



ПОДИУМ ◻ ПОЛИГОН ◻ ГАРАЖ ◻ ТРАССА ◻ МАГАЗИН ◻ ПАРКОВКА

ПРОИЗВОДСТВО ПОСТАВЩИКИ УАЗА

ПУТЕМ «ПАТРИОТОВ»

УАЗ ЗНАКОМИТ ЖУРНАЛИСТОВ СО СВОИМИ ПОСТАВЩИКАМИ И СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ◻ ВЛАДИМИР ЗАБОРЩИКОВ ◻ ФОТО ОАО «СОЛЛЕРС» И ИГОРЯ КУЗНЕЦОВА

■ Ульяновский автозавод, отмечающий в этом году свое 70-летие, – явление для нашего автопрома уникальное. Предприятие создавалось в авральном порядке в чистом поле с использованием вакуированного оборудования. Не было ни предварительной подготовки, ни тщательного планирования: фронты были нужны автомобили, и как можно скорее. И, что удивительно, продукция почти стихийно возникшего автозавода была востребована все годы его существования – будь то среднетоннажные и легкие грузовики или автомобили повышенной проходимости.

Удивительно, но УАЗ – единственное предприятие, производившее и производящее действительно русские автомобили: прародителем ульяновских внедорожни-

ков был все-таки не Willys GP, а сработанные по его подобию «Ванька Виллис» ГАЗ-64 и, чуть позже, – «бобик» ГАЗ-67Б. И следующие полвека используемые в армии внедорожники традиционно собирались исключительно из отечественных комплектующих по отечественным технологиям. Сегодня эта особенность может вызвать усмешки, но, работая в столь жестких рамках, ульяновские конструкторы смогли создать достаточно надежные и выносливые автомобили, отличавшиеся (слабико и газовой школе) исключительной проходимостью даже при отсутствии двигателей необходимой мощности.

Своим путем идет УАЗ и сегодня: после не совсем оправданных опытов с пластиковым украшением

завод остановился на двух магистральных направлениях – старой доброй «классике», отвечающей потребностям нашего почти вконец замордованного села, и принципиально новом семействе «Патриот», не имеющем себе равных в классе по соотношению цены и потребительских качеств.

О первом пути без боли говорить трудно: до какой черты надо было довести наших сельских жителей, чтобы машины 30-50-летней давности воспринимались ими едва ли не как роскошь. «Патриот» же – несомненная удача. УАЗ сумел самостоятельно создать конкурентоспособный автомобиль. Конечно же, «Патриот» во многом уступает аналогам и по комфорту, и по ходовым качествам, и по надежности. Но авто-



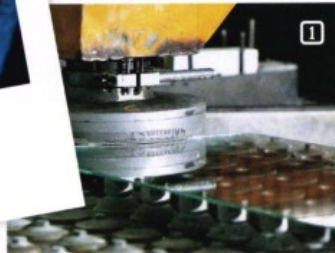
ПОСТАВЩИКИ УАЗА ПРОИЗВОДСТВО



Чугунным ядром по стеклу...
Такие вот испытания.

ISO 16 949

Стандарт ISO/TS (ИСО/ТУ) 16 949 разработан Международной целевой группой специалистов автомобильной промышленности, утвержден и опубликован Международной организацией стандартизации (ИСО). Документ является общим для автомобильной промышленности каталогом требований к системе качества. В его основе лежат стандарты ISO 9001, AVSQ (Италия), EAQF (Франция), QS-9000 (США) и VDA 6.1 (Германия). ISO/TS 16 949 вместе с техническими условиями конкретного потребителя определяет требования системы качества, применяемые в цепочке поставок в автомобилестроении.



завод, зная о недо-
странению, явно демонстрируя здравый смысл.
Собрать более совершенную машину, перей-
дя на исключительно импортные комплектующие,
несложно, но кто купит такой «СуперУАЗ», если он
будет стоить как Land Cruiser? Русскому автомобилю
нужны русские детали.

НОВЫЙ РУССКИЙ АВТОПРОМ

Вплоту говорить о локализации отечественного про-
изводства: доля импортных комплектующих «Патриота»
доходит до 30%. Поиск надежных местных поставщиков
стал первоочередной задачей. В компании Sollers, ныне
владеющей Ульяновским автозаводом, на ее решение
навалились всем миром. За снабжение производства
отвечают сразу несколько подразделений. Так и в про-
блеме можно вникнуть глубже, и с губящими всю нашу
экономику откатами бороться легче: поставщику-хал-
турщику «заносить» по разным кабинетам приходится
слишком много.

В БОРЬБЕ ЗА КАЧЕСТВО

На термине в подзаголовке, осмеянном постсовет-
скими сатириками, настаиваю: в нашей стране альтер-
нативой борьбе являются, с одной стороны, стрель-
ба, с другой – болото.

Качество конечной продукции УАЗ определяет
четырьмя основными критериями. На 40% оно
зависит от квалификации инженерного персона-
ла и на 15 – от мотивации рабочих. Несмотря на ха-
рактерные для смутного времени неизбежные потери,
признаем, что с кадрами в Ульяновске не слишком пло-
хо. Конструкторская школа, основанная и успешно вы-
жившая в условиях всеобщего советского дефицита,
сохранилась, а в большом промышленном центре, где
далеко не все предприятия сумели развернуться в но-
вых экономических условиях, нет и острой нехватки ра-
бочих рук.

Оснащенность производства необходимым сбороч-
ным оборудованием влияет на качество в пределах
15%. Решается вопрос инвестициями, которые владе-
лец завода может себе позволить. Оставшиеся 30%
приходится на качество комплектующих. И это самый
сложный вопрос, решаемый двумя путями, – насколько
возможно тщательным отбором новых поставщиков и/
или помощью имеющимся в повышении качества их из-
делий. Сегодня общее количество поставщиков УАЗа ос-
тановилось на цифре 192. 30% комплектующих для UAZ
Patriot импортируются, 70% изготавливаются в России.
Рост импорта, как мы уже упоминали, снимает мно-
жество проблем, но снижает конкурентоспособность.
Остается искать партнеров внутри страны.

На автозаводе внедрили систему критериев отбора
поставщиков. Поставщик должен быть готов к скорей-
шей сертификации по международным стандартам ISO
9001 и ISO/TS 16 949, а еще лучше – уже иметь такие сер-

1 3 Основная часть производственных опера-
ций на «Борском стекле» автоматизирована.
2 Вручную подготавливают триплекс с подогре-
вом. Робот должен появиться на этом участке
в августе.

тификаты. Поставщик должен гарантировать возмож-
ность использования его комплектующих без 100-про-
центного входного контроля на автозаводе, при этом
выборочный контроль должен давать нулевые резуль-
таты. Суммарный уровень дефектности на всех эта-
пах, от входного контроля до эксплуатации (очевид-
но, в гарантийный период – прим. ред.), не должен пре-
вышать 50 PPM. Гарантийный срок на изделия должен
равняться таковому для собранного автомобиля.

Суммарную оценку поставщика по соответствую-
щим критериям дают сразу четыре подразделе-





ПОДИУМ ◻ ПОЛИГОН ◻ ГАРАЖ ◻ ТРАССА ◻ МАГАЗИН ◻ ПАРКОВКА

ПРОИЗВОДСТВО ПСТАВЩИКИ УАЗА

AGC GROUP

Группа AGC (Asahi Glass Company) – глобальный поставщик материалов со штаб-квартирой в Токио. Она обладает передовыми технологиями мирового уровня и занимает ведущую долю рынка в таких секторах, как стекло, электроника, дисплеи и химическая продукция. Группа ведет деятельность почти в 30 странах и регионах.

Располагая подразделениями в Азии, Европе и Северной Америке, AGC работает в 4 секторах: стекло (в основном плоское стекло для строительства и автомобильной отрасли); электроника и дисплеи (материалы для электроники, в т.ч. стекло из синтетического кварца, материалы для оборудования изготовления полупроводников, оптические фильтры и т.д.); стеклянные подложки для плоских ЖК- и PDP-экранов, колбы для электронно-лучевых трубок и т.д.; химическая продукция (в основном фторопласты и щелочной хлор) и прочее (керамика, логистика и финансовые услуги).

Продажи в 2009 г. составили 8,8 млрд евро (4 млрд в секторе стекла), а чистый доход – 153 млн евро. Число сотрудников – около 47 600 человек.

Веб-сайт: www.agc-group.com.



- 1 Среди комплектующих Bosch для УАЗа – жгуты проводов.
- 2 Каждое выпущенное в Саратове изделие имеет свой «паспорт».

ления отдела подготовки производства и развития поставщиков. Это департаменты закупок (условия поставки и лояльности), обеспечения производства (исполнение договора), обеспечения качества (качество поставок) и развития поставщиков. Предусмотрены два вида проверки. Помимо оценки способности производителя поставлять продукцию, соответствующую требованиям ОАО «Соллерс» и ОАО «УАЗ», ведется постоянный анализ деятельности поставщиков и выставляется интегральная оценка каждого из них. Эта система действует на УАЗе уже 5 лет и, похоже, дает положительный результат.

Сложение суммы показателей, предоставленных различными службами, дает окончательный результат – максимум 100 баллов. Поставщик, набравший более 80 баллов, получает «зеленый» статус и договор о поставках. Тем не менее раз в 3 года специалисты автозавода приедут к поставщику для аудита. «Желтый» статус (от 60 до 80 баллов) позволяет осуществлять поставки, но только после корректирующих мероприятий, разработанных по результатам аудита (1 раз в год). «Красный» статус» (менее 60 бал-



лов) хоть и временно допускает, но не рекомендует работу с поставщиком.

По интегральной оценке «зеленых» и «желтых» поставщиков делают на четыре категории: от «Отличного» до «Неудовлетворительного». Разработана и действует система взаимодействия с поставщиками по обеспечению качества. Рассказ о ней занял бы не одну страницу.

Ограничимся результатом: с января 2011 года гарантийный срок для автомобилей семейства UAZ Patriot увеличен до 3 лет или 100 тыс. км пробега. Удельная рекламационная дефектность в минувшем году снизилась у Patriot в 5,2 раза, у семейства Hunter – в 3,2 раза.

ПО-ЯПОНСКИ

В качестве примера успешного десятилетнего сотрудничества журналистам показали Борский стекольный завод. Переоценить роль этого предприятия в истории отечественного автопрома едва ли возможно. Строилось оно «под ГАЗ». Пуск первой ленты стекла состоялся 1 февраля 1934 года. По мере развития автозаводов в Москве стекло стали поставлять и туда. Серьезную модернизацию производства приурочили к пуску в 1970 году Волжского автозавода. После приватизации завод «походил по рукам» и в 1997 году вошел в состав крупнейшего мирового производителя Asahi Glass Company.

Сегодня в Боре работают две линии производства полированного стекла общей мощностью 1200 тонн в год, производство закаленного и многослойного стекла и центр дооснащения автостекла. Такой же центр имеется в Петербурге.

Базовый продукт предприятия – полированное стекло, используемое как в строительстве, так и при производстве более сложных изделий, от зеркал до витражей. Не забыты и потребности автопрома, правда занимаются здесь только остеклением, оставив оптику другим изготовителям. Стекла 70% отечественных автомобилей сработаны в Боре. На рынок запчастей продукцию поставляют 5 дистрибуционных центров и 17 центров замены под брендом AG Experts.

Кроме прозрачных многослойных и закаленных автостекел, завод выпускает теплопоглощающие зеленые, ветровые с токообогревом и шелкографией. В ближайшем будущем наладит изготовление ветровых стекол с встроенной антенной и обогревом зоны стеклоочистителей.

Меня как бывшего коммуниста очень интересовало, была ли необходимость отдавать предприятие-лидер отрасли в чужие, иностранные руки. По результатам общения со специалистами разного уровня сложилось впечатление, что смена владельца была неизбежна исторически и принесла свои плоды. Впрочем, гладко бывает только на бумаге. Попробуем разобраться.

Развал экономики ощущали и в Боре. Предприятие-флагман в последний раз модернизировалось к открытию ВАЗа, т. е. на тот момент около 30 лет назад. Денег на очередную реконструкцию не было. ASG в лице дочерней Glaverbel становится первым западноевропейским производителем стекла, инвестирующим в Россию. На заводе довелось увидеть автоматизированную линию производства полированного стекла. Раз запущенная, она должна проработать безостановочно (круглосуточно и без выходных) 12 лет, после чего будет заменена новой, более к тому времени совершенной. Количество работников завода уменьшилось с шести тысяч до полутора тысяч человек, что свидетельствует о соответствующем росте производительности труда. А это нагляднейший воп-

...НАМ ПОМОЖЕТ

Список иностранных поставщиков ОАО «УАЗ» не очень велик. Зато значение их продукции – ключевое. BASF Polyurethanes GmbH поставляет подушки двигателя, Delphi Italia Automotive Systems r.l. – системы кондиционирования и отопления, A. Raymond Jablonces r.o. – пластиковые скобы крепления, UFI Filters S.p.A. – фильтры тонкой очистки, Iveco S.p.A. – двигатели, LovatoGas – газобаллонное оборудование.

ПОСТАВЩИКИ УАЗА ПРОИЗВОДСТВО



рос для нашей промышленности. Правда, достигнут этот результат за счет освобождения от непрофильных активов – яслей, детского сада, пионерлагеря и прочей «социалки». Даже работающих сегодня на предприятии по договору кормят и обстирывают сторонние организации. Кормят, опасаясь разрыва контракта, надо признать, замечательно, но кто и как занимается с детьми, осталось неясным.

Принадлежность к крупному международному концерну открыла доступ к современным технологиям. Необычно чисто, как в Европе, в цехах завода. Хозяева-японцы насаждают посредством проверенных временем систем обучения и контроля свои ценности – безопасность труда, защита окружающей среды, качество продукции и коллективные усилия по его повышению. В первый момент даже удивляет, что хорошо знакомые по зарубежным предприятиям «экраны качества» на рабочих местах выполнены на русском языке. Все должности, включая руководящие, на заводе занимают наши соотечественники. Созданы условия для карьерного роста: путь от рядового электромонтера до начальника производства занимает лет пятнадцать. Есть, однако, непереносимое условие: работать надо хорошо.

Прибыль, разумеется, достается иностранцам. Особой беды для основной массы нашего населения нет: достаться она нашим олигархам, сытнее жить не будем. Но у нас в стране остаются налоги и тысячи тонн хорошего стекла, в т.ч. автомобильного. Люди вовремя получают приличную зарплату и, что самое главное, учатся работать по-человечески.

Кстати, по отчетности ОАО «УАЗ» компания ASG Borglaserworks входит в число отечественных поставщиков.

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ЗАДАЧКА

К какой группе поставщиков отнести Robert Bosch, не совсем понятно. Немецкий концерн поставляет на УАЗ длинный список (более 30 наименований) комплек-



«ДОЛЯ ИМПОРТНЫХ КОМПЛЕКТУЮЩИХ «ПАТРИОТА» ДОХОДИТ ДО 30%»

тующих, производятся которые в Германии, Чехии, Венгрии и у нас, в Саратове. На сборочный конвейер поступают как отдельные узлы и детали, так и целые системы. В частности, на ульяновские внедорожники уже устанавливаются ABS от Bosch, а в скором времени антиблокировочная система появится на «буханках» и «головастиках» (УАЗ-3962 и -2206). Из Саратова в Ульяновск отправляют топливные рампы, модули бензонасоса и центрального впрыска, ТНВД и жгуты приводов. Примечательно, что аналогичная продукция уходит и на западноевропейские автозаводы.

Среди ведущих российских клиентов, помимо УАЗа, – КамАЗ, АвтоВАЗ, GM-АвтоВАЗ, ЗИЛ, ЯМЗ и ЗМЗ. Поставки на конвейер УАЗ продукции «Роберт Бош Саратов» начались более 5 лет назад. Основу взаимоотношений составляет производственная система Bosch, в частности, принятые во всем мире принципы Lean Production («плоджарого», то есть бережливого производства) и стандартизация оптимизированных процессов с целью недопущения возможности возникновения дефектов.

Получается, что в данном случае потребитель не только выдвигает свои условия поставщику, но и перенимает его опыт. Что впоследствии может помочь при работе с другими партнерами.

ВЫВОДЫ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Пересказать все услышанное в ходе уазовского пресс-тура в журнальной статье нереально: из одного описания системы управления качеством можно было бы сделать многостраничное учебное пособие.

То, что качество УАЗов растет, видно невооруженным глазом: все выпущенные машины моментально распродаются. Зачем же автозаводу потребовалось возить журналистов туда-сюда по Волге? Боюсь, что компания готовит почву к повышению цен: качественно сделанный и надежный автомобиль не может стоить дешево. Но это всего лишь предположение.

В той или иной степени успешно работают с поставщиками и другие наши автопроизводители. Пример УАЗа приводит к парадоксальному, на первый взгляд, вопросу: правильно ли выбрано направление государственной поддержки отечественного автопрома? Кому нужно помогать в первую очередь – автозаводам или их поставщикам? Поддерживая отдельные сборочные предприятия, мы неизбежно создаем им конкурентные преимущества, что не способствует их прогрессу. Крупные же поставщики комплектующих, совершенствуя свою продукцию, поднимают уровень всей отрасли. Но, видимо, среди них нет друзей-приятелей наших министров. □