр по эксплуатации и ремонту сетей, газопаросилового оборудования, вентиляции и металлургических печей — на базе газопаросилового цеха.

В этих подразделениях будут находиться головные ремонтные бригады, основная функция которых — проведение капитальных ремонтов соответствующего оборудования.

Каждый сервисный центр будет курировать кустовые ремонтные базы (КРБ), которые будут сформированы в виде комплексных бригад, и что самое важное — закрепление каждой бригады за определенными цехами.

Деление цехов должно быть основано на принципе их состава в различных производствах.

Формирование кустовых ремонтных баз дает следующие преимущества:

— закрепление отдельных людей за цехами и повышение их ответственности за качество ремонтов и обслуживание сетей, установок и оборудования,

— возможность разработать систему стимулирования труда ремонтников к результатам деятельности основных цехов.

Основными условиями действенности представленной структуры в условиях внутреннего экономического механизма предприятия являются:

— рациональная структура ремонтной службы и ее подразделений, наиболее адаптированная с формой организации предприятия,

— наличие положений о ремонтных подразделениях и должностных инструкций работников,

— установление оптимальных планово-учетных показателей деятельности подразделений, единиц измерения объема работ и калькуляционных единиц,

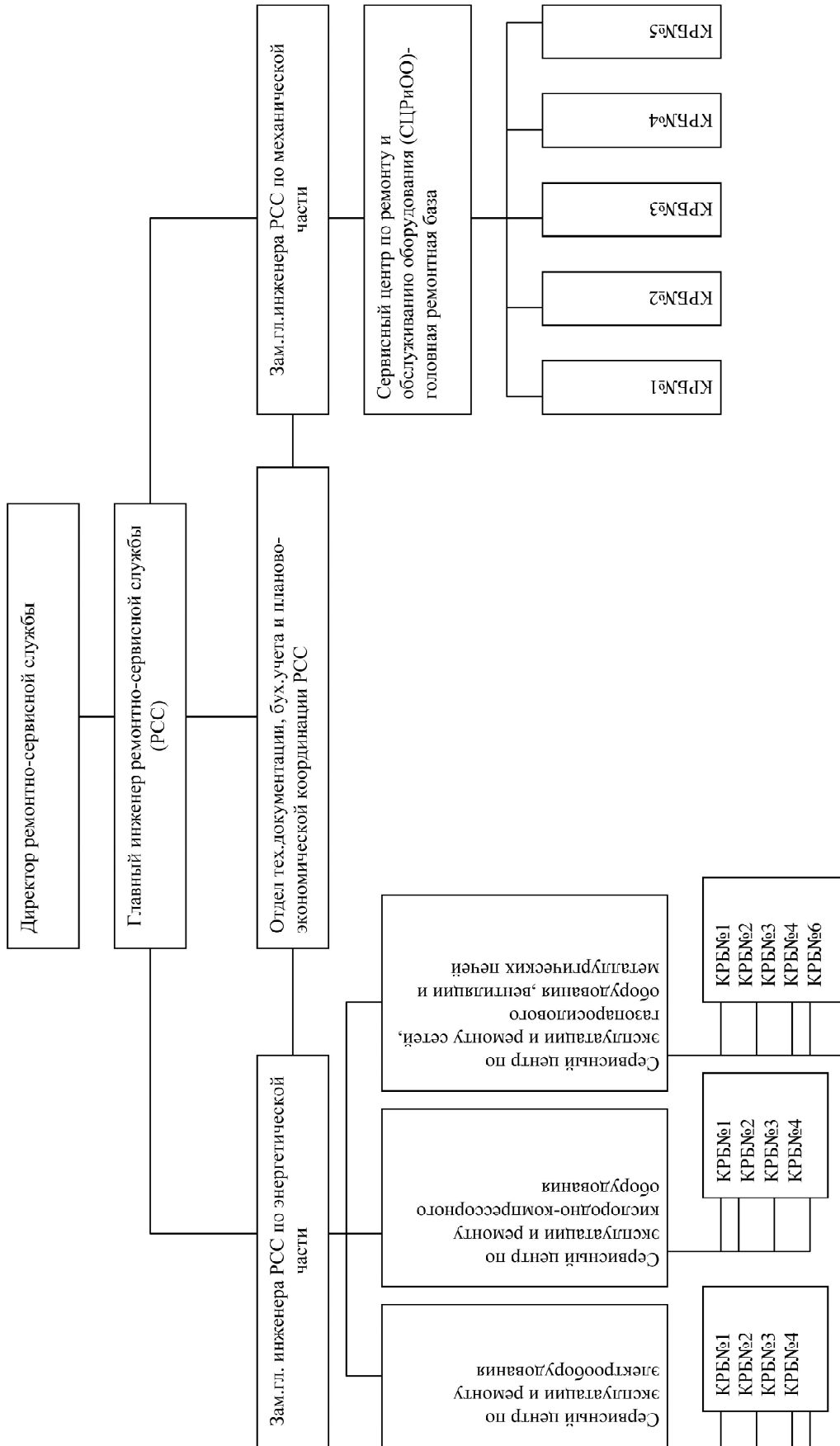


Рис. 2. Предлагаемая организационная структура управления ремонтной службой НКМЗ

- применение прогрессивных технико-экономических норм и нормативов Единой системы ППР,
- обеспечение применения Единой системы ППР как основы организации хозрасчета ремонтных подразделений: периодическая инвентаризация оборудования, сетей и коммуникаций, определение номенклатуры запасных частей, наличие паспортов машин, альбомов чертежей, технологии ремонтных работ (разработка типовых технологических процессов), закрепление основных цехов за обслуживающими их ремонтниками, знание станочниками правил эксплуатации оборудования и т.п.,
- наличие внутренних расчетных цен на работы (услуги) ремонтных подразделений,
- достоверный и своевременный учет деятельности ремонтных подразделений, учет (автоматизированный) учет работы и простоев оборудования,
- применение оптимальных систем заработной платы и эффективных систем премирования,
- установление экономически обоснованной системы хозрасчетных претензий во взаимоотношениях ремонтных баз с производственными подразделениями,
- систематический анализ деятельности ремонтных подразделений,
- наличие положений о хозяйственном (корпоративном) расчете ремонтных подразделений, подписанных директором предприятия,
- знание руководством сервисной службы вопросов экономики ремонтного хозяйства и хозяйственного расчета.

Литература

1. **Акбердин Р. З.** Зарубежный и отечественный опыт и перспективы развития ремонтного производства в условиях перехода к рыночной экономике. Материалы семинара / Р. З. Акбердин, Н. З. Бахтеев, Р. С. Абрамов, В. Г. Коновалова. — М. : ЦРДЗ, 1991. — с. 3 — 7. 2. **Борисов Ю. С.** Организация ремонта и технического обслуживания оборудования / Ю. С. Борисов. — М. : Машиностроение, 1978. — 200 с. 3. **Гончаров В. Н.** Технический прогресс в ремонтном производстве / В. Н. Гончаров // Машиностроитель. — 1992. — №2. — С. 11 — 12. 4. **Ургуткин В. Г.** Резервы повышения эффективности ремонтных работ в промышленности / В. Г. Ургуткин // Экономика и математические методы, 1989, т. 24. — С. 103 — 109. 5. **Панков В. А.** Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика / В. А. Панков. — К. : Наукова думка, 2003. — 424 с.

Еськов О. Л., Беличенко Н. А. Реорганізація ремонтної служби машинобудівного підприємства в рамках внутрішнього економічного механізму

У статті відбита об'єктивна картина невідповідності рівня технічного оснащення, інжинірингу й реінжинірингу бизнес-процессов основного виробницт-

ва технічній базі, й рівню кваліфікації кадрів допоміжних служб підприємств машинобудівної галузі.

На основі аналізу роботи ремонтної служби ЗАТ НКМЗ були виявлені недоліки в організації і керуванні та запропонована реорганізація ремонтного господарства в окремий центр витрат. Це дозволить чітко позначити функції і обов'язки кожного підрозділу, встановити оціночні показники їхньої діяльності та розробити діючий мотиваційний механізм працівників.

Ключові слова: реорганізація, механізм, ремонт, служба.

Еськов А. Л., Беличенко Н. А. Реорганизация ремонтной службы машиностроительного предприятия в рамках внутреннего экономического механизма

В статье отражена объективная картина несоответствия уровня технического оснащения, инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов основного производства технической базе, оснащенности и уровню квалификации кадров вспомогательных служб предприятий машиностроительной отрасли.

На основе анализа работы ремонтной службы ЗАО НКМЗ были выявлены недостатки в организации и управлении и предложена реорганизация ремонтного хозяйства в отдельный центр затрат. Это позволит четко обозначить функции и обязанности каждого подразделения, установить оценочные показатели их деятельности и разработать действенный мотивационный механизм работников.

Ключевые слова: реорганизация, механизм, ремонт, служба.

Esjkov A. L., Belichenko N. A. Reorganization of repair service of machine-building enterprise within the bounds of inner economic mechanism

In this article an objective picture of discrepancy of the level of technique facilities, engineering and reengineering of bussiness processes of the basic production to the technique base, equipment and to the qualification level of employees of auxiliary services of enterprises in the field of machine-building has been considered.

On the basis of this analysis diadvantages of repair service of ZAO NKMZ, particulary oganazing and menegement disagvantages heve been investigated and it has been proposed to cntialize the repair service into the separate expenditure centre. It will allow to define propely the functions and duties of each subdivision, to determine the mechanizm of their activity evaluation and to propose an active motivation mechanism for the workers.

Key words: reorganization, mechanism, repair, service.

Стаття надійшла до редакції 27.10.2010
Прийнято до друку 15.03.2011