

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ЗАЛІЗОРУДНИХ ГЗК ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУЮЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Розглянуто три концептуальні підходи до організації допоміжного виробництва. Подано стислий огляд стану залізорудних ГЗК України та проаналізовано перспективи їх розвитку. Виявлено можливості підвищення конкурентноздатності шляхом передачі допоміжного виробництва на аутсорсинг. Рациональність таких організаційних перетворень полягає у використанні підряду як перехідної ланки до аутсорсингу

Three conceptual approaches to organization of auxiliary production are considered. The brief review of state of Ukrainian mining concentrated complex is presented and the prospects of it development are analyzed. Opportunities for increasing the competitive advantages by the transfer of auxiliary manufacture to outsourcing are discovered. The rationality of such organizational transformations consists in use of the subcontracting as transitive link to outsourcing

Заявлена урядом України політика вступу до СОТ та інтеграції в Євросоюз вимагає відповідного рівня розвитку економіки, який прямо залежить від стану паливно-енергетичного комплексу країни та зокрема вугільної промисловості. Наразі Україна входить до числа основних світових виробників вугілля та займає одинадцяту позицію, випереджаючи Грецію, Канаду, Чехію, Колумбію і Туреччину [1], проте середня продуктивність праці у 2002 році становила 290 метричних тонн сировини на одного робітника у рік – це один з найнижчих у світі показників [2].

Саме тому в умовах перетворень та становлення ринкової економіки для формування стратегічного потенціалу як галузі в цілому, так і окремого підприємства набуває особливого значення розробка механізму забезпечення конкурентоздатності господарюючих суб'єктів. Цей механізм полягає у виборі раціональної організації виробництва, який має сприяти підвищенню ефективності основного та допоміжного виробництв вугільних компаній і зокрема ГЗК.

Важливість допоміжного виробництва підтверджують цифри: прямі витрати допоміжного виробництва становлять понад 30% загальних, а чисельність задіяного персоналу сягає 50% їх загальної кількості (в індустріально розвинутих країнах цей показник вдвоє менший) [3]. Низький рівень механізації допоміжних робіт знижує ефективність використання новітньої техніки в основному виробництві: 2/3 усіх втрат робочого часу обумовлено незадовільною роботою допоміжних служб [4]. Світова практика організації технічного обслуговування ставить під сумнів доцільність існування обслуговуючих господарств всередині вугільного підприємства. Отже зараз спостерігається тенденція до виконання функцій сервісних підрозділів спеціалізованими підприємствами на умовах підряду чи аутсорсингу. Проте проблема вибору раціональної форми організації обслуговуючих робіт ГЗК залишається не вирішеною.

Таким чином, необхідно дослідити стан технічного обслуговування ГЗК та визначити його місце у загальному виробничому процесі, окреслити перспективи подальшого розвитку крізь призму можливих форм організації виробництва на ГЗК, зосередившись на їх перевагах та недоліках, зробити висновки з проведених досліджень.

Сьогодні на більшості підприємств вугільної промисловості весь комплекс робіт з ремонту та технічного обслуговування здійснюється власноруч, що призводить до великих нерациональних витрат, розпорошеності пристроїв, устаткування, робочої сили тощо. Роздробленість допоміжних служб, низький рівень їх спеціалізації перешкоджають створенню відповідної технічної бази та прогресивних форм організації обслуговуючих робіт.

Недооцінка вагомості допоміжних господарств спричинила істотний розрив у рівнях техніки і організації основного та допоміжного виробництв. Слабка технічна база, низький рівень механізації й автоматизації робіт, гірші можливості у використанні прогресивних форм і методів організації технічного обслуговування, високі витрати та незадовільна якість як виконання допоміжно-обслуговувальних робіт, так і випуску продукції, недоліки в плануванні, нормуванні, оплаті праці, – характеризують сьогоденне становище сервісних підрозділів ГЗК [3,4].

Із загального обсягу допоміжних виробництв на організацію ремонту та технічне обслуговування основних видів машин і устаткування приходиться понад 30%, інструментальне обслуговування – 25%, енергетичне – 10%, транспортно-складські роботи – 25%, інші роботи – 10%. В індустріально розвинутих країнах ці цифри набагато нижче: чисельність ремонтників складає 5%, транспортників – 8%, що обумовлено високим рівнем механізації та автоматизації цих робіт. На вітчизняних підприємствах обсяг механізованих робіт у допоміжних виробництвах складає приблизно 30%, ручних – 70%; в основному виробництві це обернена пропорція [5]. Низький рівень механізації допоміжних робіт знижує ефективність використання новітньої техніки в основному виробництві: 2/3 усіх втрат робочого часу обумовлено незадовільною роботою допоміжних служб [4].

Зростання технічного рівня виробництва викликає зміни у змісті допоміжних робіт і підвищує їх роль у процесі виробництва. Підвищення вагомості функцій обслуговування перетворює їх із другорядних (допоміжних) у визначальні та вимагає нового підходу до форм і методів обслуговування виробництва.

Вирішальна роль в удосконаленні всієї системи обслуговування виробництва належить подальшій централізації та спеціалізації однорідних функцій обслуговування. В останні роки спостерігається тенденція щодо індустріалізації ланки функцій обслуговування виробництва, тобто відносно їх централізації в масштабі окремих галузей з використанням відповідної організаційної та технічної бази [3,4].

З іншого боку, об'єктивні процеси, які є наслідком науково-технічного прогресу та інших чинників, можуть привести до інтеграції основного та допоміжного виробництв, коли організація обслуговування стане часткою єдиного процесу організації виробництва.

Незважаючи на те, яка тенденція домінуватиме: створення окремої індустрії обслуговування на базі спеціалізації однорідних функцій, чи злиття допоміжних і основних процесів та набуття статусу рівноцінних, керівництво підприємства завжди буде керуватися фактором економічності виробництва за критерієм мінімальних витрат на виконання робіт. Оскільки трансформаційні процеси в цьому аспекті не завершені, актуальним залишається вивчення діючої системи організаційної інфраструктури і удосконалення досвіду її адаптації до ринкових умов господарювання.

Вже було звернуто увагу, що більшість залізорудних ГЗК України виконують функції сервісних підрозділів власноруч, тобто організаційна структура сьогоденного гірничо-збагачувального підприємства вміщує господарства допоміжного виробництва. Звісно, склад цих підрозділів та напрями їх діяльності можуть різнитися у кожному ГЗК, але як явище вони присутні. Так, на ВАТ “Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат” розміщені допоміжні цехи (ремонтно-механічний, транспортний) та служби; ВАТ “Гірничо-збагачувальний комбінат “Суша Балка” володіє енергомеханічним, автотранспортним цехом, торгівельно-комерційним управлінням (розвинута мережа магазинів, пивоварний завод, пекарня, цех з виготовлення трикотажних виробів), управлінням ремонтно-будівельних робіт; ВАТ “Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат” має такі обслуговуючі підрозділи: теплосиловий, мереж та підстанцій, підготовки виробництва, технологічної диспетчеризації, електротехнічного контролю та

контролю вимірювальних пристроїв, відділ технічного контролю, випробувальний центр, спецліаблаторія, лабораторія захисту повітряно-водного басейну, науково-інженерний центр; організаційну структуру ВАТ “Північний гірничо-збагачувальний комбінат” доповнюють гірничо-транспортні, ремонтно-будівельний цехи, а також цехи з виробництва будівельних матеріалів, ремонту технологічного обладнання; ВАТ “Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат” та ВАТ “Центральний гірничо-збагачувальний комбінат” також користуються послугами власних допоміжних цехів [6].

ВАТ “Південний гірничо-збагачувальний комбінат” ВАТ “Орджонікідзенський гірничо-збагачувальний комбінат” не розміщують інформацію стосовно наявності сервісних підрозділів, але маємо підстави припустити, що за своєю структурною організацією вони не набагато відрізняються від інших ГЗК та виконують обслуговування основного виробництва самостійно.

Цьому є декілька причин і найголовніша – відсутність гідної пропозиції з надання таких необхідних, але дуже специфічних послуг. До того ж розміщення допоміжного виробництва поряд з основним дає змогу оперативно вирішувати нагальні проблеми. Перевагами виконання обслуговуючих робіт власноруч можуть бути швидкість усунення недоліків, а також упевненість у дійсному виконанні сервісних функцій.

Самим вагомим, суттєвим недоліком утримання сервісних підрозділів усередині ГЗК, особливо з урахуванням загострення конкуренції, є високі витрати, які важким тягарем лягають на собівартість продукції. Мала гнучкість не дозволяє швидко та адекватно реагувати на зміни у навколишньому середовищі, відсутність належної уваги до сервісних підрозділів спричиняє незадовільну якість їх роботи, – все це стає причиною низької конкурентоздатності залізрудних ГЗК України на світовому ринку, але також вказує на потенціал розвитку підприємств залізрудної промисловості та можливі шляхи виходу зі скрутного становища.

Однією з найпомітніших тенденцій розвитку вугільних компаній індустріально розвинутих країн стало стрімке поширення підряду. Така форма виконання робіт дозволяє розвивати ГЗК набагато швидше та дешевше у порівнянні з традиційним залученням коштів. А для багатьох проектів з обмеженими ресурсами та малою тривалістю підряд стає єдиною можливістю його реалізації. За допомогою цієї форми організації робіт невеликі підприємства залізрудної промисловості можуть навіть скористатися економією за рахунок масштабів виробництва без значного попереднього інвестування. Для великих компаній використання підряду дає певні переваги у продуктивності та показниках використання основних фондів.

Тривалість підряду простягається від трьох до п'яти років, але може бути і більшою. До складу робіт, виконуваних за договором підряду, можуть входити всі стадії виробничого процесу гірничого підприємства від розробки проекту до відвантаження кінцевої продукції. Майже все західні гірничі компанії за виключенням малої їх частки сповідують цей принцип організації роботи [7]. Наприклад, підприємство Loulo, що належить Randgold Resources Ltd, обслуговують на засадах підряду компанії за такими процесами: розробка та будівництво – MDM, шляхи та сполучення – Enterprise Khayat, земляні роботи – BCM, вибухові речовини UEE, докілья – Digby Wells & Associates, аудит – SRK Consulting, буравлення Boart Longyear, лабораторні випробування – SGS, матеріальне забезпечення – M Afrilog, логістика – CSTTAO, постачання палива – Ben & Co, харчування та побутові послуги – ESS Compass, безпека – AMM, постачання кисню – Mali Gaz [17].

Проте у підрядній формі організації робіт існують і недоліки, найголовніший – залежність від постачальників послуг, ризик втратити прибуток через можливе зменшення цін на продукцію, коли у договорі вона вже чітко визначена та не може бути переглянута;

загроза втратити добре ім'я, репутацію через шкоду, заподіяну підрядником, оскільки інша сторона несе відповідальність за його дії, до того ж завжди можливе раптове розірвання договору не на користь замовника.

Для кожного підприємства наслідки прийняття рішення впровадити підрядну форму організації роботи можуть бути різними, а якщо і однаковими, то різнитися вагою та значенням, тому треба добре зважити усі позитивні та негативні наслідки, а також розглянути інші можливості, наприклад – аутсорсинг.

Аутсорсинг (англ. outsourcing) – передача сторонній організації непрофільних функцій або частин бізнесу-процесу підприємства. Сутність аутсорсинга полягає у розподілі функцій відповідно до принципу "залишаю собі тільки те, що можу робити найкраще, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить найліпше". Аутсорсинг також визначається як стратегія менеджменту: займатися не тим, що можеш зробити найкраще, а тим, що можеш купити найвигідніше.

Аутсорсинг – практика, що допомагає компаніям вирішувати проблеми функціонування та розвитку в ринковій економіці шляхом скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції і послуг, зменшення ризику.

Різниця між аутсорсингом та підрядом полягає у рівнях інтеграції до процесу виробництва. Перше вимагає повної реструктуризації підприємства навколо базового, основного виробництва та перегляду зовнішніх відносин. Підряд відображає зв'язок споживач – постачальник.

Переваги аутсорсингу підприємства оцінили вже наприкінці 1990-х рр. За результатами дослідження Yankelovich Partners у 14 країнах світу серед 304 представників вищого керівництва, 63% опитаних підтвердили передачу на аутсорсинг однієї чи кількох непрофільних функцій. З тих, хто зробив цей крок, 84% налаштовані позитивно та стверджують, що задоволені роботою аутсорсингових компаній. На сьогодні багато підприємств застосовують таку стратегію, у США послугами професійних підрядчиків користуються близько 60% підприємств, у Європі – понад 45% [9].

У Росії спостерігається підвищений попит промислових підприємств на послуги аутсорсерів, ця тенденція вже кілька років поширюється не тільки у столиці, але й у регіонах. Аутсорсингові компанії досягли досить високого професійного рівня та ладні запропонувати своїм клієнтам широкий асортимент додаткових послуг. У деяких видах аутсорсингу російські компанії національного рівня пропонують якість послуг вищу за своїх закордонних конкурентів [9].

Ступінь використання аутсорсингу можна вважати індикатором розвитку галузі, ця форма відносин замовника з постачальником послуг – похідна від високої спеціалізації, якості та контрактної дисципліни.

До причин застосування аутсорсингу належать зниження та кращий контроль витрат, спеціалізація на основному виді діяльності, доступність до досягнень світового рівня, вивільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей, забезпечення тих ресурсів, яких не було досі всередині підприємства, прискорення отримання вигод від реінжинірингу, управління складними функціями, зниження ризиків. Умовний поділ можливих переваг аутсорсингу подано на рис. 1.

Проте при передачі на аутсорсинг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик витоку інформації та появи нового конкурента, що використовує досвід і знання замовника. Крім того, значення має сумлінність партнерів, як вони зарекомендували себе на ринку послуг, інша небезпека – втрата контролю над власними ресурсами. Під час співробітництва з аутсорсерами може знизитись продуктивність власних співробітників, вони можуть розцінити аутсорсинг як зраду. У випадку несподіваного розірвання угоди компанія

може зіштовхнутися ще з однією неприємністю – необхідністю терміново шукати нових партнерів або самостійно виконувати аутсорсингові функції. Також можливе збільшення витрат і навіть зниження якості з несумлінним аутсорсером. Ці проблеми притаманні нерозвиненим ринкам, в умовах недостатньо сильної конкуренції, коли аутсорсер, уклавши договір, буде "накручувати" ціни та не дуже ретельно стежити за якістю виконання робіт, розуміючи, що клієнт не зможе знайти іншого постачальника послуг.

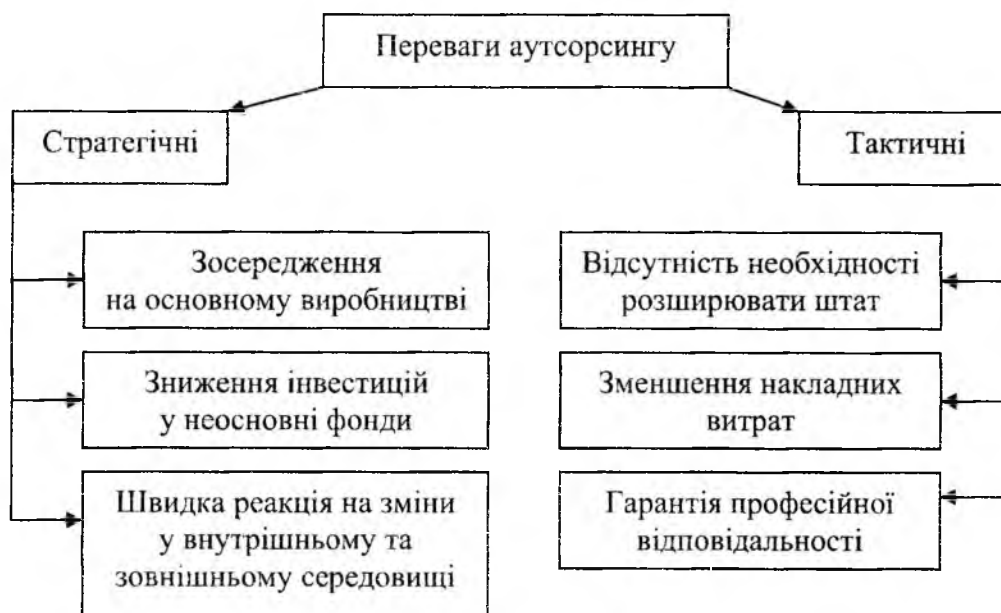


Рис. 1. Тактичні та стратегічні переваги аутсорсингу

Отже, виходячи з наявного стану допоміжного виробництва залізрудних ГЗК України більш раціональним та доцільним способом набуття конкурентоздатності може стати аутсорсинг. Але за відсутності сталої структури пропозиції з усіх необхідних видів діяльності підприємствам залізрудної промисловості слід почати з підрядної форми організації окремих видів робіт, до того ж цей підхід відомий усім керівникам. Надалі у процесі реструктуризації та вивільнення додаткових ресурсів за умови створення пропозиції поступово впроваджувати аутсорсинг. Тобто підрядна форма організації допоміжних робіт стане перехідною ланкою до аутсорсингу, що дозволить зробити організаційні перетворення найменш болючими та найефективнішими з точки зору їх раціональності.

Таким чином, окреслені перспективи подальших розробок у цьому напрямку стосуються визначення найсприятливіших умов для переходу вітчизняних ГЗК до підряду, і з рештою – аутсорсингу з урахуванням фактора економічності виробництва за критерієм мінімальних витрат на обслуговування шляхом адаптації існуючої системи збалансованих показників та розрахунку необхідних індексів.

Література

1. World coal production // Coal Magazine. – 2005. – December. – p.10
2. Компания – деловой ежедневник / Спосіб доступу: URL: <http://www.ko.ru/> – Загол. з екрана.
3. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: Підручник. – Львів: "Магнолія плюс", 2004. – 400 с.
4. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 528 с.

5. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие / В.Г.Золотогоров. –Мн.: Книжный Дом, 2005. – 448 с.
6. Укррудпром – інформаційно - аналітичний портал – (електрон. ресурс) - Спосіб доступу: URL:<http://www.ukruidprom.com/reference/factory.html> – Загол. з екрану.
7. P.Crowson Contract mining and environmental risk - (електрон. ресурс) - Спосіб доступу: URL:www.dundee.ac.uk/cepmlp/Research/CEPMLP%20Full%20Research.pdf – Загол. з екрану.
8. Loulo: three in one // Mining Magazine. – 2005. – р. 6 – 10.
9. Why outsource? // Mining Magazine. – 2005. – April - р. 31 – 33.

*Рекомендовано до публікації
д.т.н., проф. Кочурою Є.В. 13.02.06*

*Надійшла до редакції
24.01.06*