

Опубликовано 12 августа, 2019 - 16:31

Два миллиона выпущенных машин, сотни миллионов тонн перевезённых грузов, сотни тысяч спасённых пациентов на автомобилях скорой помощи, машина-кормилица для малого и среднего бизнеса. В этом году исполняется 25 лет со дня выпуска автомобиля "Газель". Как "Газель" спасала российский бизнес, а ГАЗ дал автомобилю вторую жизнь, в материале Лайфа.



Срочное переформатирование

Горьковский автомобильный завод — одно из немногих предприятий, не только уцелевших после распада СССР, но и способное производить продукты, востребованные на рынке. Однако после "турбулентности" 90-х ГАЗу пришлось несладко: на складах завода в тот период скопились тысячи некомплектных и, как следствие, никому не нужных автомобилей. К зиме 2000 года объём закупок сырья и вспомогательных материалов по денежным расчетам составлял всего 12 процентов от нормального, привычного объёма, остальное — бартерные и вексельные схемы.

Руководители сборочных цехов ГАЗа, отработавшие на заводе по 20–30 лет, вспоминают, что в 90-е были нарушены практически все производственные процессы.

— Нормально не работало ничего. Ни сборочные линии, ни логистика, ни закупки. Было такое ощущение, что в какой-то своей самой верхней точке дал сбой очень крупный механизм, восстановить который в тех условиях, какие были, никто не мог, — вспоминают сотрудники.

Отсутствие спроса на автомобили и сбои с поставками комплектующих, в конце концов, породили регулярные простои производства. Качество самих автомобилей было предельно низким: по отдельным участкам процент приёмки автомобилей с первого предъявления составлял всего несколько процентов.

В итоге к концу девяностых на предприятии совершенно закономерно разразился кризис: завод не перестроился от плановой экономики, когда большую часть заказов делает государство, к рыночной, когда своего клиента нужно завоевывать. В довершении удручающей картины ситуацию усугубил дефолт 1998 года.

Как раз здесь важно отметить, что любой завод, особенно крупный, это не только производство и склады, откуда продукция уходит в магазины. Это ещё и социальная инфраструктура для работников. К примеру, только один ГАЗ содержал и колхоз, и птицефабрику, и детские сады, и поликлиники, и больницы Нижнего Новгорода, и много чего ещё. Всё это нужно было обслуживать, ремонтировать, поддерживать в исправном состоянии. Делать это в тот момент, когда завод, фактически, катился в пропасть, было просто невозможно.

В 2000 году контрольный пакет акций ГАЗа купил Олег Дерипаска. Когда новые акционеры приехали на завод, стало очевидно, что предстоит очень много работы, чтобы привести его в порядок и сделать конкурентоспособным на российском рынке, который постепенно наводняли иномарки.

"Дерипаска пришёл, и сказал: нужно работать"

После того как на ГАЗ пришёл новый акционер, изучение механизмов производства, снабжения и продаж началось с нуля. Сотрудники завода, хорошо знавшие как было ещё в конце 80-х и начале 90-х, говорят, что пришлось срочно пересматривать и перерабатывать абсолютно всё: от подхода к освещению на сборочной линии, до организации рабочего процесса.

Перестраивать завод Дерипаска начал с элементарного наведения порядка. Те, кто работает на ГАЗе сейчас, хорошо помнят его первые шаги.

— Генеральная линия нового акционера была проста — необходимо изменить подходы к производству, выстроить все процессы под рынок, потребителя, а самое главное — поменять сознание людей, чтобы каждый был заинтересован в производственных улучшениях и понимал, что от результатов его труда зависит удовлетворенность клиента, — говорят на ГАЗе.

Уже в 2003 году Олег Дерипаска пригласил на завод японских консультантов, которые помогли внедрить на ГАЗе новые производственные подходы. Позднее новые стандарты и принципы производства стали частью новой философии компании и позволили сначала перестроить сознание заводчан, а затем и найти первых крупных клиентов на новом рынке.

После изучения японского опыта на ГАЗе была внедрена система так называемого "бережливого производства". Она предполагает существенное снижение издержек и повышение эффективности работы каждого сотрудника — от штамповщика кузовных панелей до сотрудника цеха окончательной сборки.

Но просто это звучит только на словах. На практике это привело к отказу от захламлённых складских помещений, созданию удобных и светлых рабочих мест, составлению стандартов операций на каждом рабочем месте. Всему своя полочка, своё место в сложной производственной цепочке. Тут уместно сравнение с авиационными гигантами — там каждая деталь промаркирована и хранится в специальном ящичке. Любой расход любой детали учитывается, нельзя не то что украсть, использовать куда-то не по назначению невозможно. То же самое Дерипаска сделал с ГАЗом: на конвейер поставляются детали в том объёме и с той ритмичностью, которые требуются для сборки машин ровно в том количестве, которое заказано дилерами.

Всё это привело к тому, что любой разброд и шатания были ликвидированы. Промежуточные пункты складирования, лишние цепочки в производственных процессах — всё это было оптимизировано ради восстановления нормального уровня и качества производства.

После того как были внедрены стандарты работы и производственного обучения, пришло время "железа". На ГАЗ рекой потекли строительные материалы, а грузовики с металлом и бетоном разгружались даже ночью. Активно строились новые цеха, закупалось новое оборудование, внедрялись лучшие зарубежные технологии.

При этом принципиальной позицией Дерипаски было сохранение собственных инженерных компетенций, собственного инженерного центра, обучение молодых специалистов из наших вузов, чтобы отечественные машины создавались российскими инженерами на российском же заводе.

Решил всё поменять

Руководители цехов, которые работают на ГАЗе сейчас, отмечают, что были удивлены подходом Дерипаски. Простым вливанием денег он не ограничился, а на территории завода проводил полноценный рабочий день.

— Он каждый раз приезжал и начинал с того, что изучал результаты уже проделанной работы. Если что-то было пропущено, всё останавливал, пока недочёты не будут устранены. Дошло до того, что Олег Владимирович однажды заметил: экономия на каждом участке на несколько секунд в итоге уменьшает производственный цикл почти на час. Я впервые понял, что человек действительно хочет всё наладить на качественно новом уровне, — отмечает один из мастеров цеха на ГАЗе.

Когда Дерипаска купил контрольный пакет ГАЗа, бестселлер завода под названием "Газель" собирали уже шесть лет. Несмотря на то что машину хорошо покупали, её качество оставляло желать лучшего. "Газель" была и остаётся незаменимой машиной для малого и среднего бизнеса, с её неубиваемой рамной конструкцией, огромным количеством надстроек, способностью к перегрузу. Но и жалоб в первые годы выпуска было много: она быстро ржавела, приходилось часто менять запчасти, в машинах было много недоработок. Все замечания клиентов были учтены инженерами ГАЗа при создании нового поколения "Газелей"

После отладки производства и бизнес-процессов было выделено около 2 миллиардов долларов на разработку новых моделей и создание новых производств. Тогда же появилась и "Газель-бизнес" — новое слово в коммерческих перевозках. За несколько лет инженерный центр ГАЗа наработал огромное количество технологий, которые позволили в 2013 году запустить в производство "Газель-NEXT", которая сегодня является лучшим помощником малому бизнесу в России.

Не забыли и про другие модели. В 2014 году начали выпускать совершенно новый грузовик "Газон NEXT" — современную версию популярной в СССР и России 90-х машины, способную принимать в огромный кузов до 5 тонн груза. В общей сложности в "Группе ГАЗ" — холдинге, созданном на базе Горьковского автозавода, было создано более 20 новых моделей — от грузовиков до автобусов всех классов и назначений и спецтехники.

Технологичность новых "Газелей" и других автомобилей, собираемых на ГАЗе, позволила фактически с нуля добиться серьёзных результатов. Сегодня более 50 процентов российского рынка лёгких коммерческих автомобилей и 75 процентов внутреннего рынка автобусов для пассажирских перевозок занимают автомобили ГАЗа.

Не аналог, а лучше

Однако успех с восстановлением завода Олега Дерипаску не остановил. Напротив, новый акционер ГАЗа решил двигаться дальше и принял решение создавать современную компонентную базу для автомобильной техники.

Олег Дерипаска привлёк к сотрудничеству ярославский завод "Автодизель". Производству была поставлена задача — в кратчайшие сроки создать собственный дизельный двигатель с большим ресурсом и максимально возможной ремонтпригодностью, экологичный и экономичный одновременно.

К 2013 году задача была решена. На новом, современном заводе, в создание которого вложили около 10 миллиардов рублей, начали производство собственных дизельных двигателей для оснащения разнообразной техники: грузовиков, автобусов, сельскохозяйственных и строительно-дорожных машин и даже речных судов. С 2016 года на этом же производстве начался выпуск газового двигателя, который даёт клиентам возможность сокращать топливные издержки в эксплуатации и при этом более экологичен по сравнению с другими видами топлива.

А на Горьковском автозаводе в этот же период создаются производства выхлопных систем, крепежа, мостов и других компонентов.

Ценность бренда

К своему 25-летию "Газель" сохранила легендарный бренд, но превратилась в абсолютно новое семейство машин с приставкой NEXT, которое сегодня, несмотря на огромную конкуренцию с иномарками, является абсолютным бестселлером на рынке коммерческих автомобилей.

В год выпуска новой модели, в 2013 году, международное бренд-консалтинговое агентство Interbrand признало "Газель" одним из самых ценных российских брендов, оценив его в 32,3 млрд рублей.

Оптимальная грузоподъёмность, исключительная маневренность, которая имеет большое значение в городских условиях, надёжная рамная конструкция, возможность разнообразной планировки салона и установки огромного количества надстроек, оптимальная цена и быстрая окупаемость — слагаемые успеха автомобилей "Газель". За эти годы машина стала настолько популярной, что именем "Газель" в России часто называют весь класс лёгких коммерческих автомобилей.

Работа над новыми моделями на Горьковском автозаводе продолжается в соответствии с запросами потребителей. Вслед за бортовым грузовиком "Газель NEXT" были выпущены грузопассажирская версия с двухрядной кабиной и каркасный автобус, цельнометаллический фургон и новые микроавтобусы в нескольких модификациях, сотни модификаций спецтехники для различных видов бизнеса, экспортные версии.

Новейшей моделью в семействе "Газель NEXT" стали грузовой фургон и микроавтобус на сверхдлинной колёсной базе полной массой 4,6 т, продажи которых стартовали в 2019 году.

Кузница кадров

На соревнованиях "Робокросс", которые проводят ГАЗ и фонд "Вольное дело", воспитывается будущая инженерная элита страны.

Совместно с ведущими вузами ГАЗ ведёт и перспективные разработки: электротранспорт, машины с интеллектуальными системами помощи водителю, даже разрабатывает беспилотные автомобили. О них мы подробно писали в специальном репортаже "Робот для зимы. Беспилотные "газели" отправляются в город". И если беспилотные машины на дорогах общего пользования — это пока ещё далекое будущее, то автомобили с интеллектуальными системами помощи водителю, как уверяют разработчики, появятся уже в ближайшие два года.

К новым разработкам привлекаются ведущие технические вузы страны. Каждый год на предприятиях "Группы ГАЗ" проходят практику полторы тысячи студентов профессиональных училищ и вузов. Без малого 100 человек защищают реальные курсовые и дипломные проекты под руководством специалистов компании. При этом Олег Дерипаска и его фонд "Вольное дело" участвуют в программах финансирования высокотехнологичных проектов для выявления талантливой молодёжи и создания инженерных кадров будущего, например таких, как "Робофест", "Робокросс" и многих других.

Сам Дерипаска неоднократно отмечал, что делается это как раз для того, чтобы в России было как можно больше людей, способных улучшить уже существующие производства и сделать промышленность более конкурентоспособной. И это не просто слова. Финалисты конкурсов,

связанных с профессиональными навыками, попадают на работу на ГАЗ, где перед ними открываются реальные карьерные перспективы.

Автор

Александр Леонтьев

Автор фотографии

Михаил Сорокин

Источник

https://life.ru/t/газ/1232950/spaseniie_ghazieli_kak_dieripaska_pierieformatiroval_ghorkovskii_avtoza_vod

Source URL:

<http://vspro.info/article/spasenie-gazeli-kak-deripaska-pereformatiroval-gorkovskiy-avtozavod>