

# Пять лет из шестидесяти пяти

## ЮБИЛЕЙ

Сегодня исполняется 65 лет Николаю Васильевичу Гайдукову. Он возглавляет одно из самых известных у нас предприятий «Группы ГАЗ» – ОАО «Ярославский завод дизельной аппаратуры», и это хороший повод рассказать о нём самом и о заводе, с которым связаны судьбы многих заволжских, и не только заволжских семей.

По происхождению Гайдуков – белорус. Но детство и юность его прошли в Архангельской области, в посёлке Кулой Северной железной дороги, где отец работал помощником машиниста, машинистом, машинистом-инструктором.

После переехал в Белоруссию. Служил в армии, обзавёлся семьёй, около двадцати трёх лет работал в Полоцке – сначала простым рабочим, потом окончил с отличием вечерний политехнический институт.

По гороскопу Николай Васильевич – Лев, так что преодолевать различные препятствия ему, что называется, на роду написано. После окончания института был выдвинут заместителем начальника отдела литейно-механического завода, около года был освобождённым секретарём партийной организации. К тому времени у него уже сложился солидный производственный стаж, и его рекомендовали директором одного из предприятий Полоцка. Успешно работая в этой должности, окончил Академию управления при Совмине Республики Беларусь. Оставался у руля предприятия семь лет, в середине 1990-х ушёл в бизнес, но через полтора года был призван «вытаскивать» очередное предприятие. На сей раз в городе Новополоцке. Гайдуков проработал на нём до 2005 года, сумел его поднять и вывести на проектную мощность.

В ноябре 2005 года Николай Васильевич пришёл в «Группу ГАЗ» (тогда «Руспромавто»), и с тех пор он в Ярославле.

Для завода топливной аппаратуры (ЯЗТА) и завода дизельной аппаратуры (ЯЗДА) это было очень непростое время. После перенесённой встряски 1990-х годов оба предприятия находились в рабочем состоянии, но растущие запросы рынка уже были на грани их возможностей. Когда грянул кризис (а его здесь почувствовали в сентябре-октябре 2008 года), необходимость решительных перемен стала ещё острее.

– Мы, как и все, столкнулись с таким явлением, как кризис, впервые, – вспоминает Николай Васильевич. – Людей много, кормить надо всех. Как? Решили перейти на сокращённую рабочую неделю. На ЯЗДА здоровый коллектив, хорошая профсоюзная организация, общими усилиями стали объяснять обстановку, и каждый работник дал на это письменное согласие. Главная

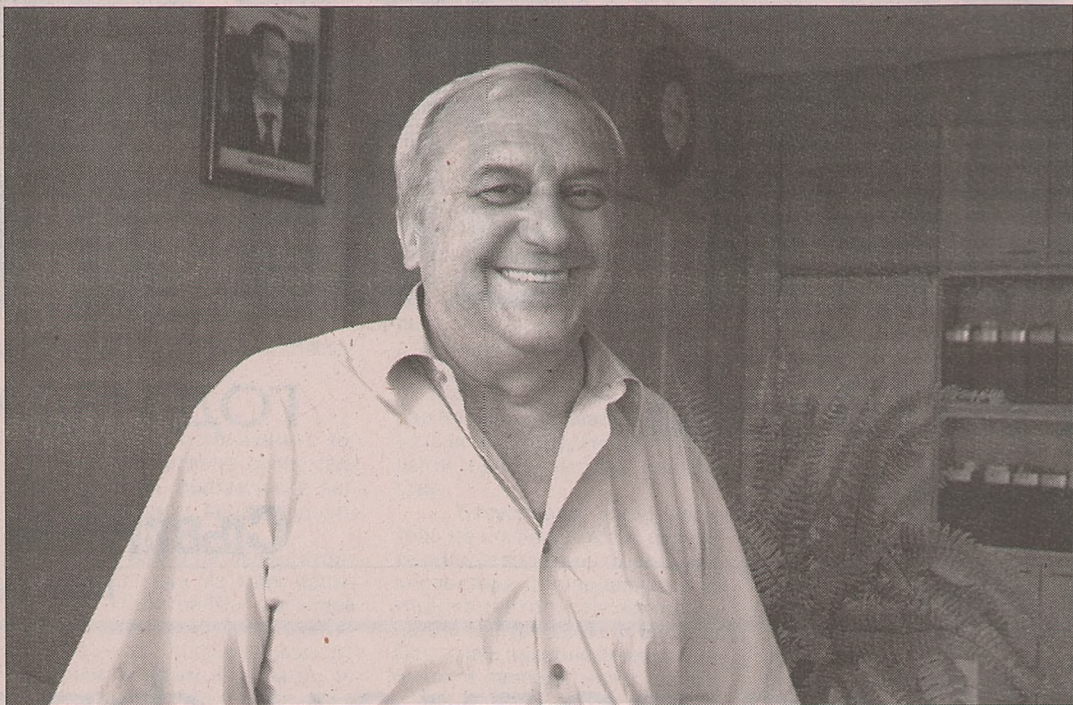


фото Ирины Пичугиной

задача была сохранить завод и коллектив.

Сколько продлится кризис, никто не знал. Думали, два-три месяца, но дальнейшие маркетинговые исследования показали, что это надолго. Управленческая компания «Группы ГАЗ» разработала три программы выхода из кризиса: пессимистичную, оптимистичную и реалистичную. Как всегда, действительность оказалась чем-то средним, ближе к реалистичной.

Обстановка изначально складывалась очень серьёзная, Гайдуков никогда не забудет эти цифры. Если с середины второго квартала 2008 года удельные затраты составляли 0,8 рубля, то в начале 2009 года они поднялись до 1,07 рубля. Завод терпел большие убытки. Объёмы выпуска продукции упали более чем в два раза, а по отдельным позициям почти в три раза. Требовались экстраординарные меры.

На ЯЗДА был создан антикризисный комитет во главе с управляющим директором. Комитет разработал более двадцати проектов по снижению затрат – все понимали, что это единственный путь выхода из пике. Основными мероприятиями при всех вариантах оказались два – сжатие производства и оптимизация персонала.

Легко сказать – сжатие производства. На деле оно заключалось в том, чтобы, сохранив ЯЗТА как юридическое лицо, перевести производство топливной аппаратуры всех видов на одну площадку. Требовалось перебазировать из центральной части города за Волгу 1533 станка и запустить их на новом месте. А для этого предварительно освободить для них место, перемонтировав имеющееся оборудование. Целая эпопея! Но всё это в конце концов было сделано.

Реализованы были планы и по оптимизации персонала. Если в начале на обоих предприятиях было в общей сложности примерно 8 тысяч человек, то для обеспечения безубыточного производства, а, следовательно, сохранения предприятия, предстояло до-

вести численность персонала до 3100 человек. К концу прошлого года она была достигнута.

Результатом этих очень непростых мер стал выход на прибыль от продаж, что и произошло тоже в конце прошлого года.

Тем временем количество заказов на заводе постепенно стало расти и к «оптимизированному» до предела персоналу потребовались дополнительные рабочие руки. ЯЗДА пошёл по пути заключения срочных договоров – на два, шесть месяцев, в зависимости от спроса на те или иные специальности. Сейчас на постоянной основе здесь работают 3184 человека плюс 534 «срочника».

– Такая схема давно действует на Западе, где кризисы не в новинку. Мне рассказывали об этом во время командировки в Австрию, так что это не наше изобретение, приходится перенимать. И вроде получается. Задача стояла выйти в 2010 году на чистую прибыль. В апреле, мае, июне мы такую прибыль получили, то есть стали работать без убытков, – с удовлетворением подытоживает Гайдуков. – Эффект от антикризисной программы – 1 миллиард 85 миллионов рублей.

Сейчас ярославские производители топливоподающих систем чувствуют себя по-настоящему востребованными. Их продукция идёт на конвейеры Ярославского моторного завода, Минского моторного завода, КамАЗа. Ещё около 20 процентов от общего объёма добавляют запасные части. Кроме того, предприятие с недавних пор имеет госзаказ от военных – по двигателям для «КамАЗа», «УралАЗа». Внедряется система бережливого производства, она позволяет и дальше избавляться от лишних, непроизводственных расходов. За счёт всего этого предприятие без копейки бюджетных вливаний и вышло из кризиса.

Гайдуков возглавил ЯЗДА пять лет назад. Все здесь помнят и самые тяжёлые периоды, когда «дышали через раз» и работали три дня в неделю и на-

чало подъёма, когда с августа прошлого года снова стали работать пять дней в неделю и начала расти зарплата. Коллектив поддерживает директора, а он стремится делать всё, чтобы завод работал ещё стабильнее. А это значит, думать вперёд, заглядывать в завтрашний день. На мой вопрос, как он себе его представляет, Николай Васильевич ответил так.

– В течение ряда лет предприятие выпускало топливную аппаратуру стандартов Евро-0 и Евро-1. Сейчас мы выпускаем Евро-2 и Евро-3. Что касается Евро-4 и Евро-5, то, если ориентироваться на известную компанию Bosch, это должна быть топливная аппаратура так называемого аккумуляторного типа. Мы имеем компетенцию по разработке такой аппаратуры. Наши опытные образцы для двигателей КамАЗ прошли здесь у нас стендовые испытания и испытания на двигателях и сейчас проходят проверку в лабораториях КамАЗа. Совместно с КамАЗом разработаны мероприятия, чтобы выйти на образец, готовый для серийного производства. Испытания показали, что наша аппаратура не уступает аппаратуре фирмы Bosch, а в чём-то и превосходит её. Важным преимуществом нашей является и то, что она выполнена полностью из отечественных материалов и комплектующих.

Тем не менее на перспективных двигателях ярославского «Автодизеля» – 650-м и 530-м – стоит сейчас аппаратура фирмы Bosch. А ведь она могла бы быть отечественной. И это открыло бы перед Ярославским заводом дизельной аппаратуры самые широкие перспективы.

Что для этого нужно? Всёго лишь решение руководства «Группы ГАЗ» и акционера. Да, оно будет непростым: производство отечественной топливной аппаратуры мирового уровня на ЯЗДА потребует абсолютно нового оборудования, а техническое перевооружение – вещь дорогостоящая. Но игра стоит свеч, – убеждён Гайдуков.

Татьяна ЕГОРОВА.