

Представлена точка зрения руководителя на этапы становления промышленного предприятия из сектора малого бизнеса. Автор определяет ключевые проблемы, возникающие по мере развития предприятия, и предлагает собственные, уже успешно опробованные варианты решения.

Ключевые слова: малое предпринимательство, производственный процесс, малые промышленные предприятия

Малое промышленное предприятие: В ответе за свои неудачи

И.И. ТОМАШЕВИЧ, *генеральный директор ООО «Алтайтрансмаш-сервис», председатель общественного Совета по развитию предпринимательства при главе администрации и Совете депутатов г. Рубцовска.*
E-mail: komandir@mail.ru

Непростое начало

ООО «Алтайтрансмаш-сервис» зарегистрировано в 1997 г. с основным видом деятельности «конструирование и производство гусеничных вездеходов». К моменту образования общества его коллектив осознавал сложность поставленных перед собой задач.

Недостаточное количество специалистов подтолкнуло к идее задействовать в свободное время конструкторов с заводов города. Была создана рабочая группа, определены цели, согласованы сроки и... – начались проблемы. Ограниченность выполняемых на производствах задач не позволяла нашей группе осуществить комплексный подход. Мы могли подобрать комплектующие из справочников, выпущенных когда-то на уже не существующих предприятиях, или разработать разные системы, которые вместе не комплектуются в одной машине.

Тем временем производство не стояло на месте – осваивался капитальный ремонт гусеничных вездеходов. Отрабатывались, а иногда и заново создавались технологии, что также требовало нестандартного подхода и от конструкторов, и от технологов. Постоянные ремонты выявили определенный круг слабых мест вездеходов и заставили по-новому взглянуть на саму конструкцию.



Когда рабочая группа окончательно забуксовала в разборе наших идей, было принято решение набрать выпускников вузов по конструкторским специальностям и поручить им довести до «бумажного варианта» задуманный вездеход. Конечно, результаты деятельности рабочей группы облегчили задачу, особенно трехмерная графика будущего вездехода, но все же правильнее поручать такую работу целиком – от замысла до промышленного образца – одним людям.

Новички, не ограниченные традициями больших предприятий, молодые и энергичные ребята взялись за работу. И у них ничего не получилось. Почему? Оказалось, выпускники вузов готовы выполнять поставленные задачи, но творчески мыслить самостоятельно не способны. К тому же их амбиции по заработной плате соответствовали запросам профессионалов, а квалификация была очень низкой.

В те времена на производстве уже сложился неплохой костяк молодых ребят с руками и головой, которые доводили до рабочего состояния то, что начертили конструкторы. В беседе некоторые из них выразили желание получить образование по специальности, но занятость на работе и стоимость обучения мешали выполнению их планов. Поняв, что все возможные простые варианты уже опробованы, мы приняли решение (и, как практика показала, – правильное) отправить от предприятия на учебу перспективных ребят и помогать им получать образование.

Было время, когда у нас работало до 8 студентов-очников, обучение которых мы оплачивали, а также сохраняли зарплату в сессии. На время учебного процесса были созданы условия для работы в любое удобное время, при условии соблюдения производственной безопасности.

Конечно, оформлением сертификационных документов занимались опытные люди, а вот внедрение новых, современных технологий проектирования и изготовление рабочих чертежей – это работа молодежи.

Люди и производство

Производственный процесс неотделим от сопутствующего социального климата. Стали возникать вопросы с жильем. Государственных программ тогда не существовало, а получить жилье от предприятия по очереди было невозможно.

С 2000 г. государство наконец-то стало обращать внимание и на малый бизнес, и на ту социальную среду, которая его окружает. В банках появилась такая услуга, как корпоративный кредит под гарантию предприятия, и под небольшой процент. Многие сотрудники воспользовались возможностью улучшить жилищные условия, приобрести автомобили и сложную бытовую технику.

Анкетирование, проведенное на предприятии с целью выявления факторов, улучшающих атмосферу взаимоотношений и повышающих производительность труда, выявило интересные закономерности. На вопрос о причинах неудовлетворенности своим трудом 60% опрошенных назвали финансовые. А что касается повышения производительности труда, то 30% связали ее с необходимостью замены технологической оснастки на более современную, 40% говорили о потребности повышения квалификации в учебных заведениях или на курсах и только 15% упомянули принцип «больше заплатят – больше сделаем».

Анкетирование заставило вспомнить хорошие традиции советского периода: график системы бездефектного труда, «13-ю и 14-ю зарплату», нормирование и перевод основных рабочих на сдельно-премиальную систему. Эффект не заставил себя ждать – выработка на одного рабочего увеличилась на 30%.

Кроме того, был подготовлен приказ о стимулировании продолжительности работы на предприятии, согласно которому отпускные зависят не только от среднего заработка, но и от стажа работы на предприятии. Совместно с отделом кадров постоянно проводится оптимизация численности работников в определенные периоды, что дает возможность всем сотрудникам пойти в отпуск в то время, когда они хотят.

Организация совместных корпоративных мероприятий позволила присмотреться не только к проблемам сотрудников, но и членов их семей. Кому-то из них помогли с трудоустройством, получением мест в дошкольных учреждениях, а некоторых приняли на работу в свой коллектив.

Доведенная до логического окончания работа по сертификации изделия и созданию промышленного образца заставила по-новому взглянуть на себя со стороны: теперь мы – не ремонтное производство, доводящее до нужных параметров

чужую технику, а производители собственной. Предприятие – собственник производственных и административных площадей. Есть и столовая, где цена обедов компенсирует только расходы на оплату труда поваров.

Завязались творческие отношения с вузами города. По нашим заявкам там производят необходимые расчеты или испытания, а мы организуем прохождение практики для студентов 3–5-х курсов и обеспечиваем учащихся необходимой документацией для написания дипломных работ. Многие сотрудники становятся консультантами дипломников. Для более продуктивной работы студентов организовано 4 компьютеризированных рабочих места. Некоторые из дипломных работ внедряются в производственный процесс. Но, к сожалению, чаще это не конструкторско-технологические предложения, а аналитика и организация управления продажами.

Мал золотник, да дорог

Конечно, конкурировать с крупными предприятиями в объемах производства и сроках внедрения новых технологий нереально. Но есть ниши – когда крупные заводы долго раскачиваются, а чаще просто игнорируют заказ из-за большого объема работы и низкой рентабельности. Здесь у малого бизнеса есть преимущества: невысокие накладные расходы (что связано с возможностями одного работника выполнять несколько функций); отсутствие необходимости согласовывать свои действия с вышестоящим начальством и главное – понимание, что переложить свои неудачи на чужие плечи не удастся.

Для изучения рынка предприятием была проведена стандартная процедура – опрос организаций, эксплуатирующих подобную технику. В результате выяснился очень интересный факт: потребители хотят покупать продукцию, полностью адаптированную к собственным условиям, и не только по техническим параметрам, но и по технологическому назначению. Так, в результате согласования заказа с ОАО «Кучук-сульфат», появился технологический комплекс для обработки поверхностей, используемых для добычи мирабелита (комплекс заменил труд 250 человек).

Следующая разработка – специальный вездеход для прокладки снежных трасс на болоте (заказ «Сургутнефтегаза»), подсказала перспективность внедрения новых машин с подконтрольной эксплуатацией, что дает возможность моментально реагировать на пожелания заказчика.

Создание топливозаправщика на гусеничном ходу было ответом на поднятую прессой проблему «северного завоза» и доставки топлива вертолетами.

Сегодня предприятие выпускает 13 моделей вездеходов с различным технологическим оборудованием. Анализируя этапы развития, отмечу, что близость к крупным промышленным предприятиям на первых порах давала уверенность в получении консультационной и технологической помощи, но иногда и заводила в тупик – все же методы работы и руководства у малого бизнеса свои. Выигрышной для нас стала и сложившаяся ситуация – трудовые ресурсы с опытом работы в машиностроении оказались не у дел на своих предприятиях – они-то и образовали костяк нашего малого предприятия.

Направление деятельности малого бизнеса определяется далеко не административным ресурсом, а исторически сложившейся экономикой региона и муниципалитета. Было бы странно, если бы рядом с тракторным заводом появились малые предприятия, допустим, по судостроению.

О будущем

Перспектива нам видится как сотрудничество с такими же малыми предприятиями по технологическому переделу и конструированию, ведь они очень близки по своей идеологии: отношению к собственности, методам управления и мотивации, механизмам выживания в «сотрудничестве» с административными и государственными органами. Хотелось бы почувствовать поддержку и со стороны государственных структур, их заинтересованность в развитии именно производственных предприятий, непосредственно участвующих в реальной экономике. Ведь таковых далеко не достаточно: доля в валовом продукте на сегодня составляет всего 18% от вклада всего малого бизнеса, хотя показатели социальной стабильности намного выше, чем в других секторах экономики.