



Юрий Целиков:

## „Чем сложнее дело, тем оно мне интереснее“

Есть на нашем заводе люди, которых не по биографии, не по стажу, а по характеру, поступкам, мировоззрению можно назвать настоящими вазовцами. Несомненно, к ним относится Ю. К. Целиков, около пяти месяцев назад возглавивший акционерное общество „Автоцентр-Тольятти-ВАЗ“. Сегодня этот человек играет все более заметную роль в политике и практике реализации автомобилей Волжского автозавода. В беседе с вашим корреспондентом Юрий Кузьмич рассказал много интересного о заводе, его людях, о жизни, о себе.

### Сон в руку

—Моя вазовская биография началась в СКП в январе 1972 года, там я работал мастером входного контроля. В мае меня перевели в центр запасных частей, который находился еще на площадях прессового производства. Я центр достраивал, организовывал переезд в новый корпус. В июне впервые познакомился с Поляковым. Он тогда предложил неожиданное решение: организовать переезд за трое суток, и сам подсказал, как. Мы переместили приемку запчастей сразу в новый корпус, и дело пошло быстро.

В ЦЗЧ был заместителем начальника цеха, заместителем главного инженера, заместителем начальника управления. Строил расширение ЦЗЧ от нуля до завершения, ЦЗЧ-2.

Мне обычно поручали вопросы развития. Чем сложнее, чем непонятнее дело, тем оно мне интереснее. В сентябре 1986 года в московской дирекции я встретился с Каданниковым и сказал: „А мне снился сон, что я строю НТЦ“. Владимир Васильевич говорит: „Сон в руку“. И затем он пригласил меня строить НТЦ — нынче ему будет 10 лет.

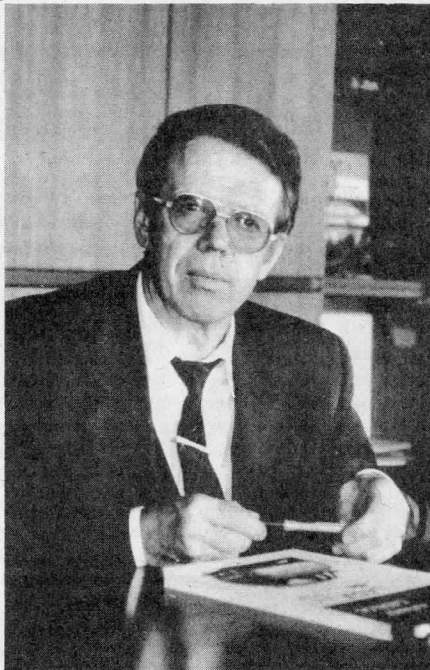
Я часто говорю: строительство НТЦ началось от фонаря. Я могу показать тот фонарный столб, к которому мы подключили вагончик, поскольку электричество на стройплощадку еще не было проведено. Когда загорался свет на улицах, то загорался свет и в вагончике...

Потом было время, как я говорю, голубой мути — коллективы выбирали руководителей. Тогда и Каданникова выбрали, и я решил поэкспериментировать. Меня избрали директором восточного региона АвтоВАЗтехобслуживания.

### Вот и покажи, как нужно работать

В последнее время на всех совещаниях руководители завода ругали нашу фирменную систему, обвиняли в том, что мы не умеем работать. Я в ответ говорил: вот рядом с вами спецавтоцентр. Вы все ученые: профессора, доктора наук, — сядьте на месяц в этот центр и покажите, как нужно работать. Все зависит не от того, кто тут руководит, а как сам завод относится к фирменной системе.

Ведь Поляков заботился, сильно заботился о ней. А потом был период, когда отсутствие четкого законодательства позволяло хорошо зарабатывать чиновни-



Ю. К. Целиков.

кам. Каждый стремился создать свою структуру, потому что работа с клиентами давала возможность дополнительного дохода, нигде не учитываемого. Этот период был мастерски использован определенным слоем руководителей, что сильно ударило по фирменной системе. И когда она оправилась от этого, что было сложно, я говорил всем: возьмитесь, покажите. Ну, тогда и говорят: вот Целикову и дайте, пусть он там и покажет...

### Муравьиную кучу взяли на лопату

Сегодня на Волжском автозаводе формируется новая политика ценообразования и реализации продукции. Я считаю, элементы нового подхода начали проникать в сознание коллектива ВАЗа 10 лет назад — 4 сентября будет 10 лет научно-техническому центру. Первый начал проводить эти идеи В. В. Каданников, который и сегодня активно влияет на процессы, происходящие на заводе. Многие здесь считают, что Каданников уехал, и стало лучше. Наоборот, Каданников уехал в Москву, и поэтому стало лучше.

Можно привести такое сравнение: если муравьиную кучу взять на очень большую лопату и перенести на другое место, то муравьи, которые тащат по этой куче кто муху, кто соломинку, ничего не заметят. Вот примерно такая же иллюзия у работников завода, которые в самом деле трудятся, как муравьи. Многие недооценивают роль Каданникова, и в этом мудрость этого неординарного руководителя. Никому ничего не говоря, он по-прежнему очень много делает для ВАЗа.

Завод стал работать лучше, и было бы несправедливо принижать роль руководителей, которые сегодня выполняют на заводе свою тяжелую работу. Естественно, что, лишившись прямой, видимой поддержки, которая исходила от Каданникова, все мы теперь включили и свои дополнительные скорости, крутимся и вертимся.

И еще абсолютно неожиданная помощь пришла к нам от В. Н. Полякова. Это подарок судьбы, что он в свои 80 с лишним лет даст сто очков вперед некоторым молодым руководителям. Он сегодня и сформулировал главные идеи по ценообразованию. Они таковы. Мы дошли со своим автомобилем до уровня мировых цен. Есть только очень маленький резерв. Цены должны быть стабилизированы, заморожены, как говорю Поляков. Одновременно нужно дать задание всем службам завода по снижению затрат. Сегодня по анализу группы Полякова цены на материалы и комплектующие зашкаливают за общемировые. И Поляков добивается, чтобы на ВАЗ их поставляли хотя бы по экспортным ценам. Лишь благодаря этому можно понизить цены на автомобиль и повисеть покупательский спрос. Раз мы исповедуем рыночные законы, то нужно учесть, что в таком обществе продается лишь то, что покупается. А мы пока сегодня продаем то, что производится. Денег же у основной массы людей медленно, но становится все меньше и меньше. Поэтому у ВАЗа осталось 4—5 лет устойчивого спроса на „Жигули“ такого качества, какое они сегодня имеют.

Сегодня ценообразование на ВАЗе введено в систему, и есть какая-то предсказуемость. Раньше цен было не менее двенадцати. На рынке был полный хаос. Теперь ежемесячно изменяется процент торговой скидки фирмам. Она была 30 процентов, потом — 27, сегодня предельная — 25, с июля, возможно, будет 22. Я думаю, что к концу года у ВАЗа будет сформирована единая политика, и он будет сам управлять ценами на свою продукцию.

Наш спецавтоцентр в этой деятельности — самый ближайший помощник и сторонник ВАЗа. Мы являемся его подразделением. Это в силу различных политических изменений мы сегодня — юридическое лицо. Но физически, телом, мы принадлежим ВАЗу.

6 марта 1996 года дилеры АвтоВАЗа подписали Кодекс чести и обязались перечислять денежные средства по выставленным счетам за реализованную продукцию, произведенную ВАЗом, в течение трех банковских дней. На самом деле мы перечисляем день в день и, кроме всего, обеспечиваем все гарантийные обязательства завода пока без предоплаты, за свой счет, хотя он должен был обеспечить нас запасными частями, оборотным капиталом под гарантию.

Мы оказываем содействие партнерам АвтоВАЗа в поддержании высокого технического уровня, если это в интересах завода. По Кодексу чести мы создали надежный механизм контроля за



Торговый центр „Жигули“.



„Десятка“ на предпродажной подготовке.



Цех ремонта автомобилей.

Фото Ю. Михайлина.

сроками перечисления денежных средств. Каждый день с бухгалтерией это сверяем. Способствуем всем подразделениям ВАЗа в достижении максимальной рентабельности, своевременной и качественной поставки материалов и комплектующих. Все нацелено на помощь главному источнику нашего благополучия. Если ВАЗ работает, то и у нас работа будет всегда.

### Ажиотаж на рынке

На автомобильном рынке произошел ажиотажный всплеск. Часть населения ждет, что же будет после выборов. Кто-то пустил слух, что в ближайшее время введут декларацию о доходах при покупке автомобиля. Вообще-то такой нормативный акт есть, но он не действует.

Спрос на автомобили вырос и потому, что людям перед выборами стали выплачивать зарплату и, видимо, печатный станок запустили. И еще: несмотря на то, что качество нашего автомобиля вызывает сегодня тревогу, по факту мы на нашем спецавтоцентре начали замечать некоторые элементы улучшения качества. Комплектность стала лучше, это тоже влияет. А поскольку ВАЗ стал работать лучше, люди знают, что в Тольятти они могут купить машину, они сюда и едут.

### Новая метла по-старому метёт

Могу только повторить расхожую фразу, что новое — хорошо забытое старое. На спецавтоцентре я просто возобновляю то, что здесь было. Например, мы усилили ОТК. Все активнее стараемся проверять качество ремонта и качество предпродажной подготовки. Усилили гарантийную службу, потому что это важнейший вид деятельности при продаже.

Мы кое-что поменяли и в самом цехе, перестраиваем, удаляем лишние звенья по документации. Но начался с четвертого этажа административного здания, там мы делаем вычислительный центр по самым современным технологиям. Вместе с „АвтоВАЗВостоксервисом“ завершили оборудование учебного класса по программным технологиям. Мы взяли резкий курс на техническое перевооружение. Если за полтора года не успеем перевооружиться, то отстанем не только от зарубежных фирм, но и от российских.

Начали постепенно повышать зарплату, она у нас, кстати, в два раза ниже, чем на ВАЗе. С 1 июня ввели персональные надбавки самым лучшим специалистам, чтобы не растерять их. В любом коллективе все определяют профессионалы, а за эти годы многие из них ушли в коммерческие структуры. Но, пройдя у нас очень хорошую школу, они и там в итоге работают на ВАЗ. Это тоже, между прочим, относится к элементам новой политики для нашего спецавтоцентра — я поддерживаю любые коммерческие фирмы и структуры, которые у нас считают альтернативными и не очень жалуют. Но если эти фирмы работают профессионально, то я им стараюсь помогать, так как они в итоге работают на имидж Волжского автозавода.

Мы поддерживаем активизацию продаж и технического обслуживания автомобилей на наших дочерних предприятиях. Они все тоже торгуют автомобилями, мы им из своей квоты выделяем, из-за этого у нас теперь нет ажиотажа возле торгового центра „Жигули“. Хотя каждый день продаем не менее 120 машин.

Элементы новой торговли мы уже отработывали на Уральском регионе, например, по взаимодействию с муниципальными органами, по одновременной продаже и регистрации автомобилей, как это делается в Тюмени. Эту работу я провожу здесь, нужно МРЭУ Автозаводского района разместить рядом с автозаводским САЦ. У нас под это есть здание, мы готовим мероприятия, и это одна из моих больших задач на ближайшее время.

Здесь я с первого дня запретил рекламу, только информационные сообщения. Сегодня любая похвальба лишь наносит ущерб. ВАЗ в данный момент в рекламе практически не нуждается. Может быть, в недалеком будущем это и будет нужно. Для нас как подразделения ВАЗа главная реклама — честный труд, а недостатков тут у нас еще навалом.

Говорят, что альтернативные структуры, торгующие автомобилями, мешают заводу. Не мешают они. Они иногда неуклюже стремятся помочь. Дело в том, что нечетко сформулированы правила игры. Я это говорил неоднократно: если бы на футбольном поле какому-то игроку позволили забивать голы из положения вне игры, как у нас раньше на ВАЗе было, виновен в этом не он.

Л. СТУКАЛОВА.