

УДК 334.021:658.5

*П.Г. ПЕРЕРВА*, д.е.н., проф. НТУ «ХП»

*І.М. ПОГОРЄЛОВ*, доц. НТУ «ХП»

## **СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕМОНТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ**

В статті розглянуті питання розвитку аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва на промислових підприємствах України. Визначені роль та основні переваги застосування аутсорсингу як ефективного інструменту оптимізації ремонтного обслуговування виробництва умовах економічної кризи.

In the article have been considered questions of development of outsourcing of repair maintenance of production on the industrial enterprises of Ukraine. A role and basic advantages of application of outsourcing has been determined as an effective instrument of optimization of repair maintenance of production terms of economic crisis.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ремонт, технічне обслуговування

**Вступ** Забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах нестабільної та кризової економіки потребує застосування нових, ефективних методів управління, реструктуризації підприємства в цілому, або окремих його підрозділів з тим, щоб забезпечити вирішення двох взаємозв'язаних задач - збільшення доходів та зменшення витрат. При цьому в умовах кризи, яка обмежує попит споживачів на продукцію та доступ до ресурсів розвитку, які можна було б направити на реорганізацію виробництва та освоєння нових видів продукції, збільшення доходів стає проблематичним. Тому першочерговою задачею стає зменшення витрат. Це пов'язано з тим, що зменшення витрат сприяє збільшенню прибутку та вивільненню матеріальних, фінансових, трудових, управлінських ресурсів, які можуть бути перенаправлені на потреби реорганізації основного виробництва, що зрештою дозволить освоїти нові види продукції та забезпечити вирішення задачі збільшення доходу.

Одним із важливих напрямків зменшення витрат підприємства є реорганізація допоміжних виробництв, зокрема ремонтного обслуговування виробництва. При цьому зменшення вказаних витрат повинно одночасно забезпечити підвищенням якості та ефективності технічного обслуговування та ремонту обладнання. Вирішення цієї проблеми може бути досягнуте застосуванням відповідних інструментів, методів організаційно-економічного механізму аутсорсингу.

**Аналіз досліджень та публікацій** Забезпечення безперебійної роботи та технічного стану основних виробничих засобів, якій відповідає вимогам технологічного процесу, є одним з визначальних факторів успішного функціонування підприємства. Разом з тим реалії сучасної економіки вимагають максимально мінімізувати витрати діяльності, у тому числі й на технічне обслуговування та ремонт обладнання. Одночасне вирішення цих питань досягається раціональною організацією ремонту та технічного обслуговування основних засобів на підприємстві.

Вирішення цих питань розглянуті в роботах багатьох відомих вчених-економістів таких як: Р.З. Акбердін, Б.В. Власов, В.М. Гончаров, Л.М. Драгун, Р.Б. Івуть, Р.М. Колегаєв, А.П. Орлов, Р.М. Петухов, С.А. Хейнман, В.А. Якобас, М.О. Якобсон, А.І.Яковлев та інші. В той же час, незважаючи на пророблену величезну роботу, проблема підвищення ефективності ремонтного обслуговування виробництва, особливо в умовах економічної кризи, залишається актуальною, оскільки проведені дослідження не охоплюють ряд як теоретичних так й практичних аспектів рішення проблеми в реальних виробничих умовах. Сучасні умови господарювання викликають необхідність змін до організації, планування, фінансування, ціноутворення й керування процесами ремонтного обслуговування виробництва з метою зменшення витрат на їх проведення та з одночасним підвищенням повноти та якості ремонтного обслуговування. Одним із сучасних методів організації ремонтного обслуговування виробництва, який відповідає поставленій меті є аутсорсинг.

Питання теоретичного обґрунтування, визначення форм і видів, напрямків розвитку та застосування аутсорсингу відображені в цілому ряду робіт сучасних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: Д.А. Аакер, Р. Аалдерс, Б.А. Анікін, І. Ансофф, Я.М. Грітанс, М. Доннеллан, П. Друкер, Е. Йордон, С.О. Календжян, С. Клементс, Дж. Кросс, П. Купріянов, Д.М. Михайлов, Н.Б. Рудик та і ін. В той же час слід зазначити, що для окремих бізнес-процесів, зокрема ремонтного обслуговування виробництва, залишаються недостатньо дослідженими як теоретичні так й практичні питання обґрунтування необхідності застосування аутсорсингу, його організаційні форми та механізми реалізації, що не дозволяє підприємствам застосовувати на практиці такий дійсний механізм зменшення витрат як аутсорсинг. Важливість й недостатня дослідженість вказаної проблематики обумовили вибір теми і зміст даної статті.

**Ціль роботи** Ціллю роботи є теоретичне обґрунтування можливості

застосування аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва в умовах економічної кризи з метою підвищення ефективності як ремонту та технічного обслуговування обладнання, так і в цілому діяльності підприємства.

**Теоретичні й методологічні основи дослідження** Методологія дослідження заснована на діалектичному методі, системному, процесному й стратегічному підходах до аналізованих об'єктів і процесів, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку сучасної економіки.

**Результати дослідження** Термін «аутсорсинг» походить від слів «outside resource using» - використання зовнішніх ресурсів. В бізнес-практиці цей термін визначає послідовність організаційних рішень з передачі компанією неосновних для неї бізнес-процесів стороннім спеціалізованим виконавцям для забезпечення стратегічних переваг.

Застосування аутсорсингу дозволяє підсилити взаємодію й взаємозв'язки суб'єктів господарської діяльності або керування з метою більше повного використання кожним суб'єктом своїх ексклюзивних конкурентних переваг [3], тобто сприяє одержанню синергетичного ефекту. Відповідно до позиції І.Ансоффа синергетичний ефект, одержуваний від аутсорсингу, можна описати чотирма складовим [1]:

- збільшення прибутку;
- зниження витрат;
- зменшення потреби в інвестиціях;
- зменшення часу для досягнення поставленої мети.

В той же час слід зазначити, що незважаючи на очевидні переваги від впровадження аутсорсингу, в теперішній час його розвиток в Україні майже не відбувається.

Основною причиною такого стану є суб'єктивізм менеджерів підприємств, від яких залежить прийняття рішення про впровадження аутсорсингу, більшість яких вважають, що в умовах кризової економіки та обмеження фінансових ресурсів застосування аутсорсингу в окремих бізнес-процесах є більш затратним, ніж виконання цих процесів силами підприємства. Така ситуація, на нашу думку, пов'язана по-перше, з тим, що менеджери не володіють необхідною інформацією про переваги впровадження аутсорсингу для окремих бізнес-процесів. По-друге – з відсутністю інструментарію за допомогою якого можна визначити необхідність застосування аутсорсингу того чи іншого бізнес-процесу.

У зв'язку із цим, а також враховуючі цілі даної статі, розглянемо основні можливі переваги впровадження аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва в умовах кризової економіки:

- 1) зменшення витрат на ремонт та технічне обслуговування обладнання;
- 2) підвищення якості ремонтного обслуговування;
- 3) зменшення сукупних витрат на виробництво продукції;
- 4) удосконалення управління підприємством;
- 5) зменшення ризиків;
- 6) подолання внутрішніх обмежень ресурсів;
- 7) підготовка до відновлення виробництва продукції та/або освоєння нових видів продукції.

Розглянемо послідовно більш детально наведені переваги.

Зменшення витрат на ремонт та технічне обслуговування виробництва в разі застосування аутсорсингу пов'язано з тим, що в умовах кризи зменшується попит на покупців, що у свою чергу призводить до зменшення її виробництва й, як наслідок, до зменшення використання обладнання в часі. У результаті потрібно менше зусиль по підтримці устаткування в належному стані, кількість ремонтів та технічного обслуговування скорочується. Але провести в цьому випадку пропорційне скорочення ремонтних служб і тим самим скоротити витрати, майже неможливо, якщо підприємство продовжує виконувати ремонтне обслуговування виробництва власними силами. Пов'язано це з тим, що неможливо постійно звільняти ремонтних робітників коли в них нема потреби й приймати їх на роботу, коли така потреба з'явилася. Тому підприємство, навіть у разі повної відсутності виробництва продукції, утримує мінімальний штат ремонтних робітників. Крім того, підприємство утримує необхідні приміщення та обладнання для виконання ремонтних робіт; відповідні ремонтні матеріали і запчастини, при придбанні яких «заморожені» фінансові ресурси, які підприємство могло направити на цілі виходу з кризи. Цих недоліків підприємство майже повністю позбавлено в разі застосування аутсорсингу в ремонтному обслуговуванні виробництва. Так відпадає необхідність в утриманні всіх ремонтних робітників, що призведе до скорочення витрат за рахунок зменшення витрат на оплату праці, відрахування соціального характеру. Окрім того скорочується потреба в ремонтних приміщеннях та обладнанні, у необхідності витрачання ресурсів на закупівлю запчастин. Підприємство оплачує послуги з ремонтного обслуговування виробництва тільки за фактом їх надання. Більш того, в залежності від організаційної форми аутсорсингу, підприємство може скороти й ці

витрати, наприклад якщо передасть звільнені ремонтні приміщення та обладнання аутсорсеру в оренду, або продасть їх.

Підвищення якості ремонтного обслуговування в разі впровадження аутсорсингу досягається за рахунок декількох причин. По-перше аутсорсер більш мотивований якісно виконати свою роботу, так як у іншому разі підприємство може або відмовитися від нього, або, якщо це передбачено договором, накласти на аутсорсера штрафні санкції за неякісне та/або несвоєчасне виконання робіт. По-друге – спеціалісти аутсорсера за звичай більш кваліфіковані, та краще технічно оснащені.

Скорочення витрат на виробництво продукції пов'язано як зі скороченням витрат на ремонт та технічне обслуговування обладнання, так і з більш якісним технічним обслуговуванням, що у свою чергу дозволяє випускати продукцію з меншим відсотком браку, зменшити кількість, частоту та тривалість простоїв виробництва з вини обладнання. Усе це призводить до того, що витрати на ремонтне обслуговування на одиницю продукції скорочуються.

Удосконалення управління підприємством досягається за рахунок того, що у разі застосування аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва, на підприємстві фактично ліквідується ремонтна служба, яка за звичай є об'єктом управління та потребує до себе уваги і відволікає для цього відповідні управлінські ресурси. Після впровадження аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва, ці управлінські ресурси можуть бути перенаправлені на вирішення збільшення ефективності основного виробництва.

Зменшення ризиків пов'язано в першу чергу з тим, що за рахунок більшої відповідальності, кваліфікації та технічного оснащення аутсорсера зменшується вірогідність виходу обладнання із ладу, що у свою чергу зменшує ризик втрат від неотримання доходу з причини простою виробництва із-за поломки обладнання.

Подолання внутрішніх обмежень ресурсів при застосуванні аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва пов'язано з тим, що підприємству не потрібно шукати та/або приймати на роботу додаткових спеціалістів у разі збільшення обсягу ремонтних робіт; підприємству не потрібно знаходити додаткові фінансові ресурси для придбання ремонтних матеріалів та запчастин та інш.

Підготовка до відновлення виробництва продукції та/або освоєння нових видів продукції є, мабуть, найважливішою причиною впровадження аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва в умовах кризи. Пов'язано це з тим, що вихід підприємства з кризи можливий тільки за рахунок збільшення обсягів

виробництва існуючої та освоєння нових видів продукції. Це може бути досягнуте за рахунок ефективного обслуговування наявного обладнання, його переналадки, установки та запуску в дію нового. В умовах обмеження фінансових, матеріальних, трудових, управлінських ресурсів підприємство буде не в змозі в повній мірі вирішити самостійно цю задачу. Тому для підготовки виходу з кризи застосування аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва є дуже важливим у забезпеченні ефективної посткризової діяльності підприємства.

**Висновки** Застосування аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва під час економічної кризи дозволяє підприємству зменшити витрати з одночасним підвищенням якості обслуговування обладнання. Вивільнені за рахунок зменшення витрат ресурси, підприємство може направити як на поточні потреби забезпечення основного виробництва, так і на підготовку виходу підприємства з кризи.

У той же час слід зазначити, що вказані висновки мають загальний характер. Для більш конкретних висновків необхідно подальше вивчення можливостей застосування аутсорсингу ремонтного обслуговування підприємства в залежності від галузевої ознаки підприємств, їх розміру, організаційної структури, та інш. Також потребує розробка відповідного інструментарію як для визначення доцільності, так й організації застосування аутсорсингу ремонтного обслуговування виробництва.

**Список літератури:** 1. Ансофф І. Стратегічне керування. - М.: Економіка, 1989. - 519 с. 2. Йордан Е. Аутсорсинг: Конкуренція в глобальній гонці за продуктивністю. - М. : ЛОРИ, 2006. - 367 с. 3. Календжян С.О. Аутсорсинг і делегування повноважень у діяльності компаній - М. : Справа, 2003. - 272 с. 4. Клементс Стюарт. Аутсорсинг бізнесів-процесів. - М.: Вершина, 2006. - 416 с. 5. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг – М. : Вільямс, 2004. – 176 с.

Подано до редакції 30.11.2010