

**К**ак мы уже сообщали, в заседании производственного совета акционерного общества в минувшую пятницу принял участие новый генеральный директор АО „АВТОВАЗ“ А. В. Николаев. Воспользовавшись этим, члены ПС после рассмотрения пунктов повестки попросили Алексея Васильевича ответить на ряд вопросов. Сегодня мы предлагаем сокращенную запись этих вопросов и ответов.

**А. В. Николаев:**

## „Надо работать как положено...“

**Вопрос:** На протяжении последних двух лет у нас происходит одно и то же. К осени мы „впадаем в аут“, начинаются задержки заработной платы, и, как правило, только к лету мы входим в нормальный режим. Так будет и в нынешнем году?

**Ответ:** Чтобы выплатить вовремя зарплату за ноябрь, требовалось почти 200 млрд. рублей. Их у нас не оказалось. Напомню, что к концу прошлого года нужно было „закрывать“ огромные кредиты, выплачивать налоги. Все это до крайности обострило финансовую ситуацию на заводе, потому и произошла задержка зарплаты.

Сначала мы думали расчитаться с долгами по зарплате за ноябрь к 15 февраля. Но до 15-го не получается, и вот почему. Невыполнение плана по сборке автомобилей в январе привело к снижению выручки на 203 млрд. рублей. Это только по автомобилям, не считая запчастей. В связи с этим и не оказалось возможности „закрывать“ зарплату до 15 февраля.

Мы приняли меры, чтобы все-таки решить эту проблему. 12 тысяч автомобилей целенаправленно выделили управлению торговли с тем, чтобы оно на условиях предоплаты быстро получило деньги от реализации автомобилей и направило их в кассу завода. Таким образом, до 20 февраля думаем погасить задолженность за ноябрь. Вообще сегодня мы должны работать в условиях жесточайшего контроля за управлением торговли. Поручения на этот счет мною даны.

Вы уже знаете, что до

15—16 марта планируется выплатить долги за декабрь и далее — по графику, который вы обсуждаете сегодня. Идем даже на то, что отдаем в федеральный и местный бюджеты только 40 процентов налогов от норматива. Иначе не получается обеспечивать материально сборку автомобилей, производить все необходимые платежи. Налоги и отчисления социального плана дают возможность только-только этот график соблюсти.

Будем, конечно, все делать по возврату долгов заводу. Об этом мы много уже говорили и говорим. Я думаю, что будет предложена более жесткая схема для исполнителей возврата средств и прежде всего — по возврату долгов за экспорт автомобилей. В этом направлении уже кое-что делается. Где-то рекомендовано реализовать наше имущество за рубежом, где-то сократить штаты. А во Франции снят с работы генеральный директор фирмы. Могу твердо сказать, что требования к руководителям будут возрастать. Имеется в виду не расторжение старых контрактов, а некоторое снижение уровня зарплат менеджменту. Более жесткая схема будет применяться и внутри России. Мы внимательно посмотрим предприятия с нашим капиталом в странах СНГ.

Вы знаете о приказе, который предусматривает снижение затрат на производство автомобилей, начиная с материальных ценностей и кончая трудовыми затратами. Реализация намеченных мероприятий дает определенный эффект. Прежде всего обеспечивает про-

грамму выпуска автомобилей — ту, которая определена. И это самое главное, потому что только это дает нам возможность сводить концы с концами.

Хотел бы еще сказать, что декабрь, январь и февраль — традиционно мертвый сезон в нашей стране по

продаже автомобилей. Весной, с марта, начинается активизация продаж. Этот фактор мы тоже со счетов не сбрасываем и рассчитываем, что весна нынешнего года тоже принесет активизацию продаж. Цены на автомобили в первом квартале принято решение не поднимать. А в дальнейшем собираемся пересматривать цены раз в квартал.

**Вопрос:** Предусматриваете ли вы встречи с трудовыми коллективами?

**Ответ:** Да, причем я понимаю, что это надо делать быстро. Владимир Васильевич Кадаников график таких встреч имел. Но из-за всех вам известных обстоятельств, я имею в виду переход его в правительство, он не смог осуществить намеченные встречи и просил меня передать свои извинения коллективу. Я посмотрю старый график, внесу в него коррективы. Видимо, первая возможность встретиться у меня будет с коллективом СКП на отчетной коллоквиальной конференции производства. А дальше будет видно. Думаю, что не только генеральный директор, но и другие руководители должны регулярно встречаться с работниками завода. Поэтому предложу нашему менеджменту не реже одного раза в месяц проводить такие встречи.

**Вопрос:** В прошлом году низкий темп в первом полугодии, заложенный плановыми показателями, существенно повлиял на выполнение плана в целом по году. В новом году эти моменты тоже просматриваются.

**Как вы смотрите на возможность изменения режима темпов работы?**

**Ответ:** Темп при нашем режиме работы 7 часов 15 минут составляет 148 автомобилей в час. Этот темп сегодня практически проектный. Мы в январе не собрали планового количества автомобилей. Эти потери компенсировать в сегодняшнем режиме работы возможности нет. Если это возможно будет по обеспечению, то надо будет смотреть, за счет чего это делать: то ли дополнительно работу организовывать, то ли еще что. А решить этот вопрос просто изменением режима возможности нет. И я с вами не согласен, что у нас темп в этом году заложен ниже, чем в прошлом, и ниже, чем будет во втором полугодии. Наоборот, установлен такой темп, чтобы мы могли собрать еще 16 тысяч „деток“ во втором полугодии. То есть предстоит большая работа. Кстати, в январе вместо 148 автомобилей в час мы фактически сделали 119, а в прошлом январе — 125, то есть сработали хуже, чем в прошлом году.

**Вопрос:** С какой скидкой предусмотрена реализация тех 12 тысяч автомобилей, о которых вы нам сказали, и какие убытки мы при этом потерпим?

**Ответ:** По убыткам не скажу, а скидка предусмотрена 25 процентов при условии 100-процентной предоплаты. Экономисты подсчитали, что в этом случае у нас прибыли не будет, зато мы получим эти деньги без потерь в кассу.

**Вопрос:** Сейчас мы героическими усилиями ставим на производство „десятый“ автомобиль. А вам не кажется, что он нас в могилу раньше загонит, чем мы его освоим, ведь себестоимость этого автомобиля, по слухам, очень высока. Все-таки какова планируемая себестоимость „десятки“ и что мы с нее будем иметь? По сути, как считаем мы, скидки, это та же „девятка“, только с измененным кузовом. Других новых технических решений нет там. Но, может, лучше ее совсем не выпускать в таком случае? Хотелось бы также узнать, какова будет отпускная цена „десятки“?

**Ответ:** На подготовку производства этой модели затрачены уже огромные средства. Вы знаете, что построены или строятся новые корпуса, закуплено много

нового современного оборудования, новых современных материалов. Да, мы сейчас собираем „десятку“ трудно, получены еще не все комплектующие для этой машины, не все детали отработаны как следует, не доведены по остатке, и оборудование не все запущено. Именно поэтому сборка сегодня идет с огромными затратами. А как иначе, ведь модель-то новая!

Я с вами совершенно не согласен, что у этой машины только кузов новый. И по кузову, и по интерьеру, и по конструкции она сильно отличается от тех моделей, что мы выпускали и выпускаем. Правда, мы опоздали с подготовкой производства, но всем известно, почему это произошло. Я уверен, что без этой модели нам не обойтись.

Что касается цен, то этот вопрос еще решают эконо­мисты, специалисты департамента развития, службы снабжения комплектующими и материалами. Пока окончательно цена не согласована, как только это произойдет, они сразу же скажут, сколько „десятка“ будет обходиться по себестоимости и за сколько ее нужно продавать. Сегодня я вам сказать этого не могу. Но я считаю, что „десятка“ — более лучший автомобиль, чем, скажем, 99-я модель. На новой модели ведь ставится электронный впрыск, применены другие оригинальные технические решения. И когда мы будем собирать „десятку“ в чистом виде, а не гибриды, как сейчас, этот автомобиль, уверен, будет пользоваться спросом. Тока недоделок по машине еще много. Доведем ее до ума, будет хорошая модель.

Информацию А. В. Николаева по „десятке“ уточнил начальник планово-бюджетного управления В. Б. Квитко. Он сказал, что предположительно себестоимость ее будет на 10 процентов выше, чем 93-й, а цена — процентов на 20 выше.

**Вопрос:** Не рассматривался ли вопрос продажи автомобилей работникам завода в кредит в счет погашения долгов по зарплате?

**Ответ:** Мы рассматриваем этот вопрос. Как только решим, сообщим коллективу.

**Вопрос:** Хотелось бы задать вопрос по проблемам производственного совета. На ваш взгляд, как нового

**генерального директора, каков должен быть механизм воздействия на тех ответственных лиц, которые не выполняют решения, принятые производственным советом? Я имею в виду, в частности, решения по качеству и сохранности собственности.**

**Ответ:** Что тут можно сказать? Качеством ведь мы не бросили заниматься, хотя в отдельных подразделениях к нему действительно ослабили внимание. Я не хочу сейчас кого-либо защищать, но вы должны понимать, что этот вопрос одним махом и снятием с работы отдельных руководителей не решить. Наши беды во многом — следствие общего положения промышленности. Вы знаете, какого качества, например, мы получаем металл, да и другие материалы и комплектующие. Здесь отчетливо просматривается общий уровень нашего сегодняшнего машиностроения в России. Но это внешняя сторона. А есть, конечно, и наши внутренние упущения и просчеты.

Мы имеем их по всей технологической цепочке, начиная с разгрузки и приема на завод металла, материалов, комплектующих. Нарушаются и правила приема, и правила хранения. Далее следуют нарушения в цепи доставки — монтаж на автомобиль — испытания автомобиля. В таких условиях иметь высококачественный автомобиль, сами понимаете, трудно. Поэтому мы договорились с Николаем Васильевичем Лячковым, что он восстанавливает систему со­вещаний по качеству, которые у нас раньше регулярно проводились.

Директора производств, которые прямо влияют на качество, должны отвечать и за качество, и за культуру производства, как это у нас тоже было. Кстати, это их прямая обязанность по контракту. Мы будем требовать этого не только с директоров производств, но и с начальников управлений, связанных с производством. Есть все структуры, есть все схемы, за это должностные лица получают приличную заработную плату, поэтому надо работать как положено. Техника есть, люди есть, материальная база есть. И когда говорят, что оборудование устарело, поэтому и нет качества — все это неправда, мягко говоря. Вопрос заключается в ужесточении требований по качеству, и это сегодня основное.

Теперь о сохранности. У меня есть желание громко сказать: мужики, ну не тащи-

те вы все со своего завода! Ведь это только божж и горький пьяница тащат все из своей квартиры! Почему у нас тащат с завода все, что под руку попадет? Даже автомобили пропадают с территории завода. Ничего себе хозяева! У нас есть группы людей, которые работают не на завод, не на коллектив, хотя в глаза они говорят именно это, а на свой корыстный интерес. Воруе, одним словом. И, к сожалению, воруе много, несмотря на организованную охрану.

Ну а конкретно насчет исполнения принятых решений производственным советом надо договориться, что те вопросы в ваших решениях, которые относятся к менеджменту, будут браться на заметку аппаратом дирекции по контролю за исполнением. Но здесь я бы хотел уточнить сразу: господа хорошие, вопросы будут браться на контроль только те, которые находятся в компетенции производственного совета.

**Вопрос:** Если говорить о потерях, то многое мы теряем из-за состояния нашего весового хозяйства. Оно фактически находится в за­гоне. За воздух платим деньги...

**Ответ:** Вы совершенно правы, эта проблема для нас большая, и ее надо решать. Где удалось ее решить проектно и сразу? В механосборочном производстве. Это я говорю не потому, что там работал, а потому, что так обстоят дела на самом деле. Здесь взвешивание металла, его выдача и отчет за расходом по всей цепочке ведутся организованно и технологически правильно. Как и заложено в документации.

К сожалению, все остальное у нас было заложено в расчете на нашу коммунистическую сознательность. В прессовом производстве взвешивания нет, а там ни много ни мало около миллиона тонн холоднокатаного металла проходит. В металлургическом производстве то же самое: металл не взвешивается, хотя не раз делались попытки поставить это дело под контроль.

Я думаю, этот вопрос следует еще раз внимательно посмотреть и в конце концов начать наводить порядок. Иначе мы так и не избавимся от перерасхода металла. А цифры перерасхода внушительные, они не могут быть нормально восприняты экономикой завода.

**Т. КОЛЬЦОВА.**