

«10 шагов
успеха»

стр. 2

«АДМС» «оцифровал»
ремонт

стр. 6

Цель –
планировать ремонт

стр. 13

В ДВИЖЕНИИ СИЛА!

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ ЗАО «СПЕЦНЕФТТРАНС»

ТЕМА НОМЕРА

Мы помним, с чего начиналось...

«Вызов в Москву, где должен был рассматриваться вопрос по Базе производственного обслуживания «Чернушинского УТТ», стал для меня неожиданным, – вспоминает директор «Автодормашсервиса» В.Б. Касаткин. – Я тогда в «Доросе» работал замом, положение дел у соседей представлял, но не в деталях. Да и организацией ремонта транспорта до этого никогда не занимался. На совещании, когда спросили мое мнение, высказался, что для снижения издержек нужно оптимизировать не отдельно взятую БПО, а все ремонтное производство УТТ».



Исповедь на заданную тему директора первого ремонтного общества ЗАО «Спецнефтьтранс»

В.Б. КАСАТКИН,
директор ООО
«Автодормашсервис»

Инициатива, как известно, наказуема. После обеденного перерыва участникам совещания объявили: вопрос будет рассмотрен гораздо шире – оптимизация ремонтных мощностей УТТ и «Дороса». Руководителем рабочей группы назначен Касаткин.

Цель проекта – повысить эффективность основного бизнеса УТТ и «Дороса», ликвидировать дублирующие бизнес-процессы и производственно-имущественные комплексы, централизовав их по функциональному признаку, – поставлена, а вот пути ее достижения на тот период были туманны. Ничего подобного в ЗАО «Спецнефтьтранс» еще не делали.

– Мы с А. Н. Хлебниковым, возглавлявшим тогда УТТ, головы-то поломали. И в рабочие дни до позднего вечера, и в выходные... Я свою точку зрения высказывал, он свою. Спорили, договаривались, и только после этого выносили идеи на рабочую группу.

9 ноября 2009 г. «Проект централизации ремонтных служб и сервисных мощностей группы компаний ЗАО «Спецнефтьтранс» юга Пермского края» был утвержден. Воплотить его в жизнь было поручено ООО «Автодормашсервис», учредителями которого выступили «Дорос» и УТТ.

План и факт

– Проект оставлял за учредителями автотранспортные услуги и дорожно-строительную деятельность. В «АДМС» были переданы все вспомогательные процессы – ремонт и ТО, содержание имущества комплекса, коммерческая деятельность. Большую часть зданий, сооружений, земельных участков, открытых стоянок, оборудования, созданное общество получило в аренду.

– Производственная программа по ремонту формировалась на основе предложений наших учредителей, – вспоминает Владимир Борисович. – Первоначально они предложили нам около 230 тыс. нормочасов (140 тыс. «УТТ» и 90 тыс. «Дорос»). При 145 работников основного производства и выработке 61% на одного человека. По итогам I квартала 2010 г. программа была скорректирована до 120 тыс. нормочасов. А фактическое ее выполнение составило всего 75 тыс. нормочасов! То есть, представления об объемах годовой производственной программы, рассчитанные на основе имевшегося опыта в три раза превышали фактические объемы ремонта!

Имея на пятом году работы производственную программу на 106 тыс. нормочасов в год (из которых 30-35 тыс. – это прочие заказчики), 82 работников основного производстве со средней выработкой 69%, мы понимаем, насколько далеки тогда были наши представления от реального состояния дел. Сегодня у нас появилось понимание, как надо

правильно формировать ремонтную программу. В этом нам помогает уже наработанный опыт и статистика, знание состояния парка, каждого автомобиля (!) наших учредителей.

Это понятно сегодня, а в 2010 г. причины убытков проявились уже ко второму кварталу. Объемы по ремонту – вдвое меньше, низкая производительность труда, недостаточная квалификация ремонтного персонала. Выработка на одного работника – всего 29%.

– Нас подвело тогда, – говорит В. Касаткин, – отсутствие принципов формирования производственной программы, отсутствие единой нормативной базы для определения трудоемкости того или иного вида ремонта.

Понимая, что чудесным образом нарастить объемы в разы не удастся, в «АДМС» задумались о снижении издержек. Проанализировав полученное наследство, было решено вернуть собственникам имущественный комплекс, который не задействован в ремонтном процессе. Пусть хозяева сами решают его судьбу: продают, сдают в аренду, платят налоги. «По сравнению с началом 2010 г. мы сегодня по площадям стали меньше на треть», – говорит В. Касаткин.

Но если ненужные здания и оборудование учредителям вернуть можно, то вот ремонтников уже обратно не отдашь...

Уважаемые коллеги!

Пять лет назад в ЗАО «Спецнефтьтранс» началась работа по оптимизации ремонтных мощностей. Одними из первых в отрасли мы поставили вопрос: как превратить второстепенный процесс в эффективный бизнес? Ответом стало создание в компании четырех ремонтных обществ. На страницах сегодняшнего номера мы представим каждое из них.

СПРАВКА

ООО «Автодормашсервис»
создано 1 января 2010 г.

Основные виды деятельности:

- ТО, ремонт АТС и оборудования;
- Диагностика АТС и ДСМ;
- Гарантийные ТО и ремонт автомобилей «КАМАЗ»;
- Управление имуществом комплексом;
- Информационно-технологическое обеспечение дочерних обществ ЗАО «Спецнефтьтранс» в регионе;
- Торгово-закупочная деятельность, снабжение запчастями;
- Изготовление продукции для цехов нефтедобычи;
- Установка и обслуживание тахографов.

Ремонтно-механическое производство состоит из шести участков, два из которых расположены в Осинском и Частинском районах.

Численность 187 человек.

Эффект от создания ООО «Автодормашсервис» для развития ремонтного комплекса ЗАО «СПЕЦНЕФТТРАНС»

1 Переход на договорные отношения:

- Четкая идентификация услуг
- Установление основных показателей оценки качества
- Установление сроков выполнения работ
- Наличие гарантийных обязательств
- Порядок (регламент) взаимоотношений

2 Внедрение учетной системы:

- Показательный метод учета
- Детализация видов ремонта
- Установление стоимости услуги через нормочас

3 Формирование стоимости услуг в рыночных условиях:

- Формирование финансового результата по услуге
- Возможность формирования финансового результата по заказчиком

4 Создание нормативной базы:

- Актуализация нормативов
- Приведение нормативов к фактической трудоемкости
- Выявление резервов роста производительности труда
- Возможность проанализировать выработку персонала
- Определение загрузки рабочего места

5 Выход на эффективную систему оплаты труда:

- Изменение премиального положения рабочих РМП
- Стимулирование работников за счет выработки
- Постепенный переход к сдельной оплате труда с введением нормированного задания
- Рост выработки на рубль дохода
- Применение дополнительного стимулирования работников (за выполнение особо важных, срочных) заданий

Продолжение на странице 4

прямая речь

Управление транспортными активами и их ремонт – это два самостоятельных бизнес-процесса. Как повысить их эффективность?

Генеральный директор
ЗАО «Спецнефтетранс»
Р. Ф. Габдуллин.



Наши «десять шагов» успеха

Автотранспортное предприятие и без собственной ремонтной базы? Еще недавно это было невозможно даже представить, а сегодня в ЗАО «Спецнефтетранс» такая схема уже успешно работает. О целях и задачах выделения ремонтных мощностей мы говорим с генеральным директором компании Р.Ф. Габдуллиным.

— Роберт Фанузевич, тема интервью – ремонтные мощности. Почему сегодня такое особое внимание направлению, которое традиционно считалось вспомогательным, второстепенным?

— Мы хорошо помним те времена, когда нефтяники заказывали автомобили по принципу, пусть будет с запасом, мало ли что...

За последние годы взгляды на управление автотранспортными активами значительно изменились. Сначала нефтяники выделили автотранспорт из своего состава, как непрофильный актив. Затем, оценив реальные потребности, значительно сократили количество заказываемой техники. А теперь клиент хочет получать транспортные услуги гибко. Сегодня ему надо, предположим, 20 единиц, завтра ему понадобится 50, а послезавтра – всего 10. Оперативное реагирование в этом случае возможно, если автотранспортное общество может гибко перестраиваться, управлять своими издержками.

Предприятие же, построенное по «классической» схеме – с громоздкой ремонтной базой, так оперативно маневрировать не может. Ремонтные мощности и персонал, если они не задействованы в полном объеме, – серьезное обременение для любого АТП.

— Предположим, отказался сегодня заказчик от машины, ее можно поставить к забору, водителя пересадить на другую или отправить в отпуск. Но с ремонтной зоной так поступить не получится...

— Совершенно верно. Мы же не можем слесарей, то набирать, то увольнять. Работники должны быть обеспечены оборудованными рабочими местами, спецодеждой, «белой» зарплатой со всеми положенными начислениями. Также надо содержать мастерские, станочный парк, средства малой механизации. Кроме этого, необходимо поддерживать определенную номенклатуру запчастей на складах, а у нас в компании, например, более 70 марок транспортных средств. При таком «багаже» гибким быть не получается по определению.

— Практически все дочерние общества ЗАО «Спецнефтетранс» в свое время были построены именно по «классической» схеме.

— Это было вполне естественно, поскольку в свое время наши транспортники шли за нефтяниками туда, где не было никакой инфраструктуры. Зачастую это была глухая тайга, болота, до ближайшего населенного пункта – сотни километров. В таких условиях ты, либо имеешь свое ремонтное подразделение, либо срываешь план. Ремонтники, находясь внутри транс-

портного предприятия, никогда не формировали выручку и не осуществляли продаж. От них никто этого и не требовал, главным было обеспечить выход техники на линию.

Каждому времени присущи свои формы организации производства. Растет качество техники, создаются ремонтные и сервисные центры. А главное, наши заказчики, организуют тендеры, чтобы найти более экономичный транспорт. Мы все это должны учитывать.

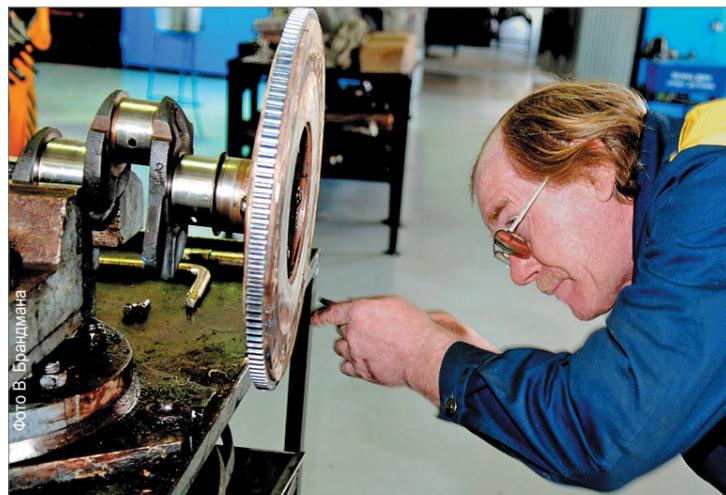
— Получается, что в условиях рынка мощная ремонтная база превратилась в фактор, тормозящий развитие предприятия?

— Здесь происходит следующее. Предположим, у ремонтников весь месяц не было работы, но не выдать им зарплату вы не можете. Также надо заплатить за коммунальные услуги. И поскольку ремонт сам не зарабатывает, оплата идет за счет недофинансирования основного производственного процесса.

Предприятие вынуждено содержать убыточную ремонтную зону, поэтому не может закупать новые автомобили. Не имея современной техники, оно не может предложить заказчику тарифы и услуги, которые будут ему интересны. Парк стареет, поэтому его поддержание требует еще больше ресурсов... Получается замкнутый круг.

Программа «10 шагов построения структур обществ, участвующих в проекте»

1	Сгруппировать функции обществ по бизнес-процессам
2	Распределить и закрепить производственно-имущественный комплекс по бизнес-процессам
3	Сгруппировать персонал по бизнес-процессам
4	Определить принципы взаимодействия между подразделениями, сформированными по бизнес-процессам
5	Определить способы оценки качества услуг (работ), оказываемых подразделениями друг другу
6	Оценить объемные показатели деятельности подразделений по услугам (работам) на себя и на сторону
7	Проанализировать сметы затрат до и после преобразований
8	Разработать предложения по оптимизации производственно-имущественного комплекса в рамках главной цели
9	Согласовать и утвердить скоординированные производственные планы и бюджеты доходов и расходов
10	Сформировать сводный план реструктуризации и установления ключевых показателей эффективности для обществ



Качество ремонта зависит от квалификации специалиста и его отношения к делу.

С другой стороны, «классический» способ организации производства всегда держит ремонтный процесс на вторых ролях, не дает возможности оценить, насколько он эффективен.

Когда ремонтное производство финансируется за счет основного, то отсутствует главный индикатор эффективности — рубль. А раз нет возможности оценить результаты труда в денежном выражении, то лучшие специалисты уходят, а у многих из тех, кто остался, происходит деквалификация, атрофируется само желание работать и зарабатывать. Человек в такой ситуации рассуждает прагматично: зачем делать больше, если мне за это заплатят столько же? И это еще одно свидетельство деградации ремонтной базы.

— То есть, взаимоотношения, которые диктует рынок, мы сегодня выстраиваем и внутри компании?

— Да, мы сегодня разделяем процессы на те, которые приносят деньги — эксплуатация транспорта, и на вспомогательные — его ремонт. Первые надо сделать гибкими. Вторые, которые генерируют вмененные издержки, необходимо минимизировать.

Руководитель транспортного общества должен сосредоточиться на вопросах, связанных с повышением эффективности использования парка. Он должен предлагать заказчику самые передовые способы управления транспортными активами. Высвободившиеся в результате разделения бизнес-процессов время и ресурсы, которые раньше съела ремонтная функция, необходимо направить на формирование парка, востребованного заказчиком, совершенствование логистики перевозок и системы сопровождения заказов.

Серьезное направление работы — оптимизация труда водителя. Такие проекты, как Система спутникового мониторинга или установка тахографов, позволяют оценить, насколько эффективно эксплуатируется автомобиль, как используются возможности по экономии топлива.

Одна из задач транспортников — уменьшение объемов ремонта, в том числе, и за счет снижения среднего возраста парка. В последнее время на обновление подвижного состава компания направляет порядка 2-2,5 млрд. рублей в год. По ряду обществ объемы инвестпрограмм выросли в два-три раза. Только по Западной Сибири за четыре года приобретено более тысячи единиц техники. Сегодня мы формируем парк, который способен работать практически круглосуточно при минимальном количестве ремонтов.

А ремонтное общество в результате разделения бизнес-процессов получает возможность измерить эффективность своей работы рублем, что позволяет оптимизировать и его затраты, и издержки транспортников.

— После того, как идея выделения ремонтного процесса была сформулирована, встала задача перевести ее в практическую плоскость в условиях производства, которое долгие годы работало по «классической» схеме.

— Мы понимали, что сам проект по разделению эксплуатации и ремонта будет сложен. Надо было одновременно останавливать прежние процессы и запускать новые. Для облегчения этой задачи еще на этапе разработки проекта весь комплекс мероприятий нами был прописан пошагово. Так родилась программа, которую мы условно называли «Десять шагов».

Но никакая самая замечательная и полная программа не в состоянии предусмотреть все нюансы. Тем более, когда внедряется совершенно новый проект. Поэтому мы прекрасно понимали, что успех во многом зависит от людей, которые будут его реализовывать, от их исполнительности, настойчивости, инициативности.

Кстати, человеческий фактор не раз проявлял себя уже при реализации проекта. Довольно быстро проявились две важнейшие проблемы, которые объективно тормозили начатую реорганизацию: недостаточная квалификация ремонтного персонала и неготовность части управленцев к начавшимся переменам.

— Почему местом реализации пилотного проекта была выбрана Чернушка, где в 2010 г. на базе ремонтных мощностей УТТ и «Дороса» был создан «Автодормашсервис»?

— При выборе площадки, мы оценивали: где эта идея будет наиболее востребована, коллективы каких обществ наиболее готовы к ее реализации, существуют ли дополнительные вспомогательные факторы. Все сошлось на Чернушке: дочерние общества, участвующие в проекте, находятся, буквально, через дорогу, есть подготовленные кадры.

Кроме этого, есть опыт по развитию ремонтных мощностей. В начале 2000-х на базе УТТ по согласованию с основным заказчиком — ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ» — был реализован «Проект создания централизованной ремонтной службы». Потом автотранспортники создали филиал по ремонту техники в Усинске — Базу производственного обслуживания.

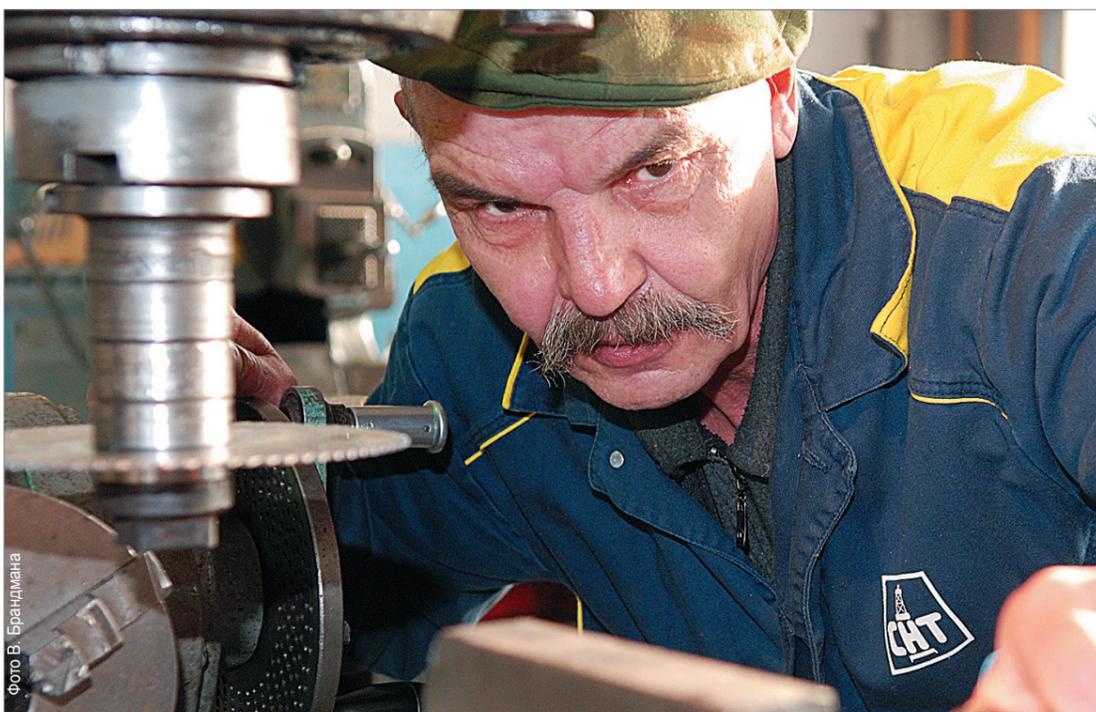
ДЕЛОВОЕ ПРИКАМЬЕ

«Сегодня чернушане реализуют в Республике Коми еще один масштабный проект. Суть его в следующем. В Приполярье работает несколько дочерних предприятий крупнейшей в России транспортной компании ЗАО «ЛУКОЙЛ-Транс».

И еще множество других, оказывающих нефтяникам транспортные услуги. А вот качественно отремонтировать технику там оказалось некому. Учитывая опыт создания уникальной базы производственного обслуживания в Чернушке, материнская компания поручила УТТ открыть филиал в Усинске».

Источник: газета «Деловое Прикамье», 25 мая 2004 г.
<http://www.dp.perm.ru/index.php>

В 2009 г. перед участниками «Проекта централизации ремонтных служб и сервисных мощностей группы компаний ЗАО «Спецнефтетранс» юга Пермского края» была поставлена непростая задача. Предстояло объединить ремонтные мощности двух обществ, ликвидировав при этом дублирующие производственно-имущественный комплекс и бизнес-процессы. Главная проблема здесь была в том, что на тот период никто толком не знал ни о реальных затратах, которые



В «Чернушинском УТТ» особое внимание качеству ремонта уделяли всегда.

общества несли по содержанию своих ремонтных зон, ни о стоимости самого ремонта.

В результате оказалось, что фактическая производственная программа, которая при создании «Автодормашсервиса» рассчитывалась на основании данных УТТ и «Дороса», по этим двум предприятиям оказалась в три с лишним раза меньше предлагавшейся изначально и вдвое ниже запланированной. То есть, гарантированные учредителями объемы ремонтных работ обществу предоставлены не были.

В результате, получив убытки по первым же месяцам работы, руководство «АДМС» было вынуждено поставить вопрос о пересмотре стоимости тарифа в сторону повышения, корректировке бюджетов доходов и расходов.

Стало ясно, что при таких объемах работ нет потребности в таком количестве производственных площадей и таком штате ремонтных рабочих. К этому времени уже стало очевидно, что многим ремонтникам не хватает квалификации, очень низкая выработка, а система оплаты труда нуждается в совершенствовании. Я перечисляю только основные проблемы.

Большинство этих же проблем вылезло в ходе организации других ремонтных обществ. Но к тому времени, опираясь на опыт «Автодормашсервиса», который позволил увидеть реальные цифры затрат на ремонтные мощности, мы уже знали, как эти болячки «лечить».

— Чем можно объяснить такое значительное расхождение между запланированной и фактической ремонтной программой?

— Когда ремонтный процесс был внутри обществ, никто не мог назвать его реальные объемы. Проект централизации позволил перевести отношения между транспортниками и ремонтниками в рыночную плоскость.

Например, как раньше нередко бывало? Нет на завтра заказов на две-три машины. Начальник колонны долго голову не ломал, как их загрузить, а отправлял в РММ, — в машине всегда есть, что подремонтировать. В общей массе ремонтов трудно увидеть, насколько то или иное ремонтное воздействие обосновано и необходимо. Создавалась иллюзия, что у нас много ремонта. Водитель также не стремился к разумному, хозяйственному подходу, поскольку от руководителя зависело, быть в простое, или числиться на таком «ремонте».

— Почему, если на примере «АДМС» уже было известно о «болячках», которые проявляются при выделении ремонтных обществ, проект по созданию в Усинске ООО «Ремспецтранс-2» пошел не так гладко?

— Там сразу начали так, как не нужно было начинать. Мы руководителей предупредили, что проект сложный и требует командной работы, кто не готов в ней участвовать, — уйдет. В ответ нам кивали головами, но при этом «вниз» транслировался месседж, мол, это там, «наверху» что-то затеяли, а у нас все было хорошо. Все было пушено на самотек, не было выстроено взаимопонимание между руководителями обществ, участвовавшими в проекте. Серьезные проекты с таким отношением не делаются.

— Какие шаги по развитию ремонтных мощностей планируется предпринять в дальнейшем?

— Мы видим, что созданные ремонтные общества встают на ноги и уже сами начинают генерировать новые идеи, осваивают новые виды ремонта, услуг, развиваться. Например, сегодня на базе ремонтных мощностей «Пермского транспортного предприятия» создается обособленное подразделение «Автодормашсервиса» в г. Перми.

Полученный за эти годы положительный опыт позволил в 2013 г. принять решение о разработке «Стратегии развития ремонтных мощностей ЗАО «Спецнефтетранс». Это будет единый документ, который должен охватить все ремонтные подразделения и уже созданные ремонтные общества. Управлением автотранспортно-технологического обеспечения были проанализированы возможности и потребности дочерних обществ и рынков ремонтных услуг регионов деятельности, что позволило подготовить концепцию «Стратегии».

Создание ремонтных обществ внутри компании — не единственный возможный вариант. В ряде регионов рынок ремонтных услуг насыщен, в связи с чем, они могут быть переданы на внешний аутсорсинг. Как, например, это уже сделано в «АТП-СНТ», «АТП-2», «АТП-3». При этом есть территории, где альтернативы собственным ремонтным мощностям нет, и там их необходимо сохранять и развивать.

Есть еще одно важное направление «Стратегии». До недавнего времени у нас просто не суще-

ствовало общепринятой системы управленческого учета в области ремонтных мощностей. Даже в самих ремонтных обществах не было четко сформулированных и обоснованных основных производственных показателей. Заказчики сбрасывали ремонтникам объемы работ, а те были настроены на их переработку, но какой-то серьезной аналитики при этом не вели.

Как следствие, общества не могли четко сформировать производственную программу. Сегодня стоит задача этот учет наладить.

— Какие направления работы в области оптимизации ремонтной деятельности и перспективы Вы бы также отметили в качестве стратегически значимых для Компании?

— Прошедшие пять лет показали, что мы оказались правы, начав работу по выводу ремонтных мощностей. Освобождение обществ от обременения в виде непрофильной деятельности и активов, позволило направить ресурсы на обновление парка. Не все еще идеально, но мы многому научились, получили опыт и знания.

В ЗАО «Спецнефтетранс» были выстроены и отработаны оптимальные модели инвестирования, что позволило нарастить объемы обновления парка. Мы научились привлекать значительные финансовые ресурсы на техническое перевооружение дочерних обществ, приобретение необходимых заказчику автотранспортных средств. Это позволяет нам более оперативно и качественно удовлетворять потребности клиентов в транспорте, что приносит компании дополнительный доход.

Но на этом работа не останавливается. Оптимизация ремонтной деятельности и постоянное обновление парка должны привести нас к такой системе, при которой на первое место выйдет планово-профилактический ремонт. Эту форму ремонтного воздействия можно будет совмещать с очередным техническим обслуживанием. С этой целью уже начата работа по организации на регулярной основе процесса диагностики подвижного состава. Это снизит затраты и позволит повысить эксплуатационные характеристики транспортных средств и возможности наших ремонтных служб.

— Спасибо за интервью.

тема номера

Продолжение. Начало на 1 странице

Мы помним, с чего начиналось...

«Я с кузнецом приду...»

Примерно так отвечала наивная Фимка в «Формуле любви» на предложение Фарады-Маргадона прибыть на сеновал для «большой и светлой любви».

В «Автодормашсервис» ремонтные зоны «Дороса» и «ЧУТТ» «пришли» каждая со своим кузнецом. В буквальном смысле. А еще с медником, вулканизаторщиком, аккумуляторщиком... Одним словом, узких специалистов в новом предприятии получился аж двойной комплект.

— А зачем нам два кузнеца, если их и прежде-то загрузить работой полностью не могли?! — говорит Владимир Борисович.

Самый простой вариант — уюлить по сокращению. Но самый простой путь не всегда самый эффективный. Ведь в штате нового предприятия «дублеров» оказалось предостаточно. Одних токарей 18, а сварщиков — 15 человек. А это уже тянет на массовое сокращение.

В «АДМС» пошли другим путем — совместили ряд неэффективных производственных участков и профессий и централизовали звенья по процессам. Это дало возможность людям, с учетом их загрузки, обслуживать сразу несколько участков. С одной стороны, это увеличило производительность, а с другой, дало людям возможность свою зарплату за-ра-бо-тать.

В этом-то и оказался весь цинус! Прежде ремзону в составе «Дороса» или «ЧУТТ» «кормило»

основное производство. А вот в новом обществе такого «отца-благодетеля» уже не было, надо было зарабатывать самим. И оклады работников, не привязанные к объему оказанных услуг, превратились в балласт. Поэтому привычная «повременка» здесь не сработала.

Необходимо было, причем, очень быстро, создать новую систему оплаты труда, которая бы мотивировала работать быстрее, лучше и качественнее.

— Поэтапно мы стали увеличивать сдельную часть, — говорит Владимир Касаткин, — Сначала подняли ее на 25% по сравнению с повременной оплатой труда. Часть работников проявила интерес, поскольку люди увидели, что их зарплата подросла тысячи на две-три. В течение 2010 г. мы систему оплаты, таким образом, изменили еще дважды.

И сегодня, когда повременка платится на уровне I разряда, появился серьезный разрыв между зарплатами. Рабочие завязаны на выработку. И премия платится, если выработка составит от 50 до 105%.

Сегодня каждый ремонтник в «АДМС» — кузнец своей зарплаты.

— Не всем новая система пришлась тогда по душе, — подчеркивает В. Касаткин. — Часть работников ушла почти сразу. Квалификация низкая — требования высокие. Кстати, много и классных ремонтников уволилось тогда. Другие ушли не по-

тому, что зарплата маленькая, а потому что ее надо стало именно зарабатывать, а не отбывать часы.

Например, приходит как-то токарь:

— Сделай мне зарплату 10 тысяч и все будет нормально.

— Так ты на эти деньги, сколько должен наточить?

— Так давай, я что-нибудь на точу, болтов, например.

— А мне «что-нибудь» не надо, мне надо то, что будет продано. Зачем мне твои болты, которые лежать будут мертвым грузом?

Поэтому, когда «АДМС» покинула категория людей, которым зарплату надо гарантировать, пришла молодая поросль. Они, может, еще ничего толком не знали, не все умели, но готовы были учиться и зарабатывать.

— Для начала я им раздал тетрадки: записывайте все, что вы сделали, чтобы без ошибок было при учете заработка, — рассказывает Касаткин. — Сегодня они уже не записывают, но наряд-заказ читают научились. Просчитывают в уме: это я разберу за столько, на складе я уже был, — там такая запчасть есть, поэтому, соберу за столько-то..., запланируйте мне еще одну работу.

Для того, чтобы такие ребята к нам шли, мы сразу договорились с двумя нашими ПТУ, где готовят слесарей, сварщиков, электриков, — принимаем на практику неограниченное количество учащихся.

Слушаешь В.Б. Касаткина, и понимаешь, что немалая доля истины есть в словах: «Человека легче научить, чем переучивать заново».

Выходит, что порой проще взять вчерашнего пэтэушника,



Ремонтно-механическое производство ООО «Автодормашсервис».

чем «перековывать» слесаря 4-5 разряда, который за долгие годы привык ходить в подсобниках у шофера.

— А сегодня за водителя уже не спрячешься, — говорит директор «АДМС». — Он машину в ремзону загнал и пошел. В новой схеме спрос за качество ремонта вырос в разы. И к этому значительная часть ремонтников, надо признать, оказалась не готова. Поэтому, прямо на предприятии мы организовывали обучение слесарей, которое проводили машинисты, водители, преподаватели учебных заведений. Также развивалось наставничество и обучение смежным профессиям.

— Сейчас мы готовим новое премиальное положение, — делится Владимир Борисович, — нацеливающее подразделения на финансовый результат, а не просто на получение доходов. В свое время мы ввели в премиальное положение условие о выполнении ключевых показателей, определили процент премии в рамках фонда оплаты труда. ФОТ растет, если растут доходы.

Наши люди уже считают свои нормочасы, они уже сами ищут работу. На собраниях звучат совсем другие вопросы. Если в 2010 г. спрашивали: что с зарплатой, где инструмент, то сейчас: начальник, где работа?!

Кстати, сегодня токарей у В. Касаткина всего трое, а сварщиков — шестеро, но они загружены работой.

Производительность растет

За четыре года средняя зарплата по основному производству в «АДМС» выросла почти вдвое. А производительность?

— Мы сразу обосновали учредителям, что поднять производительность без нормально-ремонтного инструмента не получится, — говорит директор. — Да они и сами хорошо знали, какое наследство нам досталось, поэтому за счет своих инвестпрограмм приобрели нам пневмоинструмент на 100 тыс. рублей.

Когда инструмент поступил, мы устроили для учредителей показательное выступление. Поставили в ремзону две машины. С одной колеса снимают, как обычно, ключом и трубой. С другой, — новым пневмогайковертом. В первом случае ушло полтора часа, во втором — 15 минут.

Для учредителей этого оказалось достаточно: «Берите еще пару комплектов. Давайте счета, мы оплатим и вам в аренду передадим».

После гайковертов было приобретено сварочное, шиномонтажное, диагностическое оборудование. Как следствие, производительность труда на одного работника в РМП за 2010-2013 гг. выросла более чем вдвое, — с 56 до 121 тыс. руб.

— Обновив материально-техническую базу, — говорит В. Касаткин, — мы сегодня можем про-

мнение



Теперь мы знаем, сколько стоит ремонт

А. Л. СИМАНОВ,
директор
ООО «Чернушинское УТТ»:

— Благодаря «АДМС», мы знаем, сколько стоит ремонт. Выведя ремонтные мощности на аутсорсинг, мы смогли понять, каков в нашем тарифе размер ремонтной составляющей. Это позволяет нам устанавливать более гибкий тариф по отношению к заказчикам.

Сегодня у нас КИП 0,8 — третий показатель по ЗАО «Спецнефетранс». И в этом немалая заслуга «АДМС». Забрав на себя ремонт, наши партнеры помогли нам расширить географию услуг. Сегодня техника УТТ работает практически по всему Пермскому краю. Например, в Частином районе, где базируется одна из наших автоколонн, за 250 километров от Чернушки, «АДМС» создало ремонтно-механический участок. Работают мобильные бригады. Ремонт узлов и агрегатов выполняется на базе в Чернушке. При этом поддерживается достаточный оборотный фонд запчастей.

Ни у кого сегодня нет цели держать машину в ремзоне. Мне, как директору УТТ, надо, чтобы техника была отремонтирована быстро, качественно, с наименьшими за-

тратами. Машина должна работать, приносить прибыль, а не стоять в ремонтном боксе.

Сегодня начальник колонны имеет свой бюджет и, исходя из него, заказывает ремонтные воздействия. Дважды в неделю проходят совместные оперативки специалистов наших предприятий.

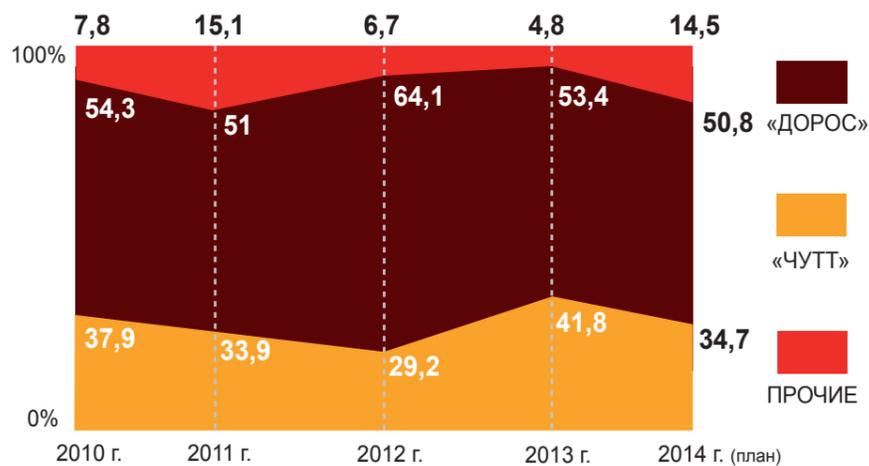
Владимир Борисович Касаткин сам нефтяник и прекрасно понимает, что значит техника на промыслах, какую машину надо в первую очередь выпустить на линию.

В эти дни, как раз, провозжу собрания в автоколоннах. И если раньше говорили, мол, плохо делают ремонт, некачественно, то теперь, — долго! То есть, водителям теперь нашим стало важно зарабатывать деньги! Раньше как было: машина на ремонте — водитель на ремонте, а сейчас, машина на ремонте, водитель — на линии.

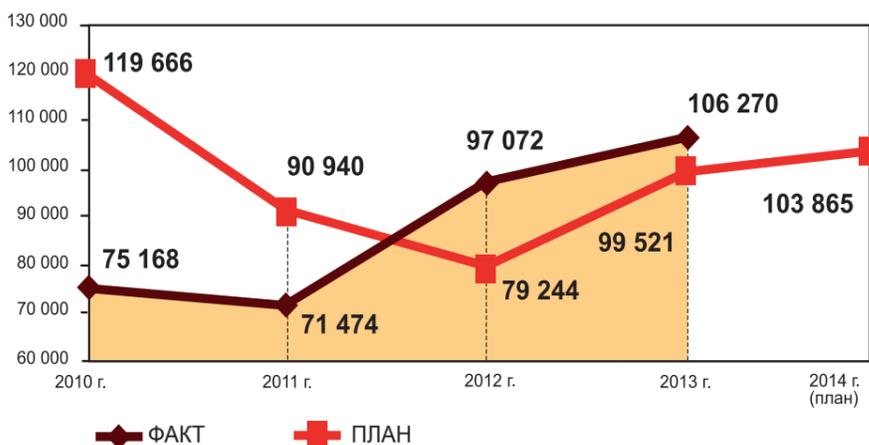
За прошлый год у нас было всего 18 рекламаций, из них одна по нашей вине.

Доходы УТТ, благодаря выделению ремонтных мощностей, увеличились.

Доля объемов заказов в структуре основного вида деятельности ООО «Автодормашсервис», (%)



Выполнение ООО «Автодормашсервис» производственной программы по основному виду деятельности (нормочасы)



вести диагностику любого узла и агрегата, Новое оборудование позволяет понимать, насколько транспортное средство нуждается в ремонтных воздействиях, какие неисправности надо устранять. Это также повышает производительность.

Сегодня есть возможность понимать: сколько и каких воздействий необходимо. У нас уже есть своего рода паспорт на каждую единицу, которая проходила через наши руки. Такой системы не было, мы ее создавали. Мы весь 2010 г. посвятили формированию учетной политики, созданию документооборота, который будет доступен и понятен не только нам, но и материнской компании и учредителям.

Свежий взгляд на БПО

Возвращаясь к поднятой уже теме борьбы с издержками. Одновременно с передачей собственникам незадействованных зданий и сооружений, в «АДМС» постарались более рационально использовать остающиеся производственные площади и оборудование.

Станочный парк сосредоточили на ремонтно-механическом участке и участке по ремонту агрегатов. Количество сварочных постов уменьшили с четырех до двух. Весь капремонт сконцентрировали на одной площадке. На освободившихся площадях бывшего механического участка организовали отопляемый склад, что повысило сохранность запчастей и материалов.

Выявление неэффективных энергоемких производств позволило сократить затраты по теплоэнергии на 21%. Затраты на водоснабжение только на одном ремонтно-механическом участке были снижены на 90%.

— Эта работа продолжается и сегодня, — рассказывает главный инженер Олег Деткин, — в 2013 г. мы стали испытывать недостаток ремонтных мощностей. Чтобы не упустить объемы работ, было решено по максимуму задействовать площади БПО.

Вернув в УТТ часть станков, которые не участвовали в ремонте, мы тут же выкупили их по остаточной стоимости, что позволило снизить арендный платеж. Часть оборудования сдали в металлолом, а на освободившихся площадях организовали дополнительные ремонтные места. Теперь на бывшей БПО их 14.

При этом, в «АДМС» понимают, что не всегда гора может прийти к магомету... И, чтобы обслуживать и ремонтировать технику, условно говоря, без ее отрыва от производства, здесь в 2012 г. создали мобильные

бригады, которые выезжают на объекты.

— Это удобно, прежде всего, для дорожно-строительной техники, — поясняет Олег Владимирович, — не надо заказывать трал и тащить каток или бульдозер на базу в Чернушку. Нет затрат, связанных с доставкой для ремонта на базу, повышается эксплуатационный ресурс техники, появляется возможность своевременно выявить и предупредить отказы и неисправности.

Работать на опережение

Сегодня уже можно говорить, что благодаря «АДМС», учредители получили то, чего никогда не имели, — совершенно прозрачное ценообразование ремонтной услуги. И уже имея возможность сравнить ее стоимость с рынком, можно выбрать, где выгоднее разместить заказ.

— Мы к конкуренции готовы, — убежден В. Касаткин, — Наши тарифы сегодня ниже среднерыночных. А если говорить о качестве ремонта, то из десяти гарантийных ремонтов, — один-два случая брака по причине некавалифицированного труда. Главная проблема — бракованные запчасти — это шесть-семь случаев.

— Какова статистика нахождения техники на ремонте?

— Раньше, например, у «Дороса», когда я там работал, на ремонте находилось до 70 единиц техники, и в ожидании ремонта было еще полста. А сегодня всего 7-8 машин. Сократилось и время нахождения в ремонте. Но нужно учитывать, что предприятием за это время значительно обновлен парк.

Сейчас мы стараемся работать на опережение. Проводя текущие ТО, выявляем сопутствующие неисправности и информируем об этом заказчика. А он уже сам решает, когда ему делать данный ремонт, — сейчас или потом.

Чтобы загрузить мощности и снизить стоимость услуг, мы за-



В «АДМС» открыт первый официальный сервис-центр «КамАЗ» на юге Пермского края.

нялись расширением клиентской базы и перечня услуг. На сегодняшний день у предприятия заключено около 40 договоров на ремонтные услуги и поставку запчастей по прочим заказчикам.

Цены ниже

Магазин запчастей в «АДМС» был открыт в 2012 г. За прошлый год объем реализации составил 14 млн. рублей.

Благодаря магазину удалось реализовать значительную часть залежалых остатков запчастей, в том числе, принадлежавших «Чернушинскому УТТ».

— Учитывая, что цены по «КАМАЗовскому» ряду запчастей у нас процентов на 10 ниже, чем в Чернушке, и даже в Перми, — открывает секрет В. Касаткин, — люди идут к нам. Кроме получения прибыли, это увеличило ассортимент запчастей для использования в основном производстве. В результате снизилось время в ремонте, поскольку не нужно уже искать необходимую деталь и ожидать ее доставку.

Увеличение оборотов, прямые договоры на поставку запчастей, отработанные схемы по номенклатуре и по логистике поставок, входной контроль, — все это по-

зволило снизить торговую наценку на запчасти для наших учредителей с 10 до 5%.

Новые горизонты

Сегодня «АДМС» уверенно стоит на ногах и осваивается на рынке. Минувший год стал прорывным в этом плане.

Предприятие заключило дилерский договор с ОАО «КАМАЗ» на гарантийное ТО и ремонт, открыв на своей базе сервисный центр крупнейшего отечественного производителя грузовиков.

Сегодня «Дорос» и УТТ, приобретая новые «КАМАЗы», на гарантийный учет могут поставить их уже не в Перми, а дома, в Чернушке. С одной стороны, это избавляет от холостых прогнов до краевого центра (250 км в одну сторону), а с другой, оставляет немалые деньги внутри компании.

— Взяв на себя гарантийное обслуживание автомобилей этой марки дочерних обществ, — говорит В. Касаткин, — мы снижаем затраты предприятий группы «Спецнефтьтранс» на гарантийное обслуживание, поскольку стоимость нормочаса у нас ниже на 20-30%, чем на рынке.

При этом мы планируем увеличить на 25% объем услуг, оказываемых сторонним клиентам, что даст возможность загрузить и эффективнее использовать имеющиеся производственные мощности.

И планы директора «АДМС» подтверждаются. В первый официальный сервис-центр Камского автогиганта на юге Прикамья уже идет «гарантийники» из соседних с Чернушкой Бардымского и Октябрьского районов.

Также в 2013 г. предприятием был освоен новый вид деятельности — установка и обслуживание

тахографов, И опять же «АДМС» стал первым на этом рынке в регионе, что дало дополнительные преимущества для основных заказчиков по качеству и цене.

Еще об одном новом направлении рассказал главный инженер Олег Деткин, когда показывал ПММ.

— Мы занялись реализацией списанной техники дочерних обществ компании, — поясняет Олег Владимирович. — Это приносит нам прибыль и освобождает транспортные общества ЗАО «Спецнефтьтранс» от несвойственных функций.

Мы можем довести машину до ума и продать, как транспортное средство. Или, наоборот, пустить на пополнение оборотного фонда запчастей. Смотри, что выгоднее. За прошлый год мы продали десять единиц, валовая прибыль составила более полумиллиона рублей.

— А вот этот «уазик», — Деткин похлопывает по крылу, — мы продавать не планируем. Директор предложил его отремонтировать и выставить на «Уральский ухаб» с рекламой «АДМС» и «Спецнефтьтранса». На гонки по бездорожью люди едут со всего края и даже из соседних с Прикамьем регионов.

На этом ООО «Автодормашсервис» останавливаться не планирует. Сегодня предприятие готовится получить сертификаты на обслуживание и ремонт агрегатов трансмиссии «MADARA» и «CUMMINS». В планах освоить ремонт трансмиссии производства «ZF».

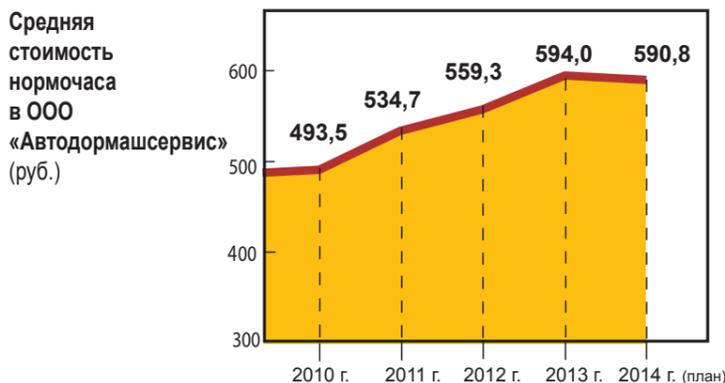
Рассматривают возможность в будущем заняться продажей автомобилей «КАМАЗ». Конечно, это произойдет не завтра, но у предприятия все впереди, — ведь нынче ему исполняется всего пять лет.

Несмотря на молодость, сегодня «АДМС» поручено реализовать серьезный бизнес-проект — вывод ремонтных мощностей из состава ОАО «Пермское ТП». На их базе уже к середине 2014 г. должно быть создано обособленное подразделение ООО «Автодормашсервис» в г. Пермь.

Но этой уже отдельный разговор.



Победит ли этот УАЗ на «Уральском ухабе»?



мнение

Водители сегодня на линии

После беседы с директором ООО «Автодормашсервис» следующая встреча в ООО «Дорос», объемы работ которого составляют более половины производственной программы ремонтников. Зам директора предприятия по производственному обеспечению В. А. Долгих оценивает результаты передачи ремонтных мощностей следующим образом:

— Это позволило снизить затраты на содержание ремонтного подразделения. Водители, которые раньше участвовали в ремонтном процессе, сегодня используются, как подменные водители.

— Вы можете привести конкретные цифры и факты: как было и как стало?

— Экономический эффект от данного проекта есть, мы получили снижение затрат на 3 млн. руб. В последующие годы рост затрат обусловлен инфляционными процессами.

На освободившихся площадях ЦРМ мы организовали теплую стоянку. Также на базе

в районе «Глинозавода» высвободилось два бокса, которые мы сдали в аренду, а теперь готовим к продаже. На тепловой стоянке этой базы мы получили экономию 1,8 млн. руб.

— Рекламации по качеству ремонта есть?

— 38 отказов по гарантийным ремонтам за минувший год. Это незначительный процент от общего ремонта.

— А если сравнить тарифы «АДМС» с рынком?

— Думаю, что в «АДМС» они процентов на 10 ниже.

цифры и факты

Лучше всяких слов уровень ремонтных услуг «АДМС» характеризует ряд технико-экономических показателей. За эти годы, при росте производственной программы «Дороса» в полтора раза, количество машино-дней на ремонте снижалось, а КИП рос. Также в 2,5 раза снизилось количество часов, которые водители и машинисты «Дороса» тратят на ремонт. Здесь, как говорится, без комментариев.

Производственные показатели ООО «Дорос» за 2009-2013 гг.

№	Показатели	Период				
		2009	2010	2011	2012	2013
1.	Машино-дни на ремонте (дн.)	13135	7082	6753	9669	9783
2.	Количество ремонтных часов водителей и машинистов	99224,7	60344,8	57012,1	41091,3	39453,5
3.	Отработано машино-часов (тыс.)	391,9	417,9	423,7	503,6	580,2
4.	КИП (%)	0,4	0,41	0,48	0,53	0,56
5.	Количество отказов по гарантийным ремонтам (шт.)	н/д	н/д	н/д	21	38
6.	Количество нарушений сроков ремонта (шт.)	н/д	н/д	н/д	31	15

«Автодормашсервис» оцифровал ремонт



О.В. ФИЛИПОВ,
зам генерального
директора ЗАО
«Спецнефтьтранс»
по экономике:

— Пять лет «Проекту централизации ремонтных служб и сервисных мощностей группы компаний ЗАО «Спецнефтьтранс» юга Пермского края» — серьезный повод.

Для тех, кто не в теме, очень коротко: ООО «Дорос» и ООО «Чернушинское УТТ» передали ремонтные мощности своей «дочке» — ООО «Автодормашсервис». Так в структуре ЗАО «Спецнефтьтранс» в 2009 г. родилось первое ремонтное общество.

Как непосредственный участник проекта, скажу: обо всех его этапах знаю не понаслышке, знаю людей, которые принимали в нем деятельное участие, — и сторонников, и противников.

Учитывая повод, справедливо будет выразить признательность

и восхищение отцам-первопроходцам. Тем, кто разработывал проект, — А.Н. Хлебникову и В.Б. Касаткину. Они эти добрые слова заслужили.

Сегодня уже можно открыть «военную тайну»: разработка и внедрение «Проекта централизации» началась практически вслепую, с опорой лишь на большой производственный опыт «отцов» и почти звериную интуицию, подсказывавшую, что есть только одно-единственное правильное решение.

Дело в том, что передаваемые учредителями в «АДМС» бизнес-процессы: ремонт автотранспортных средств, обслуживание зданий, сооружений, стояночных площадей и объектов инфраструктуры, как вспомогательные, никто никогда не пытался оцифровать. Никто точно не знал, сколько вешать в граммах и сколько все это хозяйство стоит в рублях. О реальных объемах ремонтной программы двух обществ можно было говорить довольно приблизительно. Большую часть цифр, фигурировавших в отчетах, проверить было невозможно, что скрадывало неэффективные издержки и создавало питательную среду для любителей половить рыбку в мутной воде.

При отсутствии важнейших базовых показателей и нормативов, формирование производствен-

ной программы нового предприятия напоминало решение задачи со всеми неизвестными. Сегодня можно уверенно говорить, что эту головоломку удалось решить.

Главный эффект, на мой взгляд, экономиста, — прозрачность ремонтного процесса, которую принес «Проект централизации». Благодаря ему мы сегодня можем давать объективные суждения о стоимости ремонта.

По этой причине не понимаю тех, кто на протяжении вот уже пяти лет стоит в стороне, смотрит, как другие работают, и недовольно твердит, мол, ремонтные услуги стали дороже. Так и не могу до сих пор понять: по сравнению с чем дороже-то?!

Давайте рассмотрим ряд примеров экономии, полученной, например, ООО «Дорос» в ходе реализации проекта:

1 Ликвидированы излишние производственные площади. В результате централизации высвободился участок земли 1,6 га с постройками в черте города (в районе «Глинозавода»). Операционные расходы на его содержание доходили до 2 млн. руб. в год, не говоря уже о капитальных затратах. Последовавшая продажа участка, которой занимался, также и «Автодормашсервис», дала «Доросу» дополнительный денежный поток.

2 Оптимизирован станочный парк. С устаревшим оборудованием ушли затраты на электроэнергию, материалы и персонал. А теперь несложная задача по экономической арифметике. Как вы думаете, сколько сегодня (при двукратном росте цен на электроэнергию) тратил бы «Дорос», если до проекта его затраты по данной статье расходов составляли 4 млн. рублей в год? Не известно? А вот благодаря централизации ремонта известно, что эти затраты общества в 2013 г. составили всего 3 млн. рублей.

3 Сокращены расходы компании на содержание избыточной численности ремонтного персонала. Когда-то в «Доросе» работало 62 слесаря, а с «Чернушинским УТТ» — их было 159 человек. На сегодняшний день фактическая численность ремонтного персонала «АДМС» составляет 82 человека. За этот период выработка на ремонтника выросла почти в два с половиной раза — с 29 до 68%. При этом почти вдвое выросла и средняя зарплата работников основного производства. Благодаря внедренным в «АДМС» системам мотивации и оплаты труда, зарплата слесаря сегодня напрямую зависит от результатов его работы. Все это подтверждает мнение о

том, что в «АДМС» остались профессионалы, к которым сегодня по-другому относятся.

4 Проект позволил вывести часть инвестиционных затрат во вспомогательное производство. Ежегодный объем по этой статье был невелик, около 200 тыс. руб., но грустно признать, что пневмогайковерты слесари впервые увидели в 2010 г., перейдя из «Дороса» и УТТ в «АДМС». Увы, таким прежде было «внимание» к ремонтному производству и людям, которые на нем работают.

5 Нельзя оставить без внимания главный, и, пожалуй, единственный, заслуживающий внимания аргумент противников «Централизации» — цена ремонта. Тут они правы на все сто, — тариф вырос. За четыре года он увеличился на... 15%, составив в среднем 591 руб. И те же самые люди сегодня говорят, что в «АДМС» стоимость нормочаса процентов на 10 ниже, чем в среднем по рынку. Если быть объективным, то по ряду позиций цены ООО «Автодормашсервис» еще ниже, — на 30-50%. При объеме услуг, например, ООО «Дорос» в 60 млн. руб., экономию в цене от корпоративного сервиса подсчитать несложно.

Никто из критиков реализованного в Чернушке проекта до сих пор не предложил более эффективной организации ремонтного производства. Что, впрочем, вполне объяснимо. «АДМС» освободил их от этой вспомогательной функции, чтобы они могли вплотную заняться развитием основного бизнеса. А ремонтом пусть занимаются профессионалы. Хотя, если поступят предложения, готов внимательно изучить.

проект

«Смотрю с осторожным оптимизмом...»



Директор «Пермского ТП» И. М. Новиков поделился своим видением проекта выделения ремонтных мощностей из состава предприятия

С 1 июля ремонтные мощности «Пермского ТП» должны начать жить отдельной от автотранспортного предприятия жизнью. Предприятие передает их в ООО «Автодормашсервис», которое создаст в г. Перми свое обособленное ремонтное подразделение.

— Сегодня наш ремонтный комплекс, — рассказывает директор ОАО «Пермское ТП» Иван Новиков, — это два участка. На центральной базе мы обслуживаем все виды техники, а в автоколонне №5 (на ул. Промышленная) занимаемся спецтехникой. Плюс на ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» на базе электропогрузчиков занимаемся их ремонтом, обслуживанием, зарядкой аккумуляторов.

В месяц у нас на ремонте находится около 30 единиц техники. Перепростой по автотранспорту достигает 3-10 дней, а по спецтехнике бывает и до двух месяцев (из-за сроков поставки запчастей). Сейчас — это самое узкое место. Рассчитываю, что в новой ремонтной структуре мы сможем уменьшить время нахождения техники на ремонте.

Подразделение «АДМС» будет базироваться у нас на центральной базе, где берет в аренду ряд производственных зон и бытовых помещений. Также мы передаем 22 единицы оборудования. Его демонтаж и перемещение мы произведем за наш счет, чтобы эти затраты не ложились на новое предприятие.

Иван Митрофанович рассказывает, и видно, что для него, транспортника с тридцатилетним стажем, это простое решение. Как так, взять и разделить надвое родное предприятие, которому отдана вся жизнь? В голове, вроде бы все логично выстраивается, а вот сердце пока не принимает.

— Это очень серьезный проект, поэтому у каждого нормального человека опасения за результат будут, — говорит директор Но-



Обособленное подразделение ООО «Автодормашсервис» в Перми начнет работать с 1 июля на базе ремонтного производства ОАО «ПТП».

виков. — Я хорошо понимаю, где я работаю и на кого работаю. Наши заказчики — крупнейшие предприятия группы «ЛУКОЙЛ» в Прикамье. И у нас не экспериментальный цех, а опасное промышленное производство. И мне важно, чтобы

от новой структуры мы получали квалифицированные ремонтные услуги.

Сегодня я имею влияние на ремонтный процесс, и мои работники, если надо, я знаю это, будут работать до упора. А там будет только телефон, другие

взаимоотношения. Да нет, все получится...

Главное — сохранить кадры, так как реорганизация коснется людей. Люди в «АДМС» перейдут наши же, которые знают, что у нас за работа. Штатное составлено, будем работать точно для того, чтобы сохранить универсальных спецов и повысить выработку.

Даже в Перми есть недостаток толковых специалистов. Вот, например, есть у нас тягач «Мерседес». Мы его уже третий раз гоняем в фирменный сервис, а выявить поломку там не могут. Машину надо выставлять на линию, а она неисправна.

Как люди относятся к реорганизации? Пока настороженно, ведь человек должен увидеть, почувствовать, поверить, что в худшую сторону не изменится. И наша задача, чтобы люди не почувствовали перехода, не ощутили на себе. Кто по 20 лет отработал, прикипел к производству, те готовы работать и зарабатывать. Для этого должны быть условия, должен появиться рубль во взаимоотношениях между транспортниками и ремонтниками. А иначе некоторые «работнички» так бы и дальше отсиживали за батареей свои смены.

мнение

В. Б. КАСАТКИН, директор ООО «Автодормашсервис»:

— Первый расчет по производственной программе рабочей группы по проекту выделения ремонтных мощностей в ОАО «ПТП» составил 142 тыс. нормочасов. Мы пересчитали по своей методике, получилось 43 тысячи. Они посчитали еще раз, получили 77. Установили план 62 тыс. нормочасов. Берем пока выработку 46% на одного ремонтника, хотя пермяки оценили ее выше — в 65%.

Сразу же отказались от избыточных ремонтных площадей, — размещаемся на центральной базе «ПТП».

На «ПНОСе» оставляем всего одно рабочее место для текущего ремонта и аккумуляторную. План работы 7 апреля утвержден в Москве.

Сегодня самое главное, не навредить, не сделать поспешных шагов, сохранить психологический климат в коллективе. Мы берем практически весь ремонтный персонал — 56 человек из 65. Благодаря естественному отбору, как и у нас в Чернушке, останутся те, кто хочет и готов зарабатывать. Мы со своей стороны такую возможность людям предоставим.

Лучше быть первыми, чем догонять

Вывод ремонтных мощностей – стратегический для ЗАО «Спецнефтетранс» проект



А. А. САМСОНОВ,
начальник
Управления
автотранспортно-
технологического
обеспечения ЗАО
«Спецнефтетранс»:

Работа по выделению ремонтных мощностей из состава автотранспортных и дорожно-строительных обществ в компании началась в 2009 г., когда было принято решение о создании ООО «Автотормашсервис».

Здесь главными являются следующие моменты.

Первое, и основное. Когда ремонтная служба находится в составе общества, то предприятие является «донором» всего ремонтного процесса. И в такой ситуации совсем не хочется глубоко следить за экономикой и эффективностью ремонтной деятельности. Руководству общества удобно, что ремонтники всегда готовы отремонтировать машину, поэтому оно порой закрывает глаза на избыточную численность персонала, на то, что кто-то приписывает показатели. В этой ситуации возникает сложная цепочка – начальник РММ, мастера, один что-то кому-то подписывает, другой товарищу не откажет.

Второе, ремонт – очень удобный инструмент, когда транспорт заказчику не нужен. Куда его деть? Поставить «к забору» – КИП снизится. Отсутствие работы – нехорошо, ну, давай, его в ремонт поставим. Служба эксплуатации рапортует: столько-то машин в работе, а остальные – в ремонте. И ремонтникам в этой ситуации здорово – загружены работой.

А что же происходит после выделения мощностей? РММ становится самостоятельной службой со своей экономикой. Ей надо сокращать затраты, увеличивать доходы. Например, ремонт какого-нибудь узла – для них сложный, многозатратный, опыта нет, не выгодный в финансовом плане. Они не отказываются от такого ремонта, а берут этот узел у заказчика и отдают на субподряд в ремонтную организацию, которая специализируется на этом виде работ и делает его более квалифицированно и за меньшие деньги. Так, например, сегодня в ООО «Автотормашсервис» работают по радиаторам. И пока там его чинят, они выполняют остальные работы по ремонту техники. Так внутри общества происходит борьба с избыточными затратами и численностью.

Что дальше? Ремонтному обществу надо повышать свой доход – искать работу на стороне, если основной заказчик не



В рамках реализации «Проекта централизации ремонтных служб» База производственного обслуживания «Чернушинского УТТ» в начале 2000-х пережила второе рождение.

загружает полностью, бороться с затратной частью. Оно оптимизирует свою оргструктуру и численность персонала, смотрит, чтобы все посты были максимально загружены, неэффективные посты – ликвидируются. Так ремонтное общество становится коммерческой структурой.

А что происходит в автотранспортном обществе? Ему уже не надо ремонтную службу загружать, оно может сконцентрировать свои усилия на основном виде услуг. Транспортникам уже не интересно, чтобы машины были в ремонте, поскольку это их деньги и затраты.

И обычно в этом случае получается следующее. Общество, не будем называть, какое, имеет до выделения ремонтных мощностей ремонтную программу на 100 тыс. нормочасов. Оно выполняло эту производственную программу, табелировало ремонтные воздействия. А после выделения ремонтных фактическая программа по ремонтам «усыхает» до 40 тыс. нормочасов. Сокращение объемов ремонта происходит даже при росте программы по отработанным машино-часам.

В ходе преобразований мы отмечаем еще одну закономерность. Когда РММ в составе общества, тогда все эти цеха, оборудование ему нужны. А когда вся эта производственная база в составе ремонтного общества, то руководители начинают смотреть уже по-другому, с точки зрения эффективности бизнеса. И уже не нужны избыточные производственные площади, бытовые помещения. Вместо десятка токарных станков, можно обойтись тремя. При этом выясняется, что часть персонала не загружена. И общество приводит себя в оптимальное состояние.

«АДМС», которое прошло этот путь, сегодня развивается, запускает новые интересные проекты по сервису и услугам. И самое молодое ремонтное общество – ООО «РемДорМаш», еще ра-

ботая в качестве филиала «Дорстройсервиса», уже показало неплохой результат. На первом этапе они посмотрели, посчитали экономику, притерлись, отработали механизм взаимодействия, а год назад стали самостоятельными. Через некоторое время был поднят вопрос по реорганизации ремонтных «Покачевского УТТ» и «Лангепасского УТТ». И был принято решение, что у них ремонтным оператором будет «РДМ». С октября там были созданы сервисные центры – ремонтные подразделения «РемДорМаш».

Принципиально важно, что полученный в ходе выделения ремонтной зоны результат, можно измерить в рублях. Это хорошо видно по самому крупному автотранспортному обществу компании – ООО «Когалымское УТТ». Здесь получен существенный эффект, как по затратам на ремонт, так и по содержанию производственно-технических баз. Сразу стало видно, что издержки были просто сумасшедшие. Также существенно сократили затраты по персоналу. Средства, высвободившиеся после оптимизации, были направлены на обновление парка, начали работать на повышение конкурентоспособности автотранспортного общества.

В связи с вышесказанным, в 2013 г. в Компании было принято решение о разработке «Стратегии развития ремонтных мощностей». Концепция документа, разработку которой вел зам начальника УАТО И. Б. Рунов, включает в себя комплекс предложений по реорганизации РММ и по улучшению деятельности уже созданных ремонтных обществ. Расчеты основаны на сравнении стоимости ремонтов внутри компании и цен на рынке того или иного региона. «Стратегия» отразит наши предложения по дальнейшему выделению ремонтных мощностей. Скорее всего, будет еще одно-два общества, где мы

это сделаем. Будем исходить из целесообразности.

Возьмем, например, ОАО «Пермское ТП», где работа по выделению ремонтных мощностей уже перешла в практическую плоскость. В соответствии с планом мероприятий, утвержденным 7 апреля, обособленное подразделение «АДМС» в г. Перми начнет работать уже с 1 июля.

На подготовительном этапе компанией и дочерними обществами была проведена большая аналитическая работа. Были выбраны направления работ по самым распространенным группам техники. Сравнили стоимость основных видов ремонта, например, по «КАМАЗу» в самом «ПТП» и на рынке Пермского края. Для этого взяли данные,

как официальных дилеров, в том числе, кстати, и «АДМС», так и неофициальных. Сравнили, выяснили: конкурентоспособные ли у нас цены? Оказалось, что по некоторым позициям будет выгоднее работать через субподряд, чем самим.

Конечно, не все так просто. Не выделив ремонтности, мы сейчас не можем точно сказать, сколько в «ПТП» стоит то или иное ремонтное воздействие. Очень сложно собрать все данные затрат и определить в них долю на аппарат управления, содержание базы, оценить реальную выработку ремонтного персонала. Никто не может сказать: сколько требуется нормочасов на то или иное ремонтное воздействие. Когда же ремонтные мощности будут выделены в самостоятельную структуру, только тогда это станет явным.

А вот, например, в «Нижегородском УТТ» передавать ремонт на аутсорсинг (не считаем «иномарочную» колонну в Архангельске) вряд ли будет целесообразно. Объемы работ там небольшие при разбросанности участков и отсутствии дорог. Там проще технику обновлять.

Выделение ремонтности – сложный и многогранный проект. Но сегодня мы видим, что основные наши прогнозы подтверждаются цифрами, особых неожиданностей нет. Во многом это связано с тем, что в основу принимаемых решений положен опыт, накопленный за эти годы. В компании есть и проанализирован достаточно большой массив информации по этому направлению, и он постоянно обновляется. Ежегодно ремонтные общества направляют в Москву основные показатели производственной деятельности за прошедшую неделю и с начала месяца. Это выработка в нормочасах, количество отремонтированного транспорта, полученные доходы, рекламации.

Плюс к этому, с июня 2013 г. проводятся еженедельные селективные совещания, в которых принимают участие все руководители ремонтных обществ. Это дает возможность коллективно обсуждать новые проекты и инвестпрограммы, директора обществ имеют возможность услышать друг друга, поделиться своим опытом и проблемами. А это очень важно, когда реализуется такой стратегически важный проект.

Таковыми масштабными проектами по ремонтным мощностям, как наш, в России еще никто не занимается. По крайней мере, я не знаю, чтобы кто-то еще шел в этом направлении. Хотя и компаний, таких, как наша, – немного. Но тенденция выделения непрофильных видов деятельности для бизнес-процессов в целом характерна. И автотранспортная отрасль здесь не исключение. Поэтому лучше возглавлять процесс, чем плестись в хвосте и догонять конкурентов.



В ООО «РемДорМаш» отвечают за слова и за качество ремонта.

ТЕМА НОМЕРА

Особая территория ремонта

С какими проблемами столкнулся проект по ремонтным мощностям в регионе Коми?



В Усинске многое еще напоминает о советском прошлом и временах Всесоюзной ударной комсомольской стройки.

В Москве, перед командировкой в Коми, начальник Управления автотранспортно-технологического обеспечения ЗАО «Спецнефтетранс» А. А. Самсонов предупредил: «Там, где есть заинтересованность и квалифицированные кадры, там ремонтные общества изначально оказались жизнеспособны. В Усинске, когда начали создавать ООО «Ремспецтранс-2», не было ни того, ни другого».

Москва, «Внуково».

Посадка в перронный автобус, который должен доставить нас на борт, летящий до нефтяной столицы Коми. Вот, немец и француз нашли общий язык, хотя, каждый лопочет по-своему. Где-то там, за Полярным кругом, ведет добычу французская «Тоталь».

Нефтяник на вид суровее Брюса Уиллиса, разводит на мобильнике лирику: «...Я тоже уже скучаю и хочу к тебе...». Впереди еще целый месяц вахты.

В «Кобус» загружаются четверо вахтовиков с объемными баулами. Показывая глазами в сторону «мусью», они что-то обсуждают и посмеиваются, но недолго. И те, и другие летят на север не за туманом и не за запахом тайги.

За иллюминатором — серая пелена, моросит дождь. Вылет задерживается. Командир «боинга», словно, уполномоченный МИДом, извиняется по-русски и по-английски за приземляющуюся правительственную делегацию. Пассажиры не удивляются — из Москвы самолеты в Усинск вылетают по расписанию не часто. И происходит это обычно не из-за плохих метеоусловий.

Мы вырливаем на взлетку на полтора часа позже положенного. Командир перечисляет населенные пункты, над которыми проляжет маршрут. Затерявшейся в тайге Ижмы, где на заброшен-

ную полосу в сентябре 2010 г. аварийно сел якутский «Ту-154», среди них нет.

Полет, как и выданный бортпроводницей «ютейровский» сэндвич, — неизбежность. Высота 11 тысяч метров, за бортом -50, под нами однообразная барашковая перина из облаков — глазу не за что зацепиться.

Былое наследие

И вот три тысячи километров позади, а до границы Полярного круга — всего полста. Усинск. 25 мороза. У ограды летнего поля пассажиров встречает «дружба народов» — бомбилы-мигранты из бывших южных союзных республик готовы домчать вас до города «все за полтыщи». У тех, кого не встречают, другого выбора нет, — автобус давно отменен «в связи с уменьшением пассажиропотока».

На флажтоках, сохранившихся с советских времен, вместо полотнищ союзных республик, — российский триколор, флаги Республики Коми и компаний, работающих в регионе. На стендах перед аэровокзалом вместо гербов братских республик, — логотипы компаний, работающих в регионе. Среди них вижу и эмблему ЗАО «Транс-Строй».

Сам Усинск, получивший статус города всего 30 лет назад, также встречает наглядной агитацией из советского прошлого. Застывший в камне факел на въезде, — памятник первостроителям, прибывшим сюда по комсомольским путевкам со всей страны. О бывшей Всесоюзной ударной стройке напоминают и полуметровые буквы лозунга на крыше панельной девятиэтажки.

В отличие от добровольцев, ехавших сюда в семидесятые-восьмидесятые (многие из них здесь так и осели), срок нахождения многих нынешних покорителей недр ограничен продолжительностью вахты. Отработал — и на месяц домой. Сегодня романтиков променять на постоянку

среднюю полосу России на снег с октября до июня, безжалостный гнус, болотные испарения летом и бездорожье, — наберется немного.

Кадры решают все

При всеобщем кадровом дефиците рабочих специальностей, на сорокатысячный город всего одно учебное заведение — политехнический техникум, где готовят автослесарей, сварщиков, электриков. С другой стороны, кому нужен зеленый юнец третьего разряда? А наставничество среди вахтовиков не в почете — они сюда приехали с другой целью.

— Мы с кадровой проблемой в Усинске столкнулись в 2004-м, когда создавали Базу производственного обслуживания, — рассказывал мне уже после возвращения из Усинска А. Н. Хлебников, директор когалымского «УТТ-1», возглавлявший тогда «Чернушинское УТТ». — За две тысячи километров везли сюда не только оборудование и запчасти, но и людей, чтобы быть уверенными в качестве ремонта.

Автослесарь, даже средней руки, здесь нарасхват, а квалифицированный — на вес золота. За кадры здесь ведут борьбу нефтяники, буровики, транспортники. Сегодня люди, а не природные залежи — главная ценность Севера.

— Народ с «большой земли» в Усинск едет за деньгами, а у нас на предприятии зарплата по сравнению с рынком, ниже,

— рассказывает директор ООО «Ремспецтранс-2» Е. Е. Аржанников. — Человек месяц-другой отработал, освоился, и уходит туда, где платят побольше.

Сегодня в «РСТ-2» нет ни одного автослесаря шестого разряда. За прошлый год из общества уволились 85 работников основного производства при фактической численности на конец года 88 человек.

— Мы пытаемся выйти из положения, — продолжает Евгений Егорович, — в минувшем году обучили шестерых специалистов на «КАМАЗ» с двигателем «Евро-4» — мотористов, агрегатчиков, автоэлектриков. Один, правда, уже ушел — по семейным обстоятельствам...

Наш костяк сегодня — это пенсионеры или работники предпенсионного возраст, молодых наша зарплата не особо привлекает.

— На Харьяге и «51-ой буровой» работают почти стопроцентные вахты. И здесь, на центральной базе, наших, местных, всего человек 15-20, — рассказывает начальник отдела по работе с персоналом Светлана Грешак. — А когда на предприятии нет трудовых династий, нет привязки к городу, тогда работника ничто не держит. В 2012 г. текучка в «РСТ-2» составила 79%, в минувшем, — 50%.

География работников ООО «РСТ-2», — от Урала до Краснодара, в основном, сельские жители. Когда колхозы и «сель-

хозтехники» развалились, куда механизаторам и автослесарям было податься? Многие так до сих пор и перебиваются: летом — в полях, огородах, а зимой вахтуют на «северах».

Идет ротация и среди ИТР. За последний год на предприятии сменилась половина мастеров, — главная причина — недостаточный уровень подготовки.

— У нас работают 32 молодых специалиста. Удержать их, — считает Светлана Александровна, — помогли бы программы социальной адаптации, курсы повышения квалификации, более активное решение социальных вопросов. Аренда спортзала или дорожки в бассейне — это очень хорошо, но у молодых есть масса других проблем. И одна из главных — жилье.

Квартирный вопрос испортил не только москвичей, — цены на жилье в Усинске кусачие. Комнату дешевле 20-25 тысяч в месяц не снимешь, а за однокомнатную квартиру продавцы просят от трех миллионов и выше. Накопить молодой семье такие деньги нереально. «Северная нефть» для себя проблему частично решила — построила девятиэтажку на 72 служебные квартиры для своих специалистов.

Два капитана

70% производственной программы предприятия Аржанникова — ООО «Усинское ТТУ».

— Вывод ремзоны, — говорит директор «УТТУ» О. Ю. Бабиков, — это было правильное решение. Иначе, с таким обременением, трудно развиваться, предлагать заказчикам более гибкие тарифы, обновлять парк.

— Каково качество ремонта? — Бывают претензии, чего скрывать, — соглашаются мои собеседники.

О. Ю. Бабиков добавляет при этом: «А раньше-то, до разделения, как было? Если сам водитель плохо отремонтировал, то понятно, что он не признается. А сегодня, если слесарь сбраковал, то водитель сразу заявит».

Оба директора в своих должностях относительно недавно. Директор ООО «РСТ-2» в июле 2013 г. сменил В. Б. Касаткина, который выводил предприятие из кризиса, и целый год руководил одновременно двумя ремонтными обществами — в Усинске и в Чернушке. Директор «УТТУ» — в своей должности с октября.

У обоих за плечами немалый опыт управления — Аржанников пришел из заместителей директора «Транс-Строя», Бабиков работал директором «Нижнеодесского УТТ».



Директор ООО «РСТ-2» Е.Е. Аржанников (слева) и директор ООО «УТТУ» О.Ю. Бабиков смогли быстро найти общий язык и выстроить рабочие отношения между обществами.

СПРАВКА

ООО «Ремспецтранс-2» образовано 1 июня 2011 г.

Виды деятельности:

— ТО и ремонт АТС и оборудования

— Содержание объектов производственного и социально-бытового назначения.

РМП — пять участков, расположенных в г. Усинск и на отдаленных участках в п. Верхнеколвинск Усинского района и п. Харьягинский Ненецкого АО. Численность 228 человек.

— Нам потребовалось часа два-три, чтобы найти общий язык — делится Олег Юрьевич, — расставили точки, собрали специалистов, выяснили, что уже сделано, наметили планы, поправили бумаги.

— Мы прекрасно понимаем, что деньги приносит именно «УТТУ», — подчеркивает Е. Аржанников, — И наша задача — сделать все, чтобы как можно быстрее выпустить машину на линию. Для этого надо работать в команде, не переходить в бумажные отношения, уметь слышать друг друга. От личных амбиций предприятия страдать не должны.

В разговоре и тот, и другой директор больше предпочитают говорить «мы», чем «якать», — это первый признак командной работы. Однако, при необходимости, каждый готов отстаивать и свою позицию.

— В Усинске я впервые столкнулся с ситуацией, когда на рынке много заказчиков и транспорт нужен всем, — делится директор «УТТУ». — А внутри предприятия была такая установка: живем только за счет оказания услуг монозаказчику, план выполняем, а больше не надо.

Считаю это неправильно. Ведь здесь есть и другие нефтяные компании, и их подрядчики: буровики, ремонтники, другие сервисные предприятия.

Директор «УТТУ» говорит, и ты понимаешь, что его акцент на обновлении парка в начале разговора — это не оговорка по Фрейду, а реальная позиция. В первые же месяцы его работы в Усинске 90 млн. рублей было направлено на приобретение 25 единиц техники — автокраны, грузовики, вахтовки, топливозаправщики.

— Парк должен приносить прибыль, работать, если надо, в круглосуточном режиме, — убежден Бабиков. — Кроме того, обновление парка — это снижение ремонтных воздействий и меньше запчастей.

— Здесь есть возможности пристроить транспорт, — соглашается с коллегой Аржанников, — не разово, а на постоянной основе. Причем, тарифы есть интересные.

У каждой компании, работающей здесь, есть свой костяк транспорта. Но зимой, когда болота становятся непроходимыми, объемы перевозок вырастают в два-три раза. За несколько месяцев, пока стоит зимник, надо успеть завезти на месторождения и в Нарьян-Мар продовольствие, топливо, стройматериалы, оборудование и комплектующие. В эти же дни возрастают объемы заказов спецтехники, которая идет на месторождения для работ и ремонта скважин. Сами магистральные зимники и внутрипромысловые дороги также надо содержать.

Ради пары-тройки этих горячих месяцев держать огромный автопарк никто не будет. Это не



Слесарь по ремонту топливной аппаратуры Виталий Пинигин уже оценил возможности нового стенда обкатки ТНВД, приобретенного в минувшем году.

выгодно. Поэтому в сезон заказчики готовы платить хорошие деньги практически за все, что движется.

Сегодня усинские транспортники, в связи с победой на тендерах и увеличением объемов работ, привлекли по субподряду технику коллег из Нижнего Олеса. Но у директора «УТТУ» пока нет уверенности, что он сможет и новым потенциальным клиентам гарантировать выход техники на линию.

— У нас сегодня 36 водителей находится на ремонте на центральной базе и на месторождениях, — говорит Бабиков. — и вместо того, чтобы приносить доходы, они тратят бюджет предприятия.

— 36 — это много, — соглашается Аржанников и называет причины. — Недосток ремонтников и их низкая квалификация, когда на сложную технику слесаря не поставишь.

Каждый день проводим совместные совещания, решаем, как нам эффективно спланировать ремонтную деятельность. Где своими силами справимся, а куда и сколько придется привлечь водителей для ремонта.

Справедливости ради добавим, что ситуация меняется. Если раньше по году объемы участия водителей в ремонте составляли 40-43 тыс. человеко-часов, то за 2013 г. этот показатель снизился вдвое.

На производстве

— Образцово-показательных цехов Вы здесь, в Усинске, не увидите, — предупредил директор ЗАО «Транс-Строй» С. Б. Воробьев, — но за последнее время ситуация изменилась к лучшему.

— Из 84 рабочих мест 45 находится здесь, — мы обходим с Е. Аржанниковым РММ на центральной базе. Ремзона заставлена самым разнокалиберным автотранспортом. Аккумуляторная, агрегатный цех, насосного оборудования... — У нас есть помещения, оборудование, запчасти, а толковых рабочих не хватает, — рассказывает директор — рассказывает директор — На сегодня по основному производству не хватает шестнадцать человек, по вспомогательному — четверых...

Сейчас более двадцати двигателей в ремонте, а заниматься некому.

Вот, на автобусе идет установка двигателя.

— Наши отремонтировали сами, — поясняет Аржанников. — Но на установку свободных людей не было, поэтому пришлось пригласить водителя. А так мы стараемся, чтобы лишнее время водитель в ремзоне не болтался.

За последнее время многое удалось поменять в плане организации работы. Пьянство было. Навели порядок, хотя, не скрою, еще есть, над чем работать, — признается директор. — Пришлось уволить несколько бездельников. Зато за прошлый месяц план выполнили.

Сегодня, когда положение «РСТ-2» стало более устойчивым, меняется качество и количество производственного персонала.

— Раньше у меня в РММ был один-два слесаря на вахте, а сейчас уже по пять-семь. Автоэлектрик, наконец-то, появился у меня на центральной базе, — не скрывая гордости, говорит директор, — а недавно по коленвалам нашел спецов.

А вот здесь у нас работают челябинцы, — и сразу же поясняет,

— бригада на субподряде с «Челябинского тракторного завода». Сами дефектуют, сами обеспечивают поставку запчастей напрямую с завода, естественно, сами ремонтируют.

На участке по ремонту гидравлического оборудования слесарь по ремонту автомобилей Н. Жигалов говорит о наблевшем:

— Сейчас я вам покажу, какого качества идут к нам ремкомплекты, — говорит Николай Вячеславович. И диафрагма тормозной камеры «ПАЗика» порвана легким движением руки. — Можете, у меня из зарплаты вычесть, но, скажите, как работать с такими комплектующими? Летом бы оно еще отходило, а морозов такая «продукция» не выдерживает. Поэтому, вон, видите, — слесарь показывает на стопку диафрагм, сложенную на стеллаже, — мы старые, «родные» вынуждены использовать снова.

— Вот чем отечественные зап-

части и комплектующие отличаются от импортных, — приводит Евгений Егорович. — Очень высокий процент брака.

Другая проблема в том, что по запчастям усинским ремонтникам часто приходится работать с колес. Автодорога «Усинск — Печора», которая должна соединить город с «большой землей», строится уже лет двадцать. Народ считает, что работы тормозят железнодорожники и авиаперевозчики, которые не хотят терять монополию и доходы.

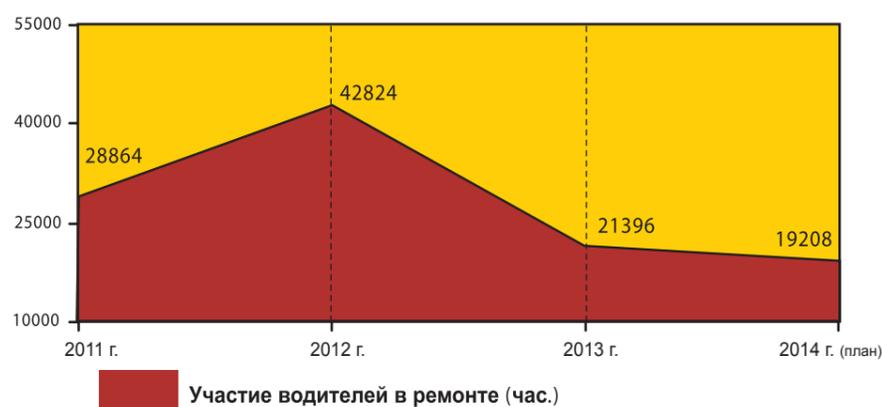
— В лучшем случае мы теряем неделю, пока запчасть доедет до нас из Кирова, — говорит директор. — И то, если место в багажном вагоне дадут. А обычно — 10-14 дней, если, например, из Татарстана выписываем редуктор на «КАМАЗ». Не потащишь же его на себе?!

Продолжение

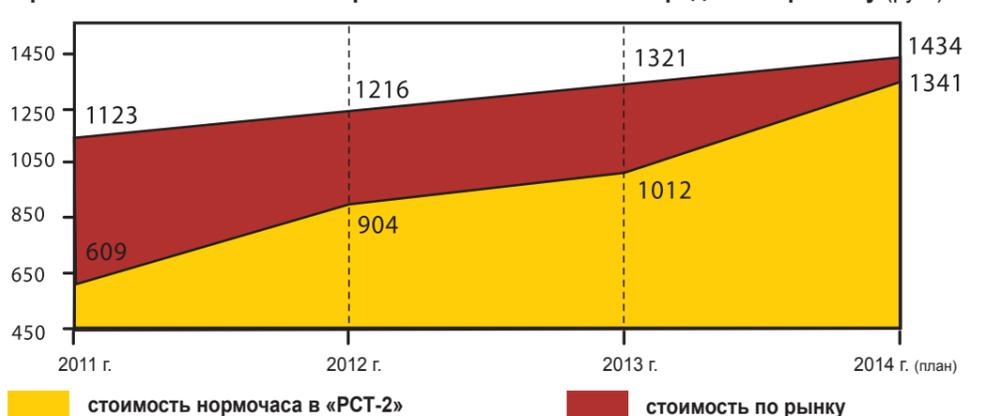


Слесарь по ремонту автомобилей Николай Жигалов возмущен качеством ремкомплекта.

Участие водителей в ремонте (чел*час.)



Сравнительная стоимость нормочаса в ООО «РСТ-2» и средняя по региону (руб.)



тема номера

Продолжение. Начало на 9 странице

Особая территория ремонта

Планы и реальность

В первый же год производственная программа «РСТ-2» оказалась гораздо скромнее изначально запланированных объемов. 77 457 нормочасов вместо 113 442. На второй год, на третий ситуация повторилась, — фактические объемы ниже плановых в полтора раза.

Причин такого расхождения две. С одной стороны, как и в Чернушке, изначально не удалось точно определить реальную потребность в ремонте. С другой, усинские ремонтники, в отличие от коллег, не смогли «переварить» весь объем работ.

Это одна из причин, почему в прошлом году «РСТ-2» вернуло ремонтные мощности и людей на удаленных участках обратно в «УТТУ».

Надо признать, что были и другие причины, почему на затерянных в болотистой лесотундре «островках» вывод ремзоны не оправдал себя. Оторванность и отсутствие должного контроля, небольшие объемы ремонтов, убыточный и невостребованный имущественный комплекс на этих участках.

Держать на два десятка автомобилей двух ремонтников и мастера, который организует работу склада запчастей, выстраивает взаимоотношения с начальником автоколонны, — сегодня непозволительная роскошь даже для севера.

Оптимизация затрат объясняет, почему в здании бывшего филиала «Чернушинского УТТ» сегодня тихо и пусто. Ремзоны здесь

уже нет. Для снижения затрат «РСТ-2» свое производство сконцентрировало на площадях ремонтно-механических мастерских «УТТУ». Часть станков из бывшей БПО переехала туда, а часть отправилась на металлолом. На освобожденных площадях разместились теплая стоянка, сюда же в марте переехал и склад ЗАО «Транс-Строй».

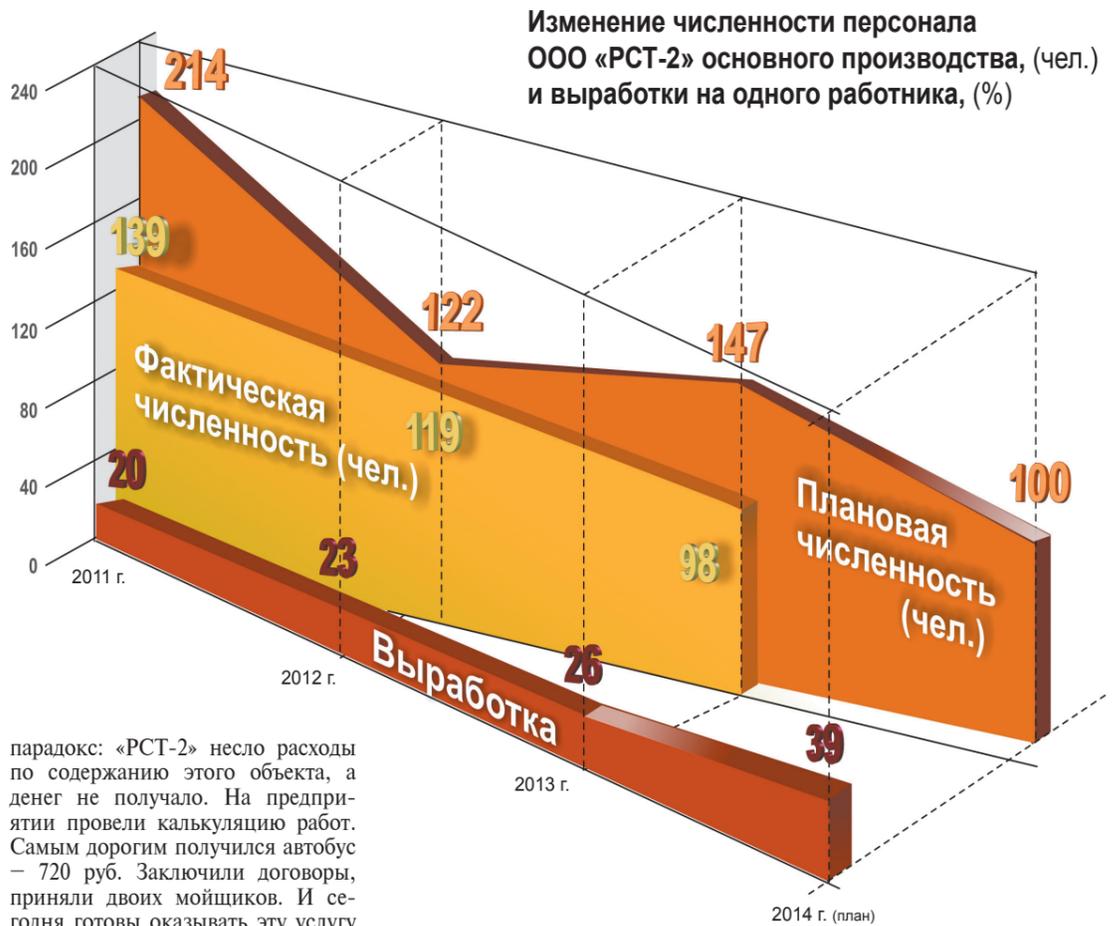
— У нас зима восемь месяцев в году и затраты на содержание излишнего имущественного комплекса были просто колоссальные, — говорит начальник планово-экономического отдела ООО «РСТ-2» Валерий Репин, — расходы по коммуналке росли, как снежный ком.

С 2012 г., используя чернушинский опыт, общество начало избавляться от имущества, пользы от которого не было. Большая его часть уже возвращена учредителям, продана или сдана в аренду.

Сегодня в «РСТ-2» ищут дополнительные источники доходов. Например, в октябре прошлого года запустили автомойку.

— Этот бизнес для нас перспективный, — считает начальник ПЭО предприятия. — В Усинске специализированной мойки для грузового транспорта нет, а в распутицу эта услуга востребована. Вымыть грузовик в городе стоит тысячу рублей, а у нас — 350-400.

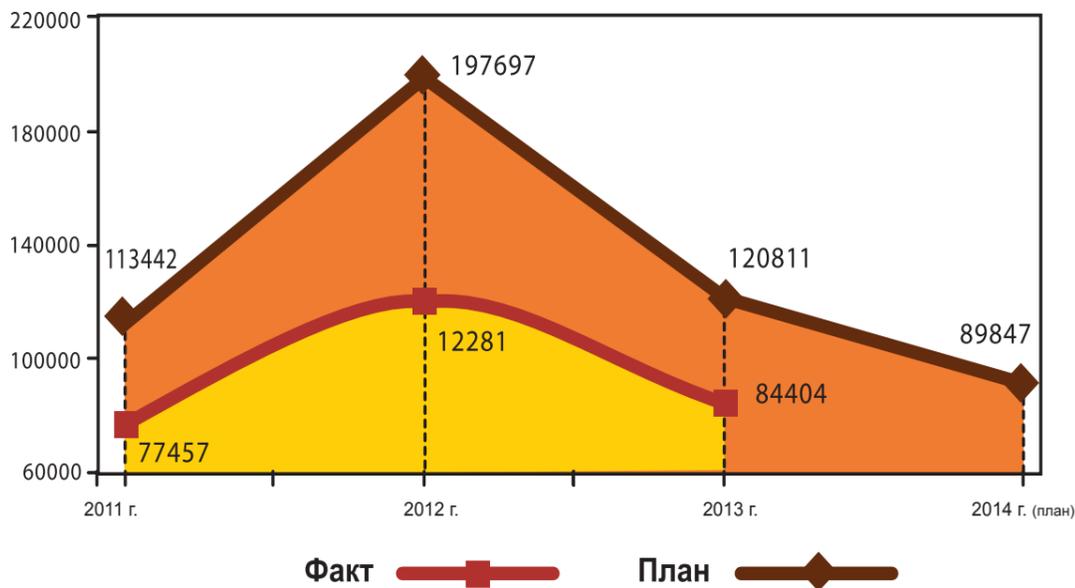
Самое удивительное, что для реализации этого проекта никаких инвестиций не потребовалось. Мойка была. Водитель загонял машину и сам же ее мыл. Получался



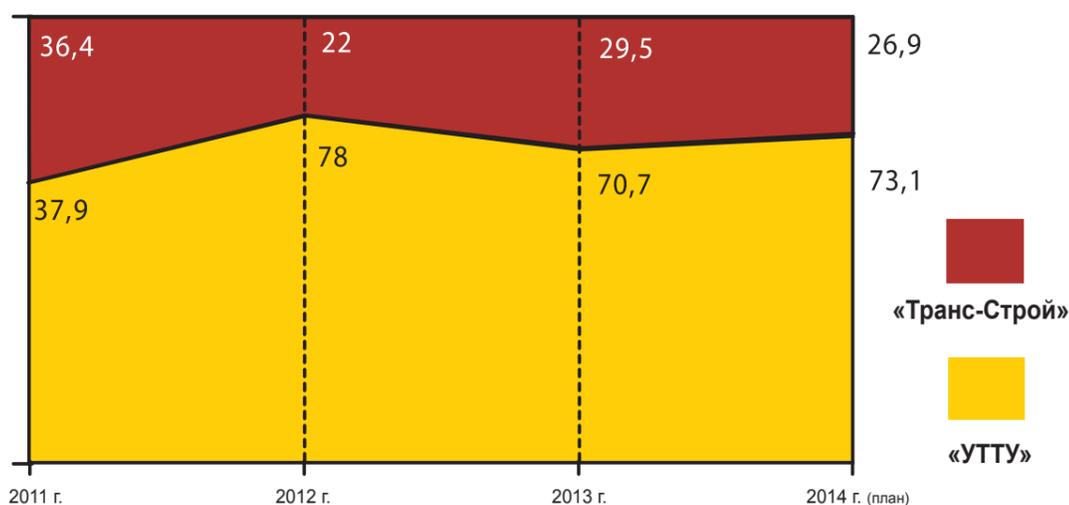
парадокс: «РСТ-2» несло расходы по содержанию этого объекта, а денег не получало. На предприятии провели калькуляцию работ. Самым дорогим получился автобус — 720 руб. Заключение договоров, приняли двоих мойщиков. И сегодня готовы оказывать эту услугу сторонним организациям.

В наполеоновских планах плановика Репина — проект по переводу котельной на участке в поселке Верхняя Колва с нефти на газ.

Выполнение производственной программы ООО «РСТ-2» по основному виду деятельности, (нормочасы)



Доля объемов заказов в структуре основного вида деятельности ООО «РСТ-2», (%)



— Сегодня она тянет нас вниз — 12 млн. рублей в год уходит только на топливо. «Золотое» тепло получается — 3 156 рублей за Гкал. Мы составили инвестпроект по переводу котельной на газ. По нашим расчетам это позволит снизить стоимость до 1 062 рублей за Гкал. Срок окупаемости проекта три года.

Если говорить о «прочих видах деятельности», то у «РСТ-2» есть еще шесть общежитий, способных принять четыре сотни вахтовиков. В планах открыть столовую на центральной базе.

— Водитель приехал с линии, и у него должны быть условия для

отдыха — рассказывает Евгений Аржанников, — но основное у нас, конечно, ремонт техники. И здесь мы пока не дорабатываем.

По плану 2013 г. рассчитывали получить выручку в 285 млн. рублей, а получили лишь 278 млн. Должны были получить прибыль от основной деятельности — 8,5 млн., а вышло минус 3,7 млн. Правда, благодаря «прочей деятельности» чистая прибыль предприятия составила 2 млн. рублей. Конечно, хорошо, что на плюс вышли. Но это значит, что по основной деятельности у нас еще остаются проблемы. Иллюзий здесь мы не питаем.

мнение

Картина Репина

В. А. РЕПИН, начальник планово-экономического отдела ООО «РСТ-2»:

— С сентября 2013 г. у нас заработала система бюджетирования. Это позволило увидеть реальные затраты и управлять ими. По общему финансовому результату за прошлый год динамика положительная. Хотя по основному виду деятельности план не выполнен.

Назову только несколько основных проблем. Средняя зарплата автослесаря по рынку — около 50 тыс., а у нас — 25-30 тыс. Была бы конкурентная зарплата, можно было бы привлечь квалифицированных слесарей и с них спрашивать. Чтобы заинтересовать людей на увеличение выработки, мы установили тарифную ставку по сдельной оплате труда на 60% выше, чем на «повременке».

За год-полтора нам удалось поднять выработку на 5-8%. Сегодня она составляет около 30%, но все равно, это значительно ниже, чем у наших коллег в Когалыме или Чернушке. Примерно столько же, сколько было в «АДМС» на момент создания.

Объективности ради надо сказать, что выработка зависит не только от квалификации работника. Наша географическая оторванность затягивает доставку запчастей порой до полумесяца. Если говорить

об организации производственного процесса, то долгое время из-за недостатка оборотных средств мы испытывали трудности с приобретением запчастей.

С января мы перешли с нашими заказчиками на 100% предоплату, благодаря чему у нас появились оборотные средства. При установленном уровне рентабельности в 1-2% — это оптимальный вариант. Ведь мы были созданы не для того, чтобы зарабатывать на наших учредителях, а чтобы обеспечивать их производственную деятельность. И предоплата дает нам возможность приобретать запчасти, оплачивать коммунальные услуги, содержать общежития.

Отдельная тема — стоимость тарифа. Рост связан с тем, что на момент создания предприятия отсутствовала возможность рассчитать реально необходимую производственную программу.

Если говорить о зарабатывании денег, то средний ценник по региону выше, чем наш тариф, и нам, конечно, было бы интереснее зарабатывать «на стороне». Но мы пока не достигли главной цели — не обеспечили выполнение производственной программы, которую нам дают учредители.

Позиция

Выход на новый уровень

Чтобы добиться успеха, необходимо было изменить отношения между людьми.

В начале 2000-х гг. Чернушка создала в Усинске Базу производственного обслуживания. Тогда проект БПО стал первым проявлением намерения высшего менеджмента Компании решить проблему с ремонтными услугами в регионе Коми. Посмотрели, оказалось, что лучше всего это было организовано в «Чернушинском УТТ».

Пользу проекта БПО вскоре признали все, но у работающих в регионе предприятий были свои ремонтные подразделения, которые также надо было загружать. В результате, база была передана в ЗАО «Транс-Строй».

— Долгое время на ремонтные зоны дочерние общества смотрели по остаточному принципу, — говорит заместитель генерального директора ЗАО «Спецнефтетранс» по экономике **О. В. Филиппов**. — Тогда даже мысли не возникало, что это когда-то может быть и не твоим, может быть на аутсорсинге.

То, что эти слесари замызганные где-то там в масле ковыряются, кувалдой машут, никого особо не волновало. Главное, чтобы машина к восьми утра на линию вышла... Ремонтников считали людьми второго сорта. Это было не правильно.

Если говорить про Усинск, то на ремонтников здесь обратили внимание в 2011 г., когда уже само время, условия на рынке потребовали выделения реммощностей из состава автотранспортных и дорожно-строительных обществ. Так было создано ООО «РСТ-2», учредителем которого выступили ООО «УТТУ» и ЗАО «Транс-Строй». В Чернушке и Когалыме учреждение ремонтных обществ также шло по этому принципу.

— Мы такую структуру специально разработали, — рассказывает Олег Васильевич, — учредители должны быть заинтересованы в результатах работы своих дочерних обществ. И в тех регионах, где директора и менеджмент обществ заинтересованность в проекте проявили, там становление шло более или менее нормально.

В Чернушке, например, сориентировались быстро. Там **А. Н. Хлебников** начинал и он быстро настроил сотрудников лояльно к проекту. В ООО «Автотормашсервис» тоже поняли, что над этими вопросами надо работать. И там все получилось. Сегодня в «АДМС» стоимость услуг уже можно протестировать на соответствие рынку. И, несмотря на то, что тариф там даже ниже, предприятие приносит прибыль, осваивает новые направления работы.

В Усинске изначально такой заинтересованности (как, кстати, и в случае с БПО) и контакта не было. Вместо того, чтобы работать сплоченно, лояльнее относиться к «РСТ-2», начались амбиции, конфликты. Ситуацию усугубили особенности региона, его изолированность. Например, определить верный тариф для «РСТ-2» оказалось сложнее, чем для других ремонтных обществ, поскольку в Усинске сравнивать было просто не с кем. Кроме этого, кадровая проблема, сроки доставки запчастей с «большой земли».

Опыт становления «РСТ-2» — «сын ошибок трудных», сегодня



Сегодня на складе ООО «РСТ-2» царит порядок. У завскладом Регины Климченко на учете каждая деталь.

показывает, что руководители, привыкшие работать по старинке, изначально упустили очень важный момент. Выделение ремонтных мощностей — это совершенно иной, рыночный, уровень отношений. Здесь уже на ремонтника не прикрикнешь, по столу кулаком не ударишь.

Своя доля ответственности лежала и на тогдашнем руководстве «РСТ-2».

— Мы ожидали, что менеджмент сможет изменить ситуацию по производительности, а получилось наоборот, — говорит О. Филиппов. — Они жили от транша к траншу. Убытки за первый год — 35 млн. рублей, за второй год — еще 28. Люди побежали, запчастей нет, заказчик не доволен, ситуация не выправляется... Директору надо производством заниматься, расширять узкие места, искать источники дохода, а его текучка производственная заедает, плюс проблемы с налоговой, пожарными.

Для решения проблем Компанией был предпринят ряд решительных мер. Были произведены кадровые перестановки в дочерних обществах. В Усинск был командирован директор «АДМС» **В. Б. Касаткин**. Несмотря на убытки более 60 млн. рублей, обществу были выданы займы — 22 млн. рублей. Также была повышена стоимость нормочаса. Такой оказалась цена амбиций и некомпетентности.

В чем неоспоримое достоинство проекта по выводу ремонтной зоны? Когда в компании началась эта работа, я часто спрашивал тех, кто громче всех ругал ремонтников: почему вдруг стали плохими?

— Да они плохо и медленно делают.

— Так, ведь еще вчера это были твои люди, они работают на твоих станках, используют твои же запчасти...

Просто когда ремонтные мощности были твои, ты на это вни-

мание не обращал. А теперь, когда тебе приносит счет-фактуру, и нужно заплатить живой копеечкой, это все стало видно.

И возникают вопросы: почему на замену штуцера ушло два рабочих дня, вместо восьми часов?!

Благодаря проекту мы видим, какие виды работ нам нужны, а какие нет, в каких специалистах есть потребность, сколько этот ремонт стоит.

Мы смогли убедиться и в том, что и тактика, выбранная нами при реализации проектов по выводу ремонтных обществ, оказалась верной. Для того, чтобы реорганизация шла безболезненно, люди должны быть знакомы с производственным процессом и друг с другом. Мы на чузаков, людей со стороны, ставку не делали. Старались подбирать персонал таким образом, чтобы органично выделить ремонтные блоки и с первого дня включить их в работу.

Выстраивание этой конструк-

ции, связей, определение ключевых точек, ориентирование на приобретение ремонтного оборудования, — и в этом тоже участие компании в проекте.

Общие затраты компании на ТО и ремонт по 2013 г. составили 1,8 млрд. рублей. В управлении созданных ремонтных обществ находится сегодня 800 млн. из них. Еще один млрд. остается в обществах, которые не выделили ремонтную базу в отдельную структуру. Заставить эти огромные средства максимально эффективно работать — задача разрабатываемой в компании «Стратегии развития ремонтных мощностей». Концепция проекта уже готова.

За этот период мы убедились, что так можно и нужно строить наш бизнес. Более того, так он становится прозрачным, более мобильным, а компания получает возможность более гибко реагировать на внешние вызовы и условия, которые диктует рынок.

Мнение

«Мы знаем цену ремонта и можем планировать»



С. Б. ВОРОБЬЕВ, директор ЗАО «Транс-Строй»:

— Сначала было непросто даже представить, как будем работать без ремонтного производства? Ведь дорожно-строительная техника — штука сложная. Восемнадцатилетних пацанов-слесарей к грейдеру или бульдозеру не поставишь, факт. Они порой не знают, с какой стороны подойти к технике, чтобы ее на трейлер загнать. Сейчас опыт определенный уже наработан, сложились рабочий механизм взаимодействия между ЗАО «Транс-Строй» и ремонтным обществом, основанный на договорной работе.

Кадровый вопрос — острый и для нашего предприятия, — мы в 14 регионах размещаем объявления о приеме на работу, а что про ремонтников говорить?

Нашей спецификой является сезонный характер работ. Зимой, например, у нас может работать 650-700 человек, когда

зимники надо строить (а это почти 500 км) и содержать, чтобы завод обеспечивать, а летом — 160-200 чел. Соответственно, «гуляет» нагрузка и на ремонтников, задача которых обеспечить выход дорожной техники на линию.

Отмечу, что для нас главным в этом проекте было даже не повышение уровня рентабельности, — разница по нашим подсчетам выходит небольшая. Мы получили возможность оценить реальные затраты на ремонт техники.

Также стоит отметить, что благодаря проекту, нам удалось сократить и другие функции неосновного производства — содержание цехов, стоянок, мест в общежитиях, где проживают вахтовики. Это позволяет сконцентрировать силы на основном производстве, улучшить структуру основных фондов, направить средства на обновление парка техники.

Проверено на себе

Учиться надо на чужих ошибках

В этом убежден человек, который в течение года руководил сразу двумя ремонтными обществами

В 2012 г. директору чернушинского ООО «Автодормашсервис» Владимиру Касаткину пришлось переехать в Усинск. Этого потребовала ситуация, сложившаяся в ООО «Ремспецтранс-2». Долги, невыполнение плана, текучка кадров никак не давали обществу встать на ноги.

Целый год Касаткин руководил сразу двумя ремонтными обществами, расположенными за тысячи километров друг от друга.

— На хозяйстве в ООО «Автодормашсервис» тогда остался главный инженер, — вспоминает Владимир Борисович, — О. В. Деткин успешно справился с решением текущих задач.

На практике получалось, что Касаткин руководил «АДМС» по селектору из Усинска и когда приезжал в Чернушку в отпуск — отпуск у северян длинные.

— Такая схема стала возможной, — говорит Владимир Борисович, — поскольку к тому времени команда уже была сформирована, работа поставлена.

А вот в ООО «Ремспецтранс-2», образованном в 2011 г., ситуация была не очень.

— По первому году предприятие получило 36 млн. рублей убытков, — делится В. Касаткин. — Когда я туда пришел, там уже было около 70 млн. прямых убытков и еще 30 — просроченная кредиторская задолженность поставщикам.

Он убежден, что если бы был использован опыт становления «АДМС», то такой ситуации бы не возникло.

— Когда создавалось «РСТ-2», его руководители приезжали к нам, в Чернушку, — рассказывает Владимир Борисович. — Мы им все показали, рассказали. Но они, вместо того, чтобы учиться на наших ошибках, начали наступать на те же грабли.

Производственную программу посчитали неверно, — просто суммировали годовые объемы ремонтов ООО «УТТУ» и ЗАО «Транс-Строй». Соответственно, когда объемы упали, стоимость нормочаса уже не покрывала затраты. Не подумав, учредители весь разбросанный имущественный комплекс спихнули на «РСТ-2». А когда девять месяцев в году — зима, сами понимаете, какое бремя по коммунальным платежам легло на созданное предприятие...

Первые шаги по оздоровлению направились сами собой.

Программу подкорректировали и повысили стоимость нормочаса.



В ремзоне ООО «Ремспецтранс-2» идет ремонт ходовой части болотохода.

Отказались от излишних зданий и площадей, и сразу же получили облегчение по коммуналке. А когда начали разбираться с расходами, выяснилось, что чуть ли не

по миллиону платили коммуналку за базу, которую собственник продал еще полгода назад! Она все это время числилась в аренде у ООО «РСТ-2»!

Еще одна крупная ошибка была допущена в кадровой работе. Слепо, не учитывая местные реалии, в «РСТ-2» внедрили с января 2012 г. чернушинскую систему оплаты труда, и за полгода потеряли сразу 51 человека!

А потеря кадрового потенциала для Усинска — это катастрофа. Когда я приехал туда, то в объявлениях требовались специалисты до уровня зам директора производства. А когда уезжал, уже требовались директора производств.

Времена комсомольских ударных строев прошли. И сегодня большая часть контингента, прибывающего с «большой земли» в Усинск, — это очень большие «прагматики», которые не востребованы у себя дома. Квалификация низкая, дисциплина хромает, желания работать нет. Для них главное — получить деньги, а там, хоть трава не расти. Но производственную программу выполнять надо, поэтому надо работать с тем персоналом, что имеешь.

Пришлось частично возвращаться назад, пересматривать премиальное положение, действовать методом разъяснения и убеждения. С теми, кто не хотел меняться, расставались или они уходили сами.

Кстати, это касается не только персонала основного производства, но и значительной части управленцев. Многие оказались просто не готовы работать в новых условиях. За год поменялось практически 60% аппарата, начиная от главного инженера. Но все это принесло свои плоды, ООО «РСТ-2» начало потихоньку выбираться из кризиса.

И когда в середине прошлого года я возвращался в Чернушку, общество к тому времени уже вышло на уровень, которого ООО «АДМС» достигло к концу второго полугодия 2010 г.

Личный опыт

Чернушка, Усинск, далее везде

Чернушка и Усинск — две нефтяные столицы. Одна — на юге Прикамья, другая — северной нефти в Коми. Их разделяют тысячи километров, но между ними много общего.

Первое ремонтное предприятие в Усинске десять лет назад организовало Чернушинское УТТ. БПО можно считать прародительницей ООО «Ремспецтранс-2». В трудные для «РСТ-2» времена, в 2012 г., в Усинск был командирован директор «Автодормашсервиса». Опираясь на чернушинский опыт, он помог коллегам выправить ситуацию.

В этой цепочке Чернушка-Усинск есть еще одно звено, точнее, человек. А. Н. Хлебников. В создании филиала в Усинске и в проекте по «АДМС», Александр Николаевич, возглавлявший тогда «Чернушинское УТТ», принимал непосредственное участие.

— Надо сказать, — говорит директор «УТТ-1», — что самый первый серьезный инвестиционный проект по ремонтным мощностям в компании был реализован в 2000-2001 гг. в Чернушке. К тому времени я уже прошел на предприятии путь от автослесаря до главного инженера и, скажу честно, ничего подобного на моей памяти не было. Это был новый взгляд не

только на оснащение и оборудование производственных помещений. Это было совершенно другое представление о роли ремонтника. Человек, который прежде был где-то на периферии производственного процесса, должен был стать главной движущей силой РММ. Мы работали над этим революционным проектом одной командой.

Когда люди поверили в себя, сложился костяк квалифицированных специалистов, нам стали по плечу другие проекты в области ремонта.

Первым из них стало создание в 2004 г. филиала в Усинске. С одной стороны, мы пришли по поручению компании, чтобы организовать качественный ремонт.

С другой стороны, не от хорошей жизни нас понесло за две тысячи километров от родной Чернушки. Нахлынула очередная волна экономического кризиса: объемы упали. И чтобы сохранить производство и людей, мы начали поиск новых рынков. Так и произошел наш «бросок на Север». Там мы помогли содержать зимник, создали БПО.

Цель создания филиала в Усинске — получить квалифицированную ремонтную службу, которая бы обслуживала «УТТУ» и «Транс-Строй», а также работала бы на внешний рынок. Задача была выполнена. Люди приезжали вахтой из Куеды — костяк был. Мы привлекли около 45 заказчиков,

открыли магазин запчастей. Но встал вопрос: чем загружать ремонтные базы дочерних обществ? Ответа на тот период не было, в итоге, когда уходили с «северов», БПО мы передали в «Транс-Строй».

В 2009 г. мы разрабатывали проект по выделению БПО в Чернушке из состава УТТ. А руководство ЗАО «Спецнефетранс» предложило взглянуть на него шире — выделить всю ремонтную базу и персонал «ЧУТТ» и «Дороса». Так мы с В.Б. Касаткиным приступили к разработке проекта по созданию «АДМС».

Почему он получился? Были заинтересованы руководители проекта, а коллектив УТТ поддержал. «Дорос» не препятствовал, хотя и большой инициативы не проявлял.

Видимо, сыграло то, что у них основное направление — дорожные работы, и они ремонтом, практически, не занимались. И уже потом приходилось «капитализировать» эту технику, чем было недолго.

В «Доросе» ремонт никогда не считали. Мы с Касаткиным, когда проект разрабатывали, им доказывали: вот вы двигатель сегодня отремонтировали, а у вас даже обкатки нет, вы его поставили, он не пошел, вы его снова в ремонт, он снова не пошел, вы снова сняли...



А.Н. Хлебников: реализуемые в ЗАО «Спецнефетранс» проекты — новый взгляд на ремонтные мощности.

Какая тут производительность? Движок еще на гарантии, а вы уже сами покупаете деталь и ремонтируете его. Никто на это внимания не обращал. А теперь, когда стали за ремонт платить, начали деньги считать.

Конечно, разделение было болезненным для людей. Чувствовалось некоторое напряжение между коллегами, которые раньше работали рядом, а теперь их взаимоотношения приняли товарно-денежную форму. Но со временем все притерлось.

Я сравнил рентабельность «Чернушинского УТТ». До реализации проекта она была 7-8%, а стала — 175-177%. У «Дороса» показатели растут, «АДМС» работает с прибылью. Думаю, этим все сказано.

Мне приятно, что наш, чернушинский, опыт по развитию ремонтных мощностей оказался востребован и в Усинске, и в Западной Сибири.

Из книги «Наперекор судьбе и бездорожью», 2003 г.:

«В кратчайшие сроки был разработан «Проект создания централизованной ремонтной службы на базе ОАО «Чернушкаавтотранснефть», который был утвержден руководством ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ». Столь масштабной модернизации, как на рубеже XX-XXI веков, УТТ никогда не переживало.

Наливные беспыльные, маслостойкие полы, многотонные подъемники, автоматические маслосмазки, мойка, сушка для авто, мощные вентиляционные системы; в цехах стало светло, даже уютно, зазеленели цветы — сон ремонтника стал явью. В таких условиях, каждый слесарь почувствует себя, если не Левшой, то уж изобретателем с большой буквы, точно.

За ЦРМ последовали агрегатно-моторный цех, База производственного обслуживания, цех диагностики, автотракторные колонны».

ТЕМА НОМЕРА

Цель – планировать ремонт

В ООО «РСТ-1» делают уверенные шаги в этом направлении

2009 г. стал для ООО «Когалымского УТТ» не лучшим в его тридцатилетней истории.

Общество, выстроенное по «классической» для автотранспортных предприятий схеме, выглядело настоящим Гулливером среди коллег. Четыре с половиной тысячи работников, полторы тысячи единиц техники, 29 автоколонн, 7 автотранспортных цехов, 10 производственных баз.

И в тучные годы, когда нефтяники денег на транспорт не жалели, инфраструктура съедала львиную долю прибыли, но настоящие трудности начались после вывода предприятия из ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Объемы доходов упали, а издержки по содержанию зданий, сооружений, тарифы по коммуналке продолжали расти. Снежным комом росли и затраты общества на ремонт техники, что при среднем возрасте парка в 14 лет, было вполне естественно.

Общество и сегодня остается, пожалуй, крупнейшим автотранспортным предприятием в России. Былое наследие до сих пор напоминает о себе, достаточно заглянуть на страничку «Когалымского УТТ» в Интернет. На сайте выставлены на продажу 28 зданий и сооружений, 258 автомобилей, среди которых немало «старичков», отпавших по 15-20 лет и зим.

Только вот экономические показатели у общества сегодня, спустя всего пять лет, совершенно другие. Прибыль, рентабельность, молодящийся на глазах парк. У людей вновь появилась уверенность в завтрашнем дне. В чем секрет поделиться с разительных перемен?

Рецепт подруги Хоботовой

У Веры Семеновны, хирурга из фильма «Покровские ворота», подруги Маргариты Павловны Хоботовой, был один рецепт на все случаи жизни: «Резать к чертовой матери, не дожидаясь перитонитов!».

Не дожидаясь «перитонитов», в ЗАО «Спецнефтетранс» в 2010 г. было принято решение «отрезать» от «Когалымского УТТ» не свойственные автотранспортникам функции. Для разработки проекта в Когалым был командирован А. Н. Хлебников, один из разработчиков проекта «Централизации ремонтных мощностей на юге Пермского края».

— Проект по «РСТ-1» пробивался не просто, — говорит Александр

Николаевич, — кроме технических проблем, мы столкнулись с нежеланием многих менять привычный уклад жизни и себя, мыслить категориями рынка. Несмотря на то, что нефтяники вывели транспорт на аутсорсинг, многие еще продолжали жить по старинке.

В Пермском крае нас, как непрофильный актив, отрезали еще в девяностые. За эти годы методом проб и ошибок мы, набив шишек, научились выживать в рыночной среде. Плюс, имея за плечами немалый опыт организации ремонтного производства, коллектив «Чернушинского УТТ» принял проект по «АДМС».

В Когалыме времени для «тренировок» и дополнительных попыток не было, — частники-конкуренты, — небольшие, мобильные предприятия с минимумом затрат, отхватывали у неповоротливого гиганта один кусок за другим. «КУТТ» напоминало медведя, которого травила свора собак. И чтобы выжить, решения надо было принимать здесь и сейчас, решительно и бесповоротно.



С. Г. ВЛАДИМИРОВ,
директор ООО
«Ремспецтранс-1»

Директор ООО «РСТ-1» С. Г. Владимиров был одним из немногих, кто поддержал Хлебникова с самого начала.

— Почему? — кажется, что Сергей Геронтьевич даже немного удивлен вопросом. Мол, и так все ясно, как дважды два. — Потому что для меня плюсы проекта были очевидны сразу. Нужно было менять ситуацию, а не ждать, пока кто-то за тебя это сделает. И сегодня мы видим, что решения тогда были приняты верные, — все три предприятия работают прибыльно. Есть финансовый результат, который можно пощупать и взвесить.

Но то, что сегодня очевидно всем, четыре года назад было только на бумаге. Новости из Чернушки свидетельствовали, что «Автосервис» еще сам доказывал свою состоятельность.

В основу Когалымского проекта был положен опыт «АДМС». Но ремонтная зона и содержание всего имущественного комплекса на первом этапе передавались созданному в структуре «КУТТ» филиалу.

Переходный период дал транспортникам и ремонтникам время выстроить систему учета затрат, объемами ремонтной программы, установить нормативы трудоемкости, рассчитать численность персонала. За эти месяцы отработывали документооборот, не раз начисто правили регламенты; притирались сотрудники. Последовательность и взвешенность решений имеет особое значение, когда речь заходит о людях. Переходный период помог работникам понять смысл преобразований и сохранить костяк.

Через девять месяцев работы фи-



лиала пуповина была перерезана и в июне 2011 г. ООО «Ремспецтранс-1» отправилось в самостоятельное плавание.

Издержки – за скобки

— «Родители» нашему обществу достались «строгие», — говорит С. Владимиров, — например, в договоре с «Когалымским УТТ» были предусмотрены штрафы за нарушение обязательств и сроков ремонта. На них мы в первый год работы потеряли около 700 тыс. рублей.

Наверное, учредитель на первых порах мог быть и помягше...

— За 2011 г. мы производственную программу не освоили, доходы не получили, — продолжает директор «РСТ-1», — а издержки не сократили. В итоге понесли затраты по зарплате, коммунальным услугам по содержанию имущественного комплекса. Получили убытки, но много чего и познали...

Тогда «рецепт» Веры Семеновны пришлось применить уже внутри общества, — расходы начали резать с неустраиваемых площадей, не участвующих в ремонте. И сегодня из десяти ремонтных производств, переданных «РСТ-1» учредителями в аренду в 2011 г., общество успешно обходится пятью площадками. За два года общая площадь ремонтных производств, находящихся в аренде у «РСТ-1», сократилась с 64 тыс. м² в четыре раза.

— А какой смысл нам содержать, например, ремзону на Южно-Ягунском месторождении, что всего в 15 км от нашей центральной базы? — задает вопрос директор и сам же отвечает на него. — Мы ушли оттуда полностью, зато теперь нет затрат на доставку работников, нет издержек по содержанию базы и коммунальным услугам.

Еще одна причина сокращения площадей — обновление парка основными заказчиками. Стало меньше ремонта.

Постепенно разобрались с неликвидами, которые были проданы «РСТ-1» при создании. Вместе с ними ушли и от излишних складских площадей.

— Оборот по запчастям у нас порядка 8 млн. рублей в месяц. И теперь мы приходим к теме консигнации и созданию магазина запчастей, — говорит директор «РСТ-1», внимательно изучивший опыт коллег из «АДМС». — Начав планировать ремонтный процесс, мы стараемся выстраивать логистику таким образом, что в ряде случаев можно работать с колес.

— Один из главных результатов проекта, — считает Владимиров, — мы смогли оперативно определить излишки, которые составляли значительную долю наших затрат, и вывели их за скобки производственного процесса.

И уже по итогам 2012 г. мы получили положительные результаты. В прошлом году сработали еще лучше. При плановой рентабельности в 1% получили — почти 3% и 9,8 млн. рублей чистой прибыли.

СТО укомплектована на сто!

— Когда ремонтные мощности были выделены, у нас в руках было зубило, молоток и во-о-о-от такой, — директор ООО «РСТ-1» С. Г. Владимиров разводит руки, как заправский рыбак, — лом или труба.

А когда счет между транспортниками и ремонтниками пошел на рубли, вопросы выработки и производительности труда, привязки производственной программы к норме времени встали ребром. Если на замену кардана отведено 40 минут, то больше тебе заказчик и не заплатит, хоть ты целый день под машиной пролежи! И чтобы уложиться в норму, нужен соответствующий инструмент.

— Учредители пошли нам навстречу, потому что они также не были заинтересованы в простоях. «Когалымское УТТ» закупило нам инструментов и оборудования на 19 млн. рублей, — продолжает Владимиров, показывая разложенные на верстаках в СТО легкового транспорта наборы, — «Дорстройсервис» — на 8 млн. руб. На эти деньги были закуплены ручной слесарный инструмент, пневмогайковерты, подъемники, различное гаражное оборудование.

Во многом благодаря этому сегодня в руках у ремонтника «РСТ-1» вместо лома современный инструмент и компьютер.

— Покажи, — С. Владимиров обращается к автослесарю, колдую-

шему над ступицей «Нивы», — как с помощью компьютера произвести заказ шаровой опоры.

На экране большого телевизора, подвешенного на стене, сменяют друг друга картинки узлов и деталей, порядок их сборки. Вот выясняется каталожный номер шаровой и стоимость.

— Тут же, не отходя от экрана, можно согласовать с заказчиком заявку и произвести заказ. Хочешь, оригинал, намерен сэкономить, бери аналог, — отмечает главный инженер «РСТ-1» Е. И. Батырев. — Все зависит от того, сколько клиент готов потратить на ремонт. У механика каждой автоколонны сегодня есть свой бюджет, выраженный в рублях.

Договорились, ударили по рукам, определили объемы и сроки ремонта, составили заказ-наряд.

— А вот наш говорящий станок для балансировки колес. Вся информация выводится на дисплей, при этом выполнение операций стэнд сопровождается голосовыми подсказками, — продолжает Евгений Иванович и открывает профессиональный секрет, — это обычно производят благоприятное впечатление на клиентов и обеспечивает их лояльность.

А взять те же маслосборные установки, о которых ремонтники раньше и не слышали. Вроде бы мелочь, а слесарю стало гораздо удобнее и чище работать.

Отработанному маслу в «РСТ-1» нашли применение без ущерба для экологии и с экономией по тепло-снабжению. Установленный в одном из цехов РММ отопительный центр, работающий на отработанных маслах, позволяет быстро восполнять теплотери в огромном боксе, где ворота за день раскрываются-закрываются не по разу.

Не числом, а умением

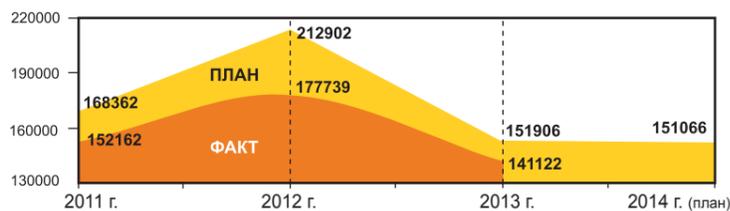
За эти несколько лет шагнули вперед не только технологии ремонта, но и персонал изменился количественно и качественно. Для сравнения: в «Когалымском УТТ» численность ремонтных рабочих составляла 406 человек, а сегодня в «РСТ-1» на основном производстве трудятся 109 человек. При этом выработка на одного работника основного производства в «РСТ-1» выросла с 62 до 90%.

Чем же занимались автослесари, когда ремзона находилась в составе учредителей «РСТ-1»?

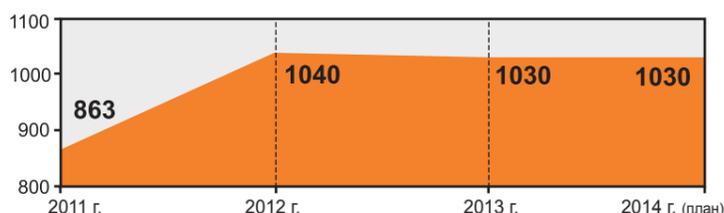
— Ну, работы, обычно было много, — признается директор, — подметали, красили, были на подхвате у водителей. А кто-то просто убивал время, считая, что уже сам факт его прихода на работу, есть великий подвиг. Было, конечно, немало и крепких профессионалов.

Продолжение

Выполнение производственной программы ООО «РСТ-1» по основному виду деятельности, (нормочасы)



Сравнительная стоимость нормочаса в ООО «РСТ-1» (руб.)



Стоимость нормочаса (руб.)

СПРАВКА

ООО «Ремспецтранс-1» образовано в марте 2011 г.

Виды деятельности:

- ТО и ремонт АТС и оборудования
- Содержание зданий и сооружений «КУТТ», «УТТ-1»
- Торгово-закупочная деятельность
- Ремонтно-строительные услуги
- Предоставление койко-место
- Аренда помещений
- Сбор, использованное обезвреживание отходов 1-4 класса опасности
- Проведение технического осмотра транспортных средств.

РМП: 3 РММ, 2 ремонтных участка, цех ТО и ремонта ГПМ, Сервисный центр ОАО «КАМАЗ», СТО, РСУ.

Численность 240 чел.

тема номера

Продолжение. Начало на 13 странице

Сегодня с привлечением водителей и механизаторов к ремонту практически покончено. Хотя, как признают в «РСТ-1», единичные случаи все же бывают. Например, при ремонте болотохода «Витязь» в поле. Без машиниста порой не разобраться и со сложным навесным оборудованием, и на площадке испытаний грузоподъемной техники.

Несмотря на прогресс, кадровый вопрос стоит остро.

— В период создания «РСТ-1» ушли лучшие, — признает директор. — Сейчас приходят новые кадры, но мы еще испытываем дефицит агрегатчиков, автоэлектриков, КИПовцев.

Людей ищем и через службу занятости в Тюмени, ездим по населенным пунктам. Поняв, что овчинка выделки не стоит, начали растить свои кадры. В рамках программы подготовки персонала для сервисного центра ОАО «КАМАЗ» отправляли слесарей на обучение в Набережные Челны. Ведем шефскую работу с когалымским политехническим колледжем. В прошлом году по направлению у нас проходили практику шестеро будущих автослесарей и четверо электриков-силовиков.

Если говорить про трудности, то они, конечно, есть. Это зарплата (по сравнению с частником она у нас ниже) и кадры, — перечисляет директор «РСТ-1». — Все остальное — решается.

Планировать ремонты

— Мы живем в третьем тысячелетии, значит, — подчеркивает директор «РСТ-1», — нам нужно иметь и оборудование соответствующее.

Организуя сегодня работу ремонтной, Сергей Владимиров смотрит в будущее. Его цель — от внеплановых, а значит, более дорогостоящих ремонтов, прийти к планово-пред-

Цель — планировать ремонт



Идет диагностика системы зажигания автобуса «Нефаз».

упредительным работам. С этой целью в конце 2013 г. предприятие благодаря помощи учредителей приобрело мобильную диагностическую лабораторию на базе микроавтобуса «Форд».

— Это — наша гордость, — говорит Владимиров. — На ней наши диагносты выезжают на месторождение, где по окончании рабочей смены проверяют технику и тут же выдают заказчику перечень неисправностей. Удобно, теперь не надо гнать транспорт к нам в РММ. И у механика есть время подготовить заявку.

Директор, легонько похлопав «Форд» по двери, предлагает увидеть чудеса диагностики в деле. Перед воротами РММ как раз стоит автобус «Нефаз», и Сергей Геронтьевич быстрым шагом ведет нас к нему.

Так и есть, водитель зарулил сюда не просто так. Диагност Денис за считанные минуты выявил проблему, — на дисплее, при считывании информации из блока управления, горит цифровой код — неисправность в системе зажигания. Теперь

становится ясно, почему двигатель не дает полной мощности.

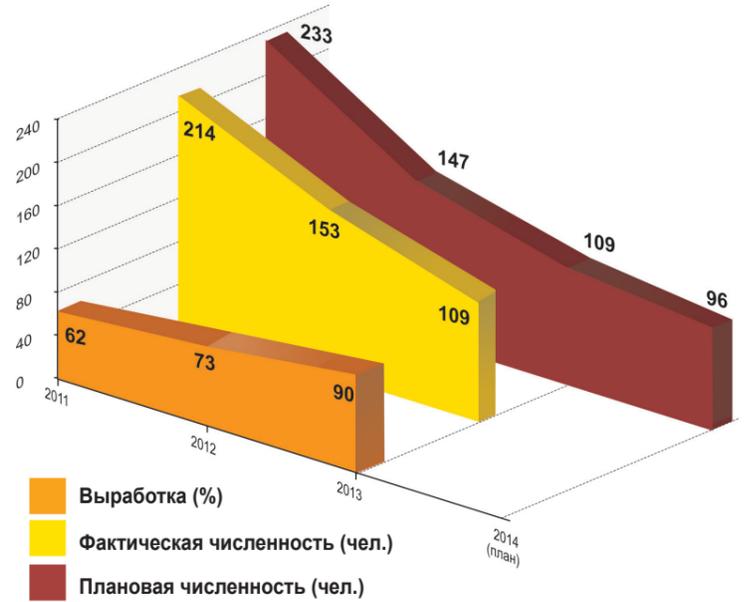
— Когда у тебя заезд на плановое ТО? — спрашивает директор водителя, — Надо будет одновременно подрегулировать и момент зажигания.

Водитель кивает: с мастером из ремонтного производства он уже все согласовал.

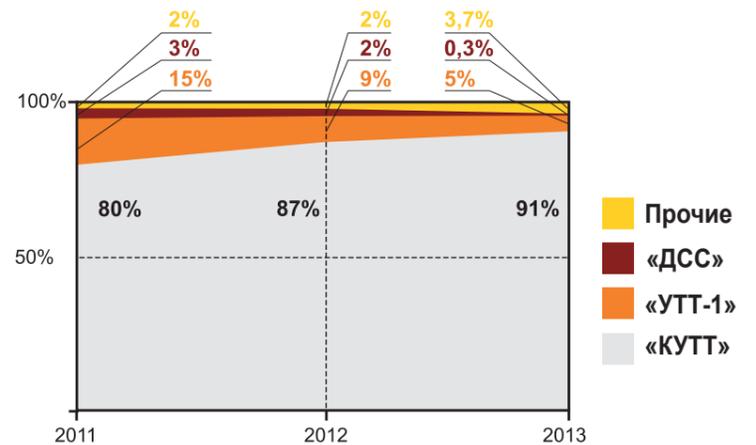
Здесь же, на площадях РММ, расположился сервисный центр «КАМАЗ», открытый в минувшем году. Предприятием так же получены сертификаты на право проведения гарантийного обслуживания экскаваторов-планировщиков «УДС-114» на шасси «ТАТРА» и на грузовики «Мерседес».

— Еще по одной новой услуге — государственный технический осмотр с выдачей талона, мы планируем выйти на доходы 200-250 тыс. рублей в месяц, — рассказывает главный инженер Е. Батырев. — Перспективным направлением в «РСТ-1» станет и работа с тахографами. Документы на право их установки и обслуживания нами уже направлены на рассмотрение.

Изменение численности персонала основного производства и выработки на 1 чел. в месяц (%)



Доля объемов заказов в структуре основного вида деятельности ООО «РСТ-1», (%)



мнение

Вывели ремонт — спасли предприятие

«Когалымское УТТ» обновляет парк благодаря выделению ремонтных мощностей



Д. И. ДОНЦОВ, директор ООО «Когалымское УТТ»:

— Вскоре после того, как ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» вывело из своей структуры транспортные предприятия, мы оказались в непростой ситуации. Из 3,5 млн. машино-часов годовой производственной программы, мы потеряли почти миллион. В связи со сменой собственников, от нас ушли такие значимые клиенты, как ООО «Управление ремонта скважин», ООО «Управление социальных объектов», позднее, ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ». Объективно у нас услуги на тот момент стоили дороже рынка.

Проект по выделению ремонтной деятельности «спас» предприятие. Хотя, признаю, что на этапе разработки я не был его адептом. Но тогда, кроме опыта Касаткина и Хлебникова в Чернушке ничего не было. Они в это поверили глубоко. Отчасти и этот фактор убедил меня. Спасибо им за это.

В ООО «РСТ-1» нами были переданы персонал, оборудование, производственные площади. И в ходе реализации проекта, если нашему

дочернему обществу что-то из этого имущества становилось обременением, мы забирали это имущество назад. Излишние производственные помещения, если не удавалось продать или сдать в аренду, выводили из производства, отключали от коммуникаций, от теплоснабжения, что в наших северных условиях позволило сэкономить значительные суммы.

Параллельно мы передали часть техники новообразованному ООО «УТТ-1». Клиентами этого автотранспортного общества должны были стать и стали подрядчики ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». А самому ООО «Когалымскому УТТ», освободившемуся от несвойственных функций и обременения, предстояло сконцентрировать внимание на обслуживании стратегического заказчика — подразделений нефтяной компании.

В «УП-1» объемы услуг были не такие гарантированные, тарифная политика не такая благоприятная, как у нас, а заказчик менее лояльный. Но, благодаря тому, что они научились выживать в жестких условиях, «УТТ-1», на мой взгляд, сегодня более рыночное предприятие, чем мы. И здесь нам есть, чему поучиться у коллег.

Кризис рабочей силы на рынке труда мы видим везде. Сегодня найти квалифицированного водителя или автослесаря, что в Перми, что в Коми, что в Западно-Сибирском регионе — проблема.

Раньше, когда ремзона была внутри предприятия, бывало, что автомобиль просто «замерзал» на ремонте. Сегодня мы не заинтересованы, чтобы техника простаивала, она должна зарабатывать. И у ремонтника, благодаря введению нормативов трудоемкости, сейчас появились стимулы работать лучше и качественнее.

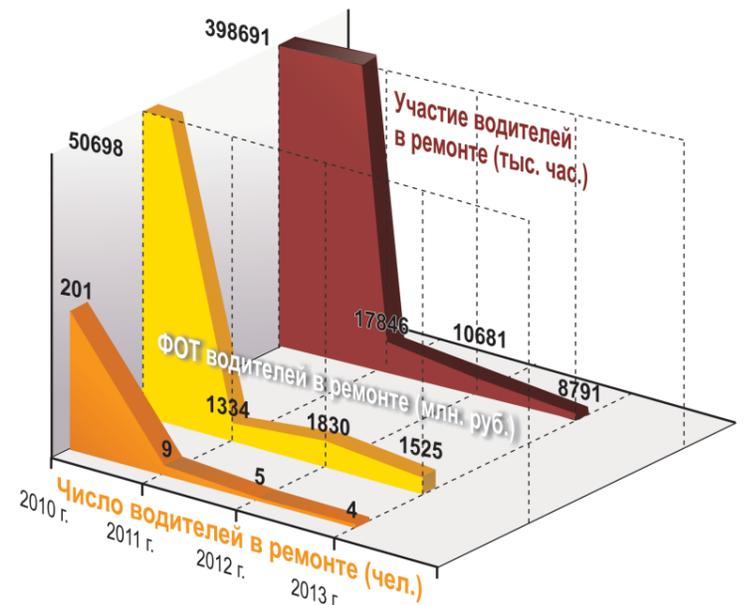
Изменения произошли просто разительные. Приведу только несколько цифр. Численность водителей ООО «Когалымское УТТ», привлекаемых к ремонту, в 2010 г. у нас составляла двести человек. Сегодня — единицы.

Тогда более 50 млн. рублей в год мы тратили на зарплаты водителей, которые стояли на ремонте. При этом мы содержали РММ, наполненные слесарями, но слесаря занимались чем угодно, но только не ремонтом: мели полы, красили стены, просиживали рабочее время в куртках. Когда водители ушли из ремонта, оказалось, что многие слесари ремонтировать-то и не умеют.

За это время доля ТО выросла, а объемы ремонта сократились. Если бюджетом развития год назад на ремонт у нас ежемесячно было предусмотрено не менее 27 млн. рублей, то в 2013 г. эта сумма снизилась до 20 млн. рублей в месяц. С 2009 года мы планомерно обновляем подвижной состав общества. В 2013 г. инвестиционная программа ООО «Когалымское УТТ» выполнена почти на 280 млн. рублей. Приобретена 141 единица техники. Это отразилось на экономических показателях. Годовой план был выполнен на 102%, а удельный расход топлива снизился на 9% по отношению к плану.

Снижаются затраты на эксплуатацию и содержание парка, улучшается моральный климат в

Участие водителей ООО «Когалымское УТТ» в ремонте



коллективе и мы можем больше средств направлять на поощрение работников. Раньше, поступивший на производство новый автомобиль, только накалял обстановку, вызывая острый вопрос в коллективе: «Кому достанется?». А сегодня это, безусловно, важное для предприятия событие уже не вызывает конфликтов в рабочей

среде. Да и заказчик приветствует обновление парка.

На 2014 г. инвестпрограмма общества составляет 250 млн. рублей. Мы планируем закупить почти 90 ед. новой техники. Впервые для нашего предприятия значительная часть инвестиций в обновление парка будет осуществлена на условиях лизинга.

Хочу пожелать нашим коллегам в регионах, которые сегодня сомневаются в рациональности проекта, хотя, я их понимаю, учесть все за и против, осознать, что пришло время принимать решения. Много времени прошло. Пора переходить на прогрессивные методы управления производством.

ТЕМА НОМЕРА

«РДМ» сервис-центрами прирастать будет

Самое молодое ремонтное общество компании отметило первый день рождения. Его директор В. А. Балаев рассказывает о проделанной работе

Сказать, что ООО «РемДорМаш» делает первые шаги, — язык не поворачивается. Несмотря на то, что общество только-только отметило первый день рождения, шаги эти вполне самостоятельны и уверенны. А когда директор «РДМ» В.А. Балаев заговорил о планах, то стало понятно, что все очень серьезно.



В. А. БАЛАЕВ,
директор ООО «РемДорМаш»

Вячеслав Александрович, если коротко об истории создания ООО «РемДорМаш».

— Да особой-то истории еще и нет, — мы самое молодое ремонтное общество в компании, — 1 марта нам исполнился год. Сначала был создан филиал в составе ООО «Дорстройсервис». Решение, что будет филиал, принималось здесь, а Москва его поддержала. Такая форма работы дала возможность отладить взаимоотношения, документооборот. Мы за это время шишек набрали, поняли, что, в принципе, можем весь объем техники ремонтировать, и год назад безболезненно вышли в самостоятельное плавание.

С 1 октября 2013 г. к нам перешли объемы по ремонтам ООО «Лангепаское УТТ» и ООО «Покачевское УТТ», — на их производственной базе созданы наши сервисные центры.

— С Лангепасом и Покачами все ясно, но Когалым? Со стороны может показаться, что существование здесь двух ремонтных обществ Компании приводит к некоему дублированию?

— Вы правы, так может показаться. Как, например, произошло с получением дилерства ОАО «КАМАЗ». Наши партнеры не сразу поняли, поскольку знали, что в группе компаний «Спецнефте-транс» уже есть их дилер в Когалыме — ООО «Ремспецтранс-1». Но мы им объяснили, что наше основное направление — дорожно-строительные машины, а коллеги

специализируются на ремонте нефтепромысловой автотранспортной техники. В итоге сервисное соглашение было заключено. Более того, нам предложено подумать над тем, чтобы стать дилером по продаже их техники для обществ группы ЗАО «Спецнефте-транс», работающих в регионе.

Кстати, мы вышли на «Группу «ГАЗ» по просьбе коллег из г. Покачи, с инициативой о заключении сервисного соглашения. Помимо «ГАЗов», это и «Уралы», и «ПАЗы», и «КавЗы», — всего 13 предприятий, выпускающих технику, узлы, запчасти и комплектующие...

— Почему в Лангепасе и в Покачах при создании сервисных центров не стали выделять филиалы?

— Этот путь несет определенные временные и финансовые затраты, приводит к увеличению численности управленческого персонала. И уже имея опыт, мы решили сэкономить. Сегодня там управленцев минимум, — руководитель центра, бухгалтер, инженер по ТБ. Все текущие вопросы они решают на местах, приезжают только для закрытия месяца.

Но такой быстрый переход создал и проблемы. За первый месяц работы мы сорвали все отчеты, — затянули до середины ноября. Обвал был страшный. Сейчас все нормально.

Первые результаты по этим двум сервисным центрам не заставили себя ждать. За четвертый квартал фактические затраты на ремонт наших заказчиков в Лангепасе и Покачах оказались ниже запланированных. Мы им сэкономили около 8 млн. рублей, но при этом добились прибыли и для своего общества. Рентабельность составила 17% вместо 1% планируемого. Это позволило снизить тарифы на этот год. В Лангепасе с 961 до 909 рублей, а в Покачах — с 960 до 911 рублей. И это при том, что мы не выполнили там производственную программу. Она оказалась просто не востребована.

— Это почти на 25% ниже, чем тариф «РДМ» в Когалыме. С чем связана такая значительная разница?

— Изначально было принято решение, что для Лангепаса и Покачей останутся прежние тарифы. Нужно было понять с какими видами затрат мы имеем дело.

И сегодня мы видим, что есть еще возможность оптимизировать затраты. Во-первых, введение сдельной оплаты труда даст возможность увидеть, кто как работает. Во-вторых, вместе с руководителями транспортных предприятий мы видим реальные объемы работ. Видим, что площади, которые они нам передали, — не востребованы. Значит, их можно законсервировать, сдать в аренду, реализовать. Это выгодно нам — меньше затрат, и им — я могу подвинуться в цене для него, поскольку не трачу деньги на отопление помещений.

Следующий этап — приведение нашей затратной части к единому знаменателю. Разработка дифференцированных тарифов — для обществ группы компаний ЗАО «Спецнефте-транс» и для работы со сторонними клиентами.

А почему в Когалыме дороже? Здесь месторождения разбросаны. А мы, ремонтники, должны быть там, где находится клиент. Соответственно, не всегда получается так, что техника именно на этом участке требует ремонта. Получается, что какие-то специалисты не востребованы, если техника не заезжает в ремонт, ремзона пустует, а мы ее вынуждены содержать в любом случае. Это повышает издержки.

— Что получили автотранспортные предприятия, выделив ремонтное направление?

— Сказать, что они сняли с себя все головные боли, связанные с ремонтом, нельзя. Ведь окончательное решение по ремонту все-таки принимает заказчик, а не мы. Механик автотранспортного предприятия по пять раз в день прихо-

дит и смотрит, что с его машиной делают, согласовывает запчасти, разбирается, почему это вышло из строя, есть ли вина водителя или это технологические причины. Все эти вопросы остались, основная выгода — экономическая.

Раньше считали, что затраты на ремонт, это только запчасти. А когда понимаешь, что ремонт — это целый комплекс: и запчасти, и услуги, и расходные материалы и затраты на производственную базу в целом. И вот когда все это собралось, все увидели настоящие затраты, поняли, что у нас люди лишние есть, а технику ремонтируют водители.

Еще один пример приведу: в «Дорстройсервисе» на период выезда филиала в ремонт участвовало 56 водителей. Сегодня, например, в ремонте участвует всего девять. Причем, это только узкие специалисты, которых мы привлекаем для приемки машины — за день до ее выхода из ремонта. И это только на сложные дорожно-строительные механизмы: грейдер, «К-700», экскаватор. Автомобили же принимаются непосредственно перед выходом из ремонтного бокса.

Раньше, когда водители участвовали в ремонте, их мотивация зависела от того, где находится: на ремонтной или на линии. Вышел на линию — премия 40%, на ремонте — 20%. Были и такие водители, которых просто не выгонишь с ремонта.

Сейчас есть аналитика по рентабельности каждой машины. Если в месяце машина 15 дней стояла на ремонте, а семь дней отработала, то она не рентабельна. Директор спрашивает: почему? Начинаем

разбираться. Был повторный ремонт. Почему? Рекламация? Нет. Гарантийный срок не вышел — не вышел. В чем причина? Мы представляем справку — было нарушение правил эксплуатации. К водителю меры не приняли. Один раз с механика спросят, второй, а на третий он скажет: зачем мне нужен такой водитель?

— Выше Вы упомянули о сторонних заказчиках, расскажите, пожалуйста, подробнее о планах на этом направлении.

— Сейчас мы заключаем договор с газовиками на обслуживание двух автоколонн, базирующихся в Мегионе и в Покачах. С января мы уже начали ремонтировать их транспорт по гарантийному письму. Думаю, у нас получится подхватить этот объем. Если пойдет, есть идея открыть сервисное подразделение в Ноябрьске.

Также мы хотели бы привлечь и клиентов с трассы «Сургут — Новый Уренгой». На сегодня там нет сервиса, который бы работал на этой дороге, нет и в Ноябрьске автосервиса, такого, как в Сургуте. Но не все клиенты поедут в Сургут, чтобы обслужить или помыть машину. Дальнейшие все равно тянутся к Тюмени, — она сегодня основная база по ремонту и обслуживанию большегрузной техники. На первом этапе, для того, чтобы привлечь перспективного для нас клиента на нашу территорию, мы планируем запустить автомойку.

Еще одно направление — открыть легковой сервис с приемлемой стоимостью часа и нормальными гарантийными обязательствами. У нас уже есть склад-магазин резины, где цены ниже на 30%, чем на рынке. Нужно только сделать рекламу и поставить рядом шиномонтаж.

Третье направление — ремонт подъемных агрегатов. В свое время агрегаты и их ремонт ушли в буровую компанию. Они пытаются сделать свой сервис, но не справляются, — это слишком большие объемы. И мы договорились, что будем проводить пескоструйную обработку мачт и ультразвуковую диагностику. В прошлом году на этих услугах для буровиков мы заработали около 5 млн. рублей.



В ПММ-1 ООО «РемДорМаш» проводится техническое обслуживание и текущий ремонт колесной автомобильной техники.

СПРАВКА

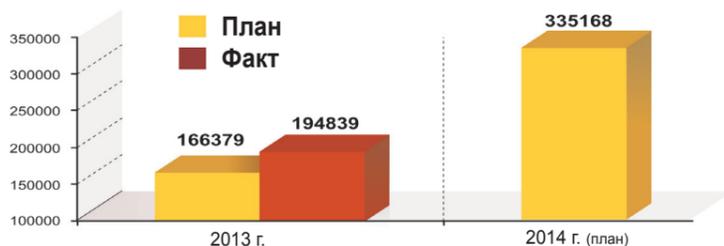
ООО «РемДорМаш» создано 1 марта 2013 г.

Основные направления:

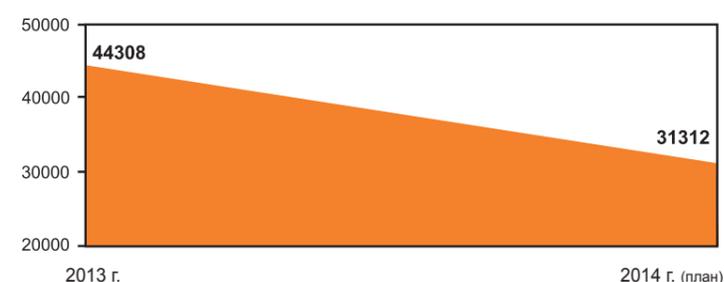
- ТО и ремонт АТС, ДСМ и оборудования;
- Диагностирование автотракторной техники мобильным диагностическим комплексом;
- Управление имуществом комплексом.

В структуре предприятия: две ПММ на центральной базе в г. Когалым, два сервисных центра в г. Лангепас и Покачи, два участка на Повховском и Тевлино-Русскинском месторождениях. Численность 325 человек.

Выполнение производственной программы ООО «РДМ» по основному виду деятельности, (нормочасы)



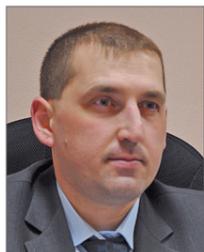
Показатель ООО «РДМ» участия водителей в ремонте (час.)



Точка зрения

Переход к плановому ремонту

Главный инженер ООО «РемДорМаш» Р. А. Коньков в беседе большее внимание уделил деталям, проявившимся при создании сервисных центров в Лангепасе и Покахачах, и проблемам.



Р. А. КОНЬКОВ,
главный инженер
ООО «РемДорМаш»:

1 Многомарочность парка. Сегодня, после передачи нам ремонтных подразделений в Покахачах и Лангепасе, в обслуживании «РДМ» находится около полусотни марок техники. Кроме отечественных машин, много «китайцев», «японок». На обслуживание каждой марки нужно иметь свои нормы времени, а у многих они просто не разработаны. Чтобы решить эту проблему, мы выходим на профильные научно-исследовательские центры – МАДИ и СибАДИ. Это важно для всех ремонтных обществ компании.

2 Сроки поставки запчастей. Еще одна проблема разномарочности парка – запчасти и комплектующие. Мы сотрудничаем с иногородними поставщиками, стараемся работать по форме консигнационного хранения, но учесть все невозможно. Бывает, что надо и на японскую технику подобрать ремкомплект. Поэтому порой сроки поставки составляют 15–45 дней. А есть такие машины, на которые запчасти уже не выпускаются, поскольку средний возраст парка составляет 10–11 лет. Поэтому одна из важнейших задач наших заказчиков – обновление парка.

3 Производственная программа. Обновление парка повлечет уменьшение объемов ремонтной программы. Для нас это станет переходом на новый уровень мышления: зарабатывать не на ремонтах, а на ТО. Для этого нам и нужно иметь дилерство «ГАЗа», «Мерседеса», «КАМАЗа».

Относительно объемов производственной программы. Выскажу только свое мнение. Снижение идет по сервисным центрам Лангепаса и Покахачей. Здесь есть психологический момент. Когда ремонтное подразделение находилось в составе предприятия, деньги никто не считал. Автослесарей привлекали на хозработы, но зарплату платили. А сейчас там приходят к пониманию: то, что раньше не считали, стоит денег.

4 Планово-профилактический ремонт. Нередко в ходе проведения ТО выявляется поломка, машина автоматически уходит в ремонт. И тут время пошло: запчасть надо ждать, специалист занят, – машина в простое.

Пытаемся с этим бороться, проводим техническое обслуживание автомобилей, как стационарное, так и выездное. С помощью передвижной диагностической лаборатории на базе «КАМАЗ» стараемся обнаружить поломки на предварительном этапе.

Мы составляем с заказчиками планы проведения ТО, а на их основании – график диагностики. За пять дней до ТО машина должна быть продиагностирована мобильным комплексом. По результатам проверки составляется карта технического состояния автомобиля. По этой карте заказчик видит: что будет сделано на ТО, что подождет, а что необходимо сделать обязательно. Так мы постепенно планируем перейти к сопутствующему ТО ремонту.

5 Кадры. Мы испытываем дефицит квалифицированных специалистов рабочих специальностей. Текучка кадров есть, особенно среди молодых. Как решаем кадровую проблему?

Мы не просто размещаем объявления о приеме на работу на «Авито» или в СМИ. Мы отслеживаем ситуацию на рынке труда каждый день: видим, кто, где увольняется, где проходят сокращения, проводим ежедневный прозвон кандидатов. В Когальме наш представитель присутствует

на выпускных экзаменах политехнического колледжа.

Но, надо признать, у молодежи большого желания работать на производстве нет, не престижно в масле ковыряться. Да и зарплата у нас не самая большая в регионе и напрямую зависит от выработки. А если я засну под машиной, кто мне за это заплатит? Работники же постарше стремятся заработать. Сами нередко подходят к мастеру: есть ли еще объемы? У меня два выходных впереди, но я хочу поработать.

Отчасти дефицит кадров закрываем договорами по привлечению персонала наших учредителей. На сегодняшний день мы водителей к ремонту практически не привлекаем – слесари в основном справ-



В ООО «РемДорМаш» большое внимание уделяется контролю качества ремонта.

ляются. А вот без механизаторов и машинистов пока не получается.

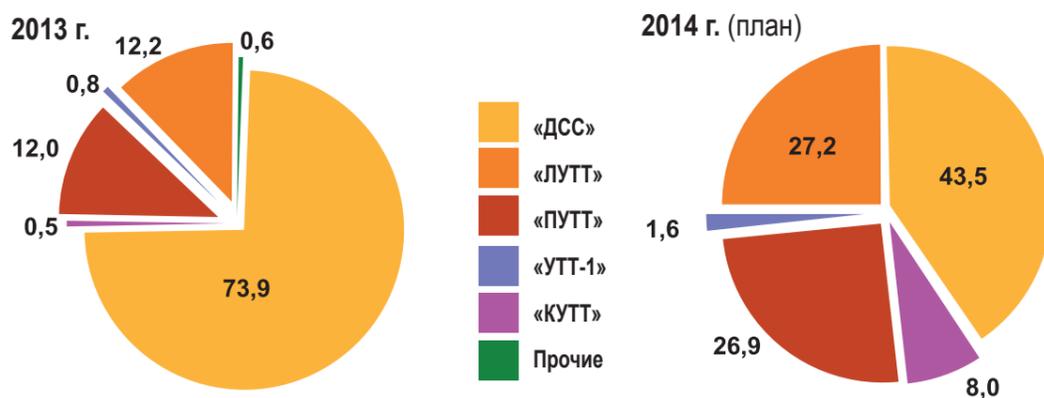
Есть текучка и среди ИТР, особенно среди специалистов, напрямую работающих с клиентами. Очень высокая ответственность и психологическое напряжение. Люди здесь должны быть стрессоустойчивыми, потому что отношения заказчик-исполнитель – сложные отношения. Рекламационные претензии тоже есть. Есть приказы по дисциплинарным наказаниям. Много. И они будут. Но и думаем о людях.

По просьбе работников открыли комнату для приема пищи. Светлая, большая, с холодильником и микроволновкой. Теперь людям стало удобно и комфортно. Работа работой, а обед – по расписанию.

6 Автомойка. Очень актуальный для нас инвестпроект – автомойка, который мы запрашиваем у нашего учредителя. Ежедневно на ремонте на когальмской базе находится около 35 единиц техники, еще столько же в «ЛУТТ» и в «ПУТТ». Машины, проходящие через мойку, дают предприятию возможность дополнительного заработка.

Что мы делаем сейчас? Загоняем на пропарочные эстакады. Но эстакады при температуре ниже 35 градусов нельзя эксплуатировать, а у нас 8 месяцев зимы. Вот проблема, которую мойка позволит решить, в том числе, даст возможность привлечь транзитный, дальнотойный транспорт, идущий по трассе.

Доля объемов заказов в структуре основного вида деятельности ООО «РДМ» (%)



Мнение



Куда дорожники, туда и ремонтники

А. С. ЗОЛОТАРЕВ, зам директора ООО «Дорстройсервис» по транспорту и производственно-техническому обеспечению:

– «Дорстройсервис» и «РемДорМаш» – это родные коллективы. Те взаимоотношения, которые были наработаны, когда резмоза еще была в составе предприятия, сохраняются. В их основе – взаимопонимание и поддержка. На ежевечерних совместных техсоветах мы обсуждаем текущие вопросы и планируем следующий день.

Когда создавали филиал, а потом его выводили, люди, конечно, переживали. Сейчас, видя, что идет программа по закупке нового ремонтного оборудования, что предприятие развивается, уже все спокойно. Это отражается и на качестве труда, и на текучке кадров.

Вывод ремонтных мощностей облегчил нам работу. Мы смогли сосредоточить свои усилия на основном направлении – ремонт и содержание дорог.

Например, сегодня, мы, чтобы

не замораживать деньги, ушли от длительного хранения запчастей на своих складах, поскольку «РДМ» практикует схему консигнации, работы с колес. А до этого запасных частей и автошин у нас хранилось на 9–10 млн. руб. Сейчас норма – 900 тыс. рублей, и то, для удаленного дорожного участка № 9 на Ямале, где работает около 20 единиц техники. Объемы растут, в этом году добавилось 24 километра зимника. Там существует и склад запчастей. Но и там мы планируем уйти от этого, поскольку на «девятке» будет создан ремонтный участок «РДМ». Куда дорожники, туда и ремонтники.

«РДМ» выполняет для нас ТО и текущий ремонт, а капиталит технику завод-изготовитель. И обычно рекламации есть по отношению к заводу, после получения техники с капремонта.

Ремонт дорожно-строительной

техники более сложен и нередко требует большего времени. Специалистов не хватает, поэтому к ремонту ежедневно привлекаем 12–14 машинистов бульдозеров, автогрейдеров, экскаваторов. Например, для импортной техника срок поставки запасных частей обычно увеличивается, а, значит, увеличивается и срок ремонта.

Есть техника, которой 15 лет, и запчасти на эту технику уже не выпускаются. Поэтому взят курс на обновление парка. За последние три года мы ежегодно приобретаем до 50 единиц техники, что позволило снизить средний возраст парка до 12 лет.

Затраты на ремонт и обслуживание сохраняются пока на том же уровне, как и на момент выделения «РДМ», – слишком небольшой срок, чтобы достичь какого-то серьезного экономического эффекта. Сегодняшний тариф – золотая середина. Со временем, мы рассчитываем, что он будет снижаться, когда «РДМ» будет развиваться, оптимизирует производственные процессы и схемы управления производством.

Сравнительная стоимость нормочаса в ЦС ООО «РДМ» и по рынку региона (руб.)

