



# АЛЕКСАНДР ЯСИНСКИЙ:

«БЕЗ НАПОЛЕОНОВСКИХ  
ПЛАНОВ НЕ ДОБИТЬСЯ  
ВОЗРОЖДЕНИЯ АВТОВАЗА»

● НАТАЛЬЯ ПРУЖАНСКАЯ

Звание Почетного гражданина Тольятти присвоено бывшему заместителю генерального директора АВТОВАЗа, ныне председателю совета ветеранов АВТОВАЗа Александру Ибрагимовичу Ясинскому. Приверженец школы первого генерального директора АВТОВАЗа Виктора Полякова, Александр Ясинский по-прежнему в строю, ведет активную общественную работу. За аналитический склад ума, умение говорить в лицо неприятные вещи, острый язык его побаивались и городское, и заводское руководство. Сегодня он охотно согласился поделиться своими мыслями о деятельности автогиганта на новом этапе своего развития.

- Александр Ибрагимович, как опытный финансист, что бы вы могли сказать о сегодняшнем положении на заводе? Почему прибыль АВТОВАЗа за 2005 год уменьшилась в 4 раза по сравнению с 2004, а доход вырос. В чем причина этой метаморфозы?

- Это произошло по нескольким обстоятельствам. Одно из них - традиционное для АВТОВАЗа падение рентабельности в 4-м квартале, так как в конце года делаются всякого рода «зачистки». Это была хроническая болезнь: в последнем квартале списывались убытки, копившиеся в течение года.

Второй фактор - это смена власти, которая произошла в третьей декаде декабря. И, конечно, новое руководство не могло уничтожить показатели года, которые уже практически сложились.

И в-третьих, поскольку старое руководство понимало, что оно должно уйти в полном составе, то это была хорошая почва, чтобы договориться и выхватить с АВТОВАЗа то, что можно выхватить. Это момент хлопанья дверью. По контрактам с менеджментом АВТОВАЗа предусматривались какие-то льготы, улучшенное пенсионное обеспечение. Когда Каданников подал в отставку и стало ясно, что дело пахнет керосином, то на несколько лет вперед платили контрактные пенсии. Возможно, что и за десять лет. И это - огромные суммы, потому что зарплаты высокие, пенсии предусмотрены тоже такие, каких у государства просто нет.

- Вы думаете, что новое руководство пошло на такие затраты: пенсия на десять лет вперед?

- Да. Но при этом, я смотрю, новое руководство тоже не стесняется позаботиться о себе, если судить по зарплате, транспорту, охране, кабинетам. То есть госструктуры не уступают частным. Частные даже больше стеснялись, потому что знали, что заводчане могут и голос поднять, и за топор схватиться, и забастовочку дней на 20-30 устроить.

- Александр Ибрагимович, давайте четко обозначим ответственность: при старом и новом руководстве она остается прежней?

- Совершенно верно. Собственность не поменялась: государство не выкупило АВТОВАЗ. Поменялся командующий - представитель собственника. А собственником остается сам АВТОВАЗ, который имеет три фирмы с контрольным пакетом акций 64 %. Это АФК, АВВА и ИФК. Произошла обычная рейдерская операция, которую сейчас пытаются повернуть с «ТольяттиАзотом» и Махлаем. На АВТОВАЗе она прошла очень удачно, без международного и внутреннего скандала. Вазовский коллектив спокойно воспринял это: никто не пицал.

- Почему?

- Потому что старая команда себя скомпрометировала. И это очевидно. Сам менеджмент, который был стерт с лица АВТОВАЗа, ни разу не пискнул. Почему Каданников добровольно сдал себя и весь свой менеджмент? Я понимаю это так: его пригласили куда-то и сказали: «Ты хочешь идти по дороге Ходорковского? Ты в Сибирь дорогу знаешь? Вот и разовьешь свои географические познания».

Я понимаю, что здесь инициатором выступило государство. Это сделала администрация президента с разрешения президента. Но когда можно взять за горло и сказать: «А ну-ка сдавай завод»? Когда ты оброс грехами. А если я безгрешный, я бы всех прогнал подальше. Другое дело, если бы меня пригласили и сказали: «Мы у тебя выкупаем за миллиард управление АВТОВАЗом». Я бы сказал: «Пожалуйста, погасите все долги, исчисляемые в 1 млн 600 долларов, дайте отступного - и управляйте».

Но, возможно, прежнему руководству предъявили такие аргументы, при которых отказаться невозможно. И это главный признак того, что отдельные руководители АВТОВАЗа - три-четыре человека - сами расписались в том, что у них рыльце в пушку. И надо убираться, чтобы не повторить судьбу Ходорковского.

- Новый менеджмент делает первые шаги. Один из таких шагов - приглашение «оборонки» к сотрудничеству. Как вы это расцениваете?



**Когда Каданников подал в отставку и стало ясно, что дело пахнет керосином, то на несколько лет вперед выплатили контрактные пенсии. Возможно, что и за десять лет.**

- Двояко. Мы пытались в кризисное время связаться с оборонкой. Они оказались несостоятельными, неприспособленными к массовому производству. Это супермозги, которые готовы работать на единичную продукцию. А для конвейера все нужно в сотнях тысяч. Однако то, что хотят делать Есиповский, Артяков и компания, - это опора не только на наши местные оборонные ресурсы, а на ресурсы бывшего союза. Рособоронэкспорт связан с Украиной, Белоруссией. Лукашенко как оборонку спасал? Он подключился к российским нуждам - военным и гражданским - и у него оборонка работает на полную катушку. То же самое Украина. Рособоронэкспорт имеет очень широкие связи. И я такое сотрудничество поддерживаю. Только бы это не вылилось скрытым финансированием слабых оборонных предприятий. Ведь можно ставить автомат Калашникова на наши «Нивы» и готовить их для военных нужд.

**- В истории АВТОВАЗа есть интересный опыт создания «Нивы»-амфибии, плавающего вездехода, изготовленного по заказу «оборонки». В конечном итоге его производство она не оплатила.**

- Да. Это действительно был прекрасный опыт. Машина получилась универсальная. Она стала бы гордостью АВТОВАЗа. Но завод не проявил должной инициативы, потому что боялся военного контроля. Никому не хотелось, чтобы здесь засели военпреды и съели завод с потрохами. В то время это была самая вредная организация: они же ни за что не отвечали, кроме как за качество конструирования, технологии и конечной продукции, поставляемой в армию. А нам, вольному заводу, который работал с Западом, разве нужен был контроль? Нет. Новая команда, которая привыкла работать с полпредами, вполне может восстановить прежние достижения. Я считаю, что на армию надо работать. И у нас есть продукция, над которыми мы можем работать с военным ведомством.

**- Александр Ибрагимович, как вы расцениваете план строительства нового завода на 450 тыс. автомобилей и создания трех новых платформ для 12 новых автомобилей класса «С», «Д», «Е»? Не кажется ли вам, что это - планы Наполеона?**

- Без наполеоновских планов не добиться ни средних, ни мелких успехов. Планы всегда должны быть завышенными, чтобы чувствовать вину, что не достиг того, что задумал. Тогда будешь проводить выходные дни не на даче, а у кульмана. Задачи всегда нужно завышать - это принцип социализма. Разве мы в космос прорвались бы, если бы не ставили суперзадач?!

**- Верите ли вы, что новая команда кризис-менеджеров сможет вписаться в мировую автомобильную систему?**

- Недавно испытывали на удар новый автомобиль 2116. И ведь все получилось! Это новые подвиги. Главное - чтобы ребята заставили заводчан вновь полюбить завод. Чтобы группа подготовки производства работала, по меньшей мере, по полторы смены. Для этого нужно платить этой группе, не стесняясь. Менеджмент должен понять, что он - вторичен. Первичный потенциал - это инженер. Необходимо поднять труд инженера, конструктора, технолога на щит. Пусть они повкалывают. Нужно вернуть, хоть ненадолго, конец 60-х - начало 70-х годов, когда завод выходил на проектные показатели. Тогда же платили немногим больше, чем на других предприятиях, и невозможно было специалистов вытурить с производства. Правда, все жили во временных условиях. А сейчас - и квартира, и дача, и путевки - все есть. Осталось только «подогреть» энтузиазм.

Почему народ горел в то время? Потому что все видели, что самое высокое руководство трудится на энтузиазме. У Полякова не было никакой материальной заинтересованности. Ему специальным распоряжением Совета министров установили премирование, поскольку он генеральный директор. Так он отказался от этой премии. Почему? Потому что, видите ли, коллеги в министерстве не получают таких благ. И все знали, что Поляков бесребреник. А для народа руководитель-бесребреник - это божеское лицо. Тогда уже вера появляется, и вера, невыши-

баемая из голов, из душ. Все видели, какой Поляков, и стеснялись заниматься рвачеством. Результат - самые высокие ставки в Госкомтруда. Итог - посрамили Форда. Вы себе представляете март 70-го? Весь главный корпус заставлен ящиками с оборудованием, идет подготовка к монтажу. И тут приезжает Форд собственной персоной. Увидел стройку и говорит: «Вы автомобиль этот не скоро выпустите». А через месяц, 19 апреля вышел автомобиль на конвейере, которого в марте не было, - он только монтировался. Вот это были темпы! Сегодня у нас и в стране такое положение, что необходима мобилизационная экономика.

**- Вы думаете, возможно построить завод по выпуску 450 тыс. автомобилей, когда условия в стране кардинально поменялись? Вспомните: АВТОВАЗ строила вся страна!**

**Почему Каданников добровольно сдал себя и весь свой менеджмент? Я понимаю это так: его пригласили куда-то и сказали: «Ты хочешь идти по дороге Ходорковского? Ты в Сибирь дорогу знаешь? Вот и разовьешь свои географические познания».**

- Если руководители завода - патриоты России и хотят чего-то добиться, то нужны три вещи: обновить состарившуюся рабочую силу, привлечь молодых людей и завоевать авторитет руководства завода у коллектива. Хорошей подмогой станет жилищная программа. Но не совсем бесплатная, а низкостоимостная. Надо взять под контроль строительные мощности и диктовать себестоимость жилья, не выпуская эти цены на рынок. Для этого понадобится своя строительная фирма, которая будет строить жилье по заданным параметрам. Со стоимостью квадратного метра, скажем, не больше 300 долларов, при том что сейчас 600 долларов считается низкой ценой. Но это же дикая цена в соизмерении с зарплатой! Нужно создать механизм скрытого кредитования: ты подписываешь обязательство на 10 лет и трудишься так, как требует от тебя завод. Зато через десять лет жилье твое.

Надо восстановить некоторые элементы социализма. Мы ведь достигли высшей степени социализации, а теперь ссылаемся на финский социализм, шведский, колхозный. Посмотрите, что в послании президента сказано: ключевая фраза - «сохранение народа». Это солженицинская фраза. Во что вкладывают сотни милли-

ардов рублей? В социалку, здравоохранение. Сперва все похоронили, чтобы сейчас восстановить. Так и внутри производства. Мы коллективные люди. И человек в коллективе себя лучше чувствует, чем в одиночку. Единственное, во что нельзя вмешиваться, это в его личную жизнь. А в общественную жизнь, в рабочую жизнь как не вмешиваться? Ее организовывать надо. Поезжай в Японию и посмотри, как японцы работают. Они тоже общинники. Посмотри, какая наглядная агитация на «Тойоте», «Мицубиси». Надо внедрить элементы социализма в заводские взаимоотношения: соревнование и достойное поощрение. Вплоть до автомобиля и квартиры. Тогда поверят.

И третье: руководство завода не должно с первых своих шагов потерять авторитет в глазах народа. Когда на страницы прессы выползает факт, что

родной брат Артякова, который ни ухом ни рылом в автомобильных делах, становится директором автомобильного торгового дома в Москве, то это - самый простой блат. И сразу воспринимается коллективом как оскорбление. Зачем так делать? В Москве всегда работали выдающиеся сотрудники завода. Московская дирекция - это было министерство иностранных дел АВТОВАЗа.

Когда в прессе появилась информация, что новое руководство купило себе дорогие зарубежные автомобили, я воспринял это как небольшой грех. Но надо быть осторожным с этим. Поляков ездил на вазовском автомобиле. На службу нужно приезжать на автомобиле корпорации, если ты веришь в ее жизнестойкость. И никаких сватов-братьев в руководстве! Задача Есиповского на заводе - открутить голову раковой опухоли коррупции. В рыночных условиях работаем, а автомобили распределяются по блату.

**- Александр Ибрагимович, как вы отнеслись к присвоению вам звания Почетного гражданина Тольятти?**

- Конечно, с присущей мне скромностью, я должен сказать, что это - самый правильный выбор комиссии. Я прочитал, что там за команда была. Все достойные люди. Я ничем не хуже, не лучше других.

**Поляков ездил на вазовском автомобиле. На службу нужно приезжать на автомобиле корпорации, если ты веришь в ее жизнестойкость. И никаких сватов-братьев в руководстве! Задача Есиповского на заводе - открутить голову раковой опухоли коррупции.**