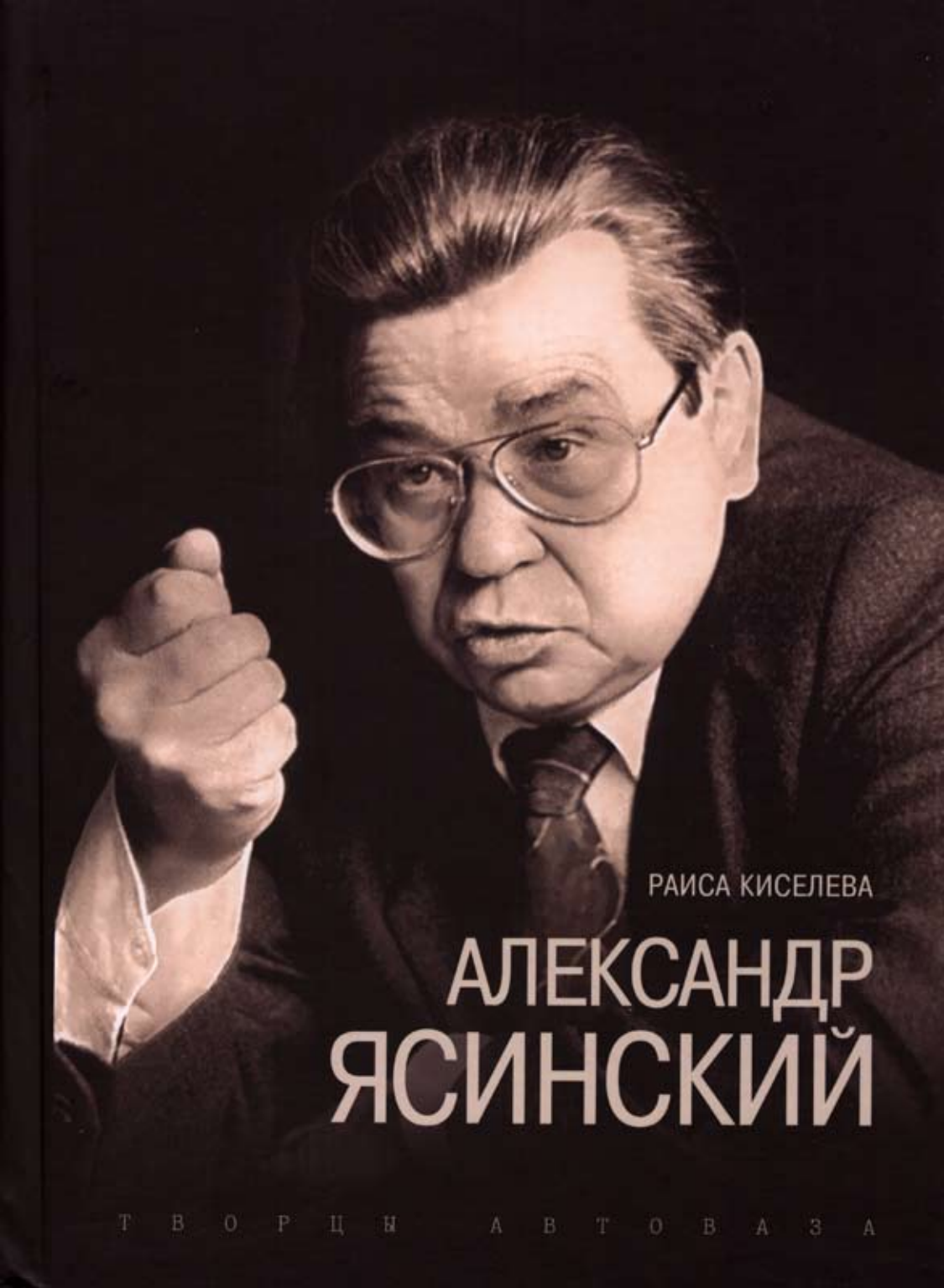


РАИСА КИСЕЛЕВА

АЛЕКСАНДР ЯСИНСКИЙ

ТВОРЦЫ АВТОВАЗА

УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗРАСЧЕТА

УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗРАСЧЕТА	ПОДУРОВНИ ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗРАСЧЕТА	ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА ВНЕДРЕНИЕ ХОЗРАСЧЕТА
0. ВНУТРИОТРАСЛЕВОЙ ХОЗРАСЧЕТ	0.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ХОЗРАСЧЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ ОБЪЕДИНЕНИЯ С ГОСБЮДЖЕТОМ И МИНИСТЕРСТВОМ	МИНИСТЕРСТВО-ОБЪЕДИНЕНИЕ
1. ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РАСЧЕТ ОБЪЕДИНЕНИЯ	1.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ХОЗРАСЧЕТА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ДИРЕКЦИЙ И УПРАВЛЕНИЙ 1.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ХОЗРАСЧЕТА НА ЗАВОДАХ ОБЪЕДИНЕНИЯ, В САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ ПОДРЯДНЫХ И СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, ФИРМАХ	УПРАВЛЕНИЯ ГЕНЕРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ – ЗАВОДЫ-ФИЛИАЛЫ, ФИРМЫ И ОРГАНИЗАЦИИ АвтоВАЗа
2. ВНУТРИЗАВОДСКОЙ (ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ) ХОЗРАСЧЕТ	2.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ХОЗРАСЧЕТА ПРОИЗВОДСТВ ВАЗа 2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ХОЗРАСЧЕТА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОТДЕЛОВ И СЛУЖБ 2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ЦЕХОВОГО ХОЗРАСЧЕТА	УПРАВЛЕНИЯ ГЕНЕРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ – ПРОИЗВОДСТВА, ЗАВОДЫ
3. ВНУТРИЦЕХОВОЙ ХОЗРАСЧЕТ	3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ХОЗРАСЧЕТА УЧАСТКОВ И ЦЕХОВ	ПРОИЗВОДСТВА, ЗАВОДЫ – ЦЕХА И ОТДЕЛЫ

Проект «Корпоративная история ОАО «АВТОВАЗ»

Р.А.КИСЕЛЕВА

АЛЕКСАНДР ЯСИНСКИЙ

Издательская серия «Творцы АВТОВАЗа»

Выпуск 3

Тольятти
2009

ББК 65.304.15
К 44

Издание подготовлено к печати
ОАО «АВТОВАЗ»

Главный редактор: **А.Е.Степанов,**
руководитель проекта
«Корпоративная история ОАО «АВТОВАЗ»

Выпуск 3
(серия «Творцы АВТОВАЗа». – Тольятти, 2009. – с. 336)

К 44 **Киселева Р.А. Александр Ясинский**

Издание посвящено Александру Ибрагимовичу Ясинскому, патриарху вазовской экономики: начальнику финансового управления (1971–1985), заместителю генерального директора по экономике и планированию (1985–1991). Его новаторские идеи легли в основу многих экономических экспериментов, известных на всю страну.

В книге рассказывается о суровом военном детстве А.И.Ясинского, об учебе в Ленинградском финансово-экономическом институте, о работе в Белорусском совнархозе. Общение с выдающимися учеными страны, академиками РАН сформировало мировоззрение А.И.Ясинского, наложило отпечаток на его многогранную деятельность. Александр Ибрагимович – почетный гражданин города Тольятти, председатель совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ».

В издании использованы материалы и фотоиллюстрации из фондов музея ОАО «АВТОВАЗ», совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ», управления по делам архивов мэрии городского округа Тольятти, музея Санкт-Петербургского университета экономики и финансов (ранее ЛФЭИ), из личного архива А.И.Ясинского. Впервые публикуется на русском языке перевод статьи из датской газеты «Politiken» (1990), выполненный кафедрой скандинавской филологии Санкт-Петербургского государственного университета.

Автор – член Союза журналистов России Р.А.Киселева.

Издание рассчитано на массового читателя.

В книге использованы фотографии из личного архива А.И.Ясинского, музея ОАО «АВТОВАЗ», отдела рекламной и информационной поддержки продукции ДпМ ОАО «АВТОВАЗ».

ББК 65.304.15

© Киселева Р.А., Тольятти, 2009
© ОАО «АВТОВАЗ», 2009

ВКЛАД ЭКОНОМИСТОВ-ПРАКТИКОВ АВТОВАЗА

(Вместо предисловия)

В 2006 году АВТОВАЗ отметил 40-летие со дня образования. Это очень крупное событие, относящееся к периоду тех экономических реформ, которые принято называть «косыгинскими». С созданием АВТОВАЗа в отечественной промышленности произошел настоящий рывок. Это было первое предприятие, построенное в конце 1960 – начале 1970-х годов с участием иностранного капитала и создавшее впервые в стране народный автомобиль, а также огромную сеть предприятий, задействованных на производстве комплектующих и новых материалов. Продукция автогиганта на Волге достигла высоких показателей. Российские автомобили «Лада» стали поступать не только на внутренний рынок, но и широко экспортироваться в страны СЭВ. Ряд моделей, в том числе «Нива», пошли на Запад, в капиталистические страны, где пользовались большим спросом.

Организация АВТОВАЗа была во многом тем элементом, который выводил Россию на принципиально новые технологические решения, менял стиль и образ жизни людей.

В те годы особый интерес для экономистов – промышленников и ученых – представляла вазовская система внутризаводского хозрасчета. АВТОВАЗ как новое предприятие сразу же стал функционировать в рамках новых экономических отношений, формировавшихся «косыгинской» реформой. Волжскому автозаводу удалось миновать стадию перехода от старых методов хозяйствования к новым. Он вбирал в себя все новое и настраивался в соответствии с новыми экономическими параметрами и методами хозяйствования. В тот период было важно не только влиться в общий поток экономических преобразований, но и мобилизовать свои возможности и преимущества для поступательного развития и роста конечных результатов.

Предложения, разработанные АВТОВАЗом по конкретным формам хозяйствования, экономического стимулирования, были одобрены вышестоящими органами и легли в основу заводского Положения о хозяйственном расчете. Хозрасчет охватывал все производства, общезаводские управления и отделы, он был доведен до участков и бригад. Система оплаты труда строилась на ответственности всего коллектива за выполнение производственных заданий и повышением качества продукции.

Основные идеи и положения этого вазовского документа, как и многих последующих, ориентирующих коллектив завода на экономическую заинтересованность в точном выполнении плановых заданий, разрабатывались мобильным экономическим штабом, во главе которого стояли такие выдающиеся новаторы АВТОВАЗа, как П.М.Кацура и А.И.Ясинский. Их вклад в разработку базовых, стартовых основ системы хозяйствования и управления на Волжском автозаводе, значительно облегчивших переход к действию в рыночных условиях, поистине неоценим. По их инициативе в середине 1980-х годов развернулся широкомасштабный экономический эксперимент, на работу в условиях которого с 1986 года переводились основные отрасли промышленности страны. Следует отметить, подобных экономистов-практиков в стране было мало.

АВТОВАЗ – не простая страница российской экономической истории. Это предприятие с многосложным прошлым, противоречивым настоящим и многообещающим будущим: имеются мощные производственные базы, наработан огромный технический потенциал, идет активный поиск инвесторов. Отрадно, что в последние годы начался поворот государства к участию в развитии таких базовых отраслей, как авиационная промышленность, судостроение, автомобильное производство, создаются государственные корпорации.

Надо заметить, АВТОВАЗ попал в сложную систему международной конкуренции: мировые компании воюют за внутренний рынок России, который имеет колоссальные масштабы.

Очень важно удержаться в этой конкурентной борьбе. Надо иметь силу воли, мужество, чтобы все это выдержать. Государству необходимо сделать выводы, что жить следует не только за счет нефти и газа, а активно строить и развивать высокотехнологичные производства, такие, как лидер российского автомобилестроения.

Научный руководитель
Института экономики РАН,
академик **Л.И.Абалкин**

Москва, 3 июля 2008 года

Глава 1

ВОЕННОЕ ДЕТСТВО

Помощник

Школа, куда он в 1937 году пошел в первый класс, стояла между тюрьмой и зданием НКВД, а сзади нее – синагога. Этот «бермудский треугольник» для школяра Саши Ясинского был всего лишь частью пути, который он проходил, спеша на уроки. Архитектурные объекты в центре Минска стали неким символом: все в его жизни было рядом.

Дом, где он жил с родителями Ибрагимом Хасеневичем и Марией Адамовной, сестрой Тамарой и братом Борисом, находился недалеко от его школы, самой престижной в городе. Она значилась под номером «один» и носила имя А.С.Пушкина. Учительница начальных классов Зубрицкая Надежда Константиновна, злая и интеллигентная шляхтянка, зорко высмотрела в море вихрастых голов одну, принадлежащую Саше Ясинскому. Он и вправду стал лучшим учеником, переходил из класса в класс, ступая исключительно по похвальным грамотам. Щелкал как орешки задачки по математике, помогая старшей на два года сестре Тамаре. Бегло читал, знал много стихов наизусть. Ходил в разные кружки при Дворце пионеров, изучал нотную грамоту, очень хотел научиться играть на баяне. Но никак не давались ему басы, левая кисть гуляла по маленьким кнопкам сама по себе, не прислушивалась к напарнице справа, не попадала в такт. На трубе у Саши получалось лучше.

Его хвалили и в школе, и дома. Например, дядька Иван, брат матери, в знак поощрения за пятерки в дневнике торжественно вручал башковитому племянничку рубль-другой. Дядька работал бригадиром на поезде Негорелое–Владивосток, находился в пути по целому

месяцу, мотаясь под стук колес от границы Белоруссии до самого Тихого океана и обратно. За жизнь на рельсах Иван Адамович получал приличную зарплату, но вот незадача – рассчитаться за квартиру (он временно снимал комнату у Ясинских) он не несся со скоростью курьерского поезда.

Примерный ученик решил навести порядок в щекотливых финансовых вопросах. Улучив момент, когда пиджак родственника в одиночестве скучал в прихожей, Саша запустил руку в нагрудный карман и вытащил первую попавшуюся купюру. («До сих пор стыдно, как вспомню, – сказал автору этих строк Александр Ибрагимович, – а ведь прошло почти 70 лет с того дня»). Червонец! Хрустящая бумажка жгла руки. Скорей на улицу, к Левке! Через час друзья дымили папиросами «Дели», к вечеру пировал весь двор – мороженое, ситро, табак. Сладкую жизнь оборвал ремень. Мария Адамовна всыпала сыну по первое число.

– Басурманин! Как ты посмел стибрить деньги у сродника! – выговаривала она сыну во время порки. «У своего же, не у чужого», – оправдывал себя в мыслях Саша, сдерживая стон. Он страдал не от позорной экзекуции, от обиды: его выдал соратник по подворотне. Может, дружок мало порций эскимо слопал? Мягкое место воришки ныло несколько дней, гораздо дольше, чем длился папиросно-шоколадный кутеж.

Не зря говорят, клин клином вышибают. Мудрая Мария Адамовна стала доверять провинившемуся ребенку занимать деньги у соседей, когда семье приходилось особенно трудно. Саша шел, как на каторгу, одалживать три рубля. («Для меня это было сущее наказание, – признался Александр Ибрагимович, – я выполнял самую позорную и тяжелую функцию»). Он с завистью смотрел вслед сестре и младшему брату, которых отправляли долг отдавать. Кто знает, может быть именно в эти жгуче-обидные минуты созрела у него мечта стать настоящим финансистом, таким, чтобы иметь возможность щедро давать, а не брать?

– Ну-ка, грамотей, помоги отцу, – говорил уставший после работы Ибрагим Хасеневич и доставал из портфеля газеты «Правда» и «Известия».

– Читай! – и он усаживал сынишку рядом с собой. Начальник цеха Минской кожгалантерейной фабрики имени Куйбышева откровенно «левачил»: поддерживал бухаринцев, левых коммунистов. Редакто-

ром «Известий» в 1934–1937 годах был сам Н.И.Бухарин. Его диалоги с прокурором СССР А.Я.Вышинским не сходили со страниц центральных изданий, печатавших материалы о политических процессах. Саша, видя напряженное лицо отца, старался читать с чувством. Выразительное чтение Ясинского-младшего прерывалось тяжелыми вздохами Ясинского-старшего. Возможно, мысленно он был там, на процессе, и вел внутренний монолог, неравный по силам, смелый и рискованный по тем временам.

– Скорбно, очень скорбно, – сокрушался про себя Ибрагим Хасеневич, – но вы, Андрей Януарьевич, в корне ошибаетесь, хоть вы и уважаемый человек, академик.

Саша на минуту замолкал, потом громко шуршал газетой, выводя отца из астральной беседы с невидимым Вышинским.

– Правда-то на стороне Бухарина: нельзя обвинять человека в преступлении только за то, что он в нем признался, – звучало в пространстве возмущенной души Ибрагима Хасеневича. И вдруг он вскакивал, начинал возбужденно ходить вокруг стола.

– Не трудно представить, – почти кричал коммунист Ясинский, – как эти признания выбиваются из невинных людей в тюремных застенках.

– Тише, Ибрагим, – умоляюще шептала Мария Адамовна. Она с опаской озиралась на дверь, за которой жили, в основном, руководящие работники кожгалантерейной фабрики, большинство из них евреи. Хоть отношения между соседями были доброжелательные, но редко кто говорил в последнее время в полный голос, все шептались: на пороге каждого дома затаился страшный тридцать восьмой год.

Невидимый прокурор Вышинский словно видел оттуда, из Москвы, все, что происходит в одной из минских квартир ветхого 2-этажного дома на улице Немиги. Даже виртуальный, он не мог простить «очки» в пользу своего главного оппонента Бухарина.

В 1938 году Ибрагима Хасеневича Ясинского исключили из рядов КПБ(б), понизили в должности. Он продолжал работать на своей фабрике, но уже мастером. Тот 38-й год ударил по семье и с другой стороны: репрессировали Кирилла, родного брата Марии Адамовны. За что бесследно исчез 20-летний Сашин дядя, к которому никак не подходило взрослое «Кирилл Адамович». Молоденький шофер, весельчак и балагур стал жертвой сталинского режима.

В 1939 году Ибрагим Хасеневич умер. Саша запомнил огромную толпу людей, шедших за гробом с факелами до самого кладбища.

У рабочих кожгалантерейной фабрики отец пользовался огромным уважением, оно выразилось в невиданном доселе траурном шествии.

Саша враз повзрослел, как может повзрослеть 10-летний ребенок. Он стал главным помощником у Марии Адамовны, на руках которой были еще двое детей, Тамара и Борис. Она работала санитаркой в амбулатории при Союзе писателей и композиторов Белоруссии.

– Саша, Боря, Тамара, – подзывала она к себе ребятню, – отгадайте, что я вам принесла? – и выкладывала из сумочки яркие открытки. То были приглашения на новогоднюю елку в Союз. Прыгающие от восторга отроки долго не могли успокоиться. Пирожные, шоколадные конфеты, ситро – все это они ели и пили от пуза в большом, красивом храме культуры. А какие подарки приносили домой! То коньки с ботинками, то лыжи, то шахматы, то валторну. Однажды на Сашу свалились с небес цимбалы. У этого многострунного ударного музыкального инструмента – многовековое происхождение, его изображения встречаются на древних ассирийских памятниках. Словом, Союз белорусских письменников и композиторов не экономил на детях своей республики.

Богемная среда с ранних лет отравила, в самом хорошем смысле этого слова, Сашу Ясинского. Он был знаком со многими знаменитостями: лучшими перьями, кистями и нотами Белоруссии. Автор антифашистских повестей «Теория Каленбрун» (1934) и «Герой нации» (1935) Эдуард Самуйленок успел погладить по голове бойкого пацана, громко читающего под елкой стихи Якуба Коласа, который лично и с удовольствием аплодировал юному чтецу. Успел, потому что в 1939 году оборвалась жизнь талантливого писателя Самуйленка.

Мария Адамовна тихо подсказывала сыну, кто пришел на новогодний праздник:

– Вон сидит Янка Купала. Знаешь, кто это?

Саша дергал плечом, отворачивался.

– Ты чего вертишься, как на шильках?

– Этот твой Купала мне сейчас ногу палкой проткнул.

– Как? – ахнула Мария Адамовна.

Саша исподлобья смотрел на поэта и сжимал кулачки.

– Я шел по лестнице, а он навстречу, и своей клюкой мне прямо на ногу надавил. Больно!

– Какая честь! – засмеялась Мария Адамовна. – Сам народный поэт Белоруссии прошелся по тебе тростью. Гордись этим знаком внимания и запомни его имя на всю жизнь.

– Век бы его не помнил! – ворчал травмированный поэтом мальчишка.

В зал прошел сияющий, как именинник, молодой человек.

– И его, народного артиста республики, одного из создателей белорусской оперы, грех не знать. Это Анатолий Богатырев.

– А его знаю! – радостно сообщил Саша. – На афише видел его фамилию, там было крупно написано: опера «В пущах Полесья». Композитор А.В.Богатырев.

– Это он и есть, – подтвердила Мария Адамовна и добавила еле слышно, куда-то в сторону: – Ни дать ни взять – сопляк!

Саша не понимал, почему мама так отзывалась о музыкальной знаменитости, видимо, с высоты своего возраста она имела право на такую реплику. Богатыреву едва исполнилось 25 лет. Через три года, в 1941-м, он станет лауреатом Государственной премии.

Кто только из влиятельных и могущественных ни желал здравствовать Марии Адамовне, когда она работала в Союзе писателей и композиторов Белоруссии. Но вот пришлось ей в военное время постучаться в двери к Якубу Коласу – надо было получить от него подтверждение, что она являлась сотрудницей Союза – и бывшая санитарка амбулатории уважаемого учреждения получила отказ.

Писатель, народный поэт Белоруссии, вице-президент АН БССР Якуб Колас, настоящее имя которого Константин Мицкевич, по-простецки баял:

– Манька, я-то знаю, что ты работала в Союзе, но пусть твою бумагу подписывают другие.

Стояла зима сорок первого. В Минске свирепствовали немцы. Как тут не понять автора сборников «Песни неволи», «Песни печали», поэмы «Новая земля»? Минск и в самом деле стал другой землей, невольной, печальной, оккупированной. Жить хотелось всем, в том числе знаменитостям.

– Пришла незвана, – бормотал хозяин роскошной квартиры, провожая просительницу до порога.

Мария Адамовна вернулась домой убитая горем, рассказала о визите к Якубу-Мицкевичу. Саша вспыхнул недетским негодованием.

– Шкура! Я бы ему показал!

На обиду, унижение, несправедливость он с ранних лет реагировал мгновенно, горячо, порой со злостью.

– Храни нас, господь, от зол и напастей, – примирительно сказала Мария Адамовна. Саша не скоро успокоился.

После смерти мужа Мария Адамовна пошла работать на кожгалантерейную фабрику. Трудно приходилось матери троих детей. Саша, как старший сын, помогал изо всех силенок. Однажды он принес домой два рубля и протянул их матери. Это была приличная сумма по тем временам.

– Откуда у тебя деньги? – переполошилась Мария Адамовна.

– Из синагоги, – гордо сказал Саша. – Я там теперь керосиновые лампы и свечи буду тушить после молебна. За каждое тушение обещали по два рубля давать. Не пропадем, мама! Вот только рука болит, – и он показал пальцы, исколотые до крови.

На дверь синагоги крепилась металлическая пластина с пробитыми в ней дырочками, острые края которых выпирали наружу. Входя в храм, прихожане обязательно надавливали на пластину. Суровому иудейскому ритуалу подчинялся и маленький мусульманин. По отцу он был татарином, по матери белорусом. В детстве, черноглазый и широкоскулый, Саша больше походил на татарчонка. Это сходство не раз спасало ему жизнь, особенно в годы оккупации. Получая свой первый паспорт, Александр указал в графе «национальность» – белорус. У сестры Тамары другая запись в паспорте – татарка. Такая вот получилась национальная вариантность в семье Ясинских.

...Пряча слезы, рано поседевшая женщина перебинтовала сыну руку и пошла отваривать бульбу: питались почти одной картошкой. Благо, фабком взял под опеку семью, потерявшую кормильца. Дети получали от фабрики имени В.В.Куйбышева обувь, одежду, их кормили обедами в рабочей столовой и направляли по путевкам в пионерский лагерь. По такой путевке летом сорок первого братья Ясинские, Саша и Боря, отдыхали в пионерлагере, расположенном под Минском. Фабком выдал им путевки на все каникулы. К концу июня мальчишки успели так загореть, что блестели только зубы.

На Могилевском шоссе

Он выходил из окружения, глох от разрыва бомб и буханья мин, стоял под прицелом немецкого автомата, отвечая на вопрос: «Юде?», с риском для жизни проникал в гетто и выводил из него советских военнопленных. Белорусский хлопец еще в детстве не единожды был на волоске от смерти. Ведь для чего-то ты его, Господи, сберег?

...Однажды утром в пионерском лагере появились люди в военной

форме и с винтовками, у некоторых бойцов была перебинтованная голова под пилоткой. Красноармейцы принесли чудовищную весть: в Минске немцы, советские части отступают. В лагере поднялась паника. В лесу, в глухомани, не было ни телефона, ни радио, и никто не мог поверить в то, что уже несколько дней идет война, что ведутся жаркие приграничные сражения, и что немцы летают на Оршу не из какой-то Варшавы или Кенигсберга, а с белорусского военного аэродрома в Гродно! Фашисты уже так близко! Пионервожатые срочно стали вывозить детей из леса, они выгрузили их в ближайшем населенном пункте Смиловичи, найдя ребятне временное пристанище – синагогу.

– Никому не признавайтесь, что вы пионеры, – наставляли перепуганных воспитанников вожатые, – галстуки спрячьте, закопайте или утопите.

К концу дня в битком набитой синагоге стало свободней – некоторых детей расхватали родители. И все же немаленькая группа пионеров оказалась практически брошенной на произвол судьбы. Сделали ноги даже вожатые.

Боря хныкал. Проведя ночь на холодном полу, без воды и пищи, он хотел есть и просился домой.

– Сиди здесь, – твердо сказал Саша. – Я с Левкой пойду на разведку. Проберемся в город, все расскажем маме и вернемся за тобой.

Он и не ведал, что их мама в те дни попала на операционный стол: врачи едва спасли Марию Адамовну, удаляя острый аппендицит.

– Я хочу с вами!

– Не ной! – отрезал старший брат и сунул Боре два пряника, оставшиеся от сухого пайка, выданного в столовой. И смягчив голос, добавил: – Мал ты еще, не выдержишь трудного пути.

Саша и его два закадычных друга Левка Голанд и Ёся Гладштейн еще ночью разработали план – идти домой. Дорога знакомая, и какие-то 35-40 километров по Могилевскому шоссе они преодолеют за день. К отважной троице присоединилась еще пара отчаянных попутчиков с облупленными носами. По пути «разведчики» нарвали в чужом огороде лука, засунули зеленые перья в карманы, поближе к НЗ – пряникам. Сняли с груди красные галстуки, обмотали ими камни и закинули в пруд, как учили вожатые. Покинув Смиловичи, мальчишки направились в Минск.

То, что они увидели на Могилевском шоссе, называлось войной.

Беспощадная правда о страшных тяжестях первых дней войны

показана в книге «Живые и мертвые». Александр Ибрагимович подтверждает снайперскую точность писателя: «Константин Симонов словно стоял тут с кинокамерой. Все, что он написал в книге «Живые и мертвые», видели и мы, дети, пробиравшиеся из пионерского лагеря в Минск. Мы шагали по дороге, по которой только что прошли немецкие танки, а в небе недавно пикировали «мессершмитты».

Обратимся к талантливым страницам романа «Живые и мертвые». Посчитаем своим долгом привести несколько эпизодов из книги К.Симонова, поскольку произошло небывалое, потрясающее совпадение: герой книги, политрук Особого Западного военного округа Иван Синцов, и герой нашего повествования, ученик минской школы № 1 Саша Ясинский первыми встретили войну: один – на Минском шоссе, а другой – на Могилевском.

«...Он так до конца дня и не узнал толком, что происходило кругом. То говорили, что Минск по-прежнему в наших руках, то, наоборот, что Борисов уже взят немцами; ближе к вечеру стали говорить, что где-то в семи километрах отсюда удалось остановить немецкие танки; впереди и правда, не приближаясь и не удаляясь, слышалась густая артиллерийская стрельба...

...Синцов стоял один на Минском шоссе, мимо него неслись машины, и на душе у него была такая тоска, что только перешедшая все границы усталость помешала ему закричать или разрыдаться.

...Синцов, как и тысячи других людей, проспал ту ночь в придорожной канаве, положив пилотку под голову и закрыв лицо поднятым воротником шинели. Он проспал несколько часов мертвым сном, не слыша ни рева проносившихся по шоссе машин, ни грохота ночной бомбежки, и проснулся оттого, что кто-то, отогнув воротник шинели, трогал рукою его лицо.

– Нет, этот живой, – сказал голос.

Синцов открыл глаза и сел. Перед ним стояли два мальчика лет по шестнадцати, одетые в чистенькие шинельки артиллерийской спецшколы, со скрещенными золотыми пушечками на черных петлицах. Наверное, так же как и Синцов, они давно ничего не ели: у них были похудевшие детские лица и отчаянные глаза. Оба были похожи на галчат, выброшенных из гнезда прямо на дорогу».

Такими же желторотыми галчатами казались и дети на Могилевском шоссе – Саша Ясинский и его сверстники. В книге юные артиллеристы возвращались к себе в спецшколу, в Борисов, и не

верили Синцову, что там уже немцы. В реальной жизни Саша и его друзья стремились попасть в Минск, и тоже не верили, что город, их родной город, заняли фашисты. Но Саша, как Левка и Ёся, твердо знал одно: там дом, там мама.

«...Мальчики пошли. Синцов еще долго с тревогой смотрел им вслед.

Потом отряхнул шинель, пилотку и пошел по Минскому шоссе на восток, к Орше.

Кто только не шел в те дни по этому шоссе, сворачивая в лес, отлеживаясь под бомбежками в придорожных канавах, и снова вставая, и снова меряя его усталыми ногами! Особенно много тянулось еврейских беженцев из Столбцов, Барановичей, Молодечно и других городков и местечек Западной Белоруссии. Сейчас, на восьмой день войны, они были уже за Борисовом и, значит, тронулись в путь давно, еще в первые сутки... Тысячи людей ехали на невообразимых фурах, дрожках и подводах... Но еще больше людей шло рядом с подводами.

...Все это двигалось на восток, а с востока навстречу по обочинам шоссе шли молодые парни в гражданском, с фанерными сундучками, с дерматиновыми чемоданчиками, с заплечными мешками, – шли мобилизованные, спешили добраться до своих заранее назначенных призывных пунктов, не желая, чтоб их сочли дезертирами, шли на смерть, навстречу немцам. Их вели вперед вера и долг; они не знали, где на самом деле немцы, и не верили, что немцы могут оказаться рядом раньше, чем они успеют надеть обмундирование и взять в руки оружие... Это была одна из самых мрачных трагедий тех дней – трагедия людей, которые умирали под бомбежками на дорогах и попадали в плен, не добравшись до своих призывных пунктов».

Да, все это двигалось на восток, а минские пионеры топали на запад, навстречу мощному течению. Словно все отступали, а эти, в коротких штанишках, наступали.

– Смотри! Пулеметные ленты валяются! Возьмем? – предложил Саша.

– Что с ними делать? Пулемета же у нас нет! – засомневался Левка.

– Нашим отдадим!

Мальчишки подбирали по обочине оружие, предлагали отступавшим бойцам. А военные хрипло кричали на них:

– Куда вы идете, дуралеи? Поворачивайте! Там немцы!

Потом их согнали с шоссе, на обочину.

Пацаны видели подбитые немецкие танки, рухнувшие бомбардировщики ТБ-3, опрокинутые полуторки, брошенные противотанковые орудия. Казалось, вся дорога забита железом, вся земля перепахана взрывами. Убитых они тоже видели. И своих, и врагов.

Наткнулись на кучу трупов в милицейской форме вперемешку с лошадьми. Тела милиционеров распухли так, что головы походили на огромные арбузы. Мухи кишели в людских и конских глазницах, запах стоял такой, что мальчишки как по команде заткнули носы. Их вывернуло наизнанку.

Наверное, о таких милиционерах и писал Константин Симонов, размышляя о самой мрачной трагедии первых дней войны, рассказывая о тех, кто погиб под бомбежками, так и не добравшись до своих призывных пунктов.

Солнце стояло в зените. Хотелось пить. Пряники с зеленым луком давно съедены. Вдруг Ёська прыгнул в кювет и закричал:

– Килька!

В кабине взорванной «эмки» валялись консервы «Килька в томате». С трудом открыли жестяные банки, с голодухи жадно набросились на протухшую на жаре рыбешку. Далеко от «эмки» им уйти не удалось: все стали дружно приседать под кустами. Скрутило животы. («С тех пор, – признался в одном из интервью Александр Ибрагимович, – я кильку вообще терпеть не могу»). Вот тебе и подкрепились – последние силы теряли. Мучила жажда.

– Я вижу красные флаги! Там наши! – Левка указывал рукой на скопления людей и машин впереди. «Разведчики» прибавили шагу и оказались... нос к носу с немцами. Только сейчас они разглядели на флагах круг и свастику. Окружение!

– Кто такие? Куда идете? – здоровый рыжий солдат хорошо говорил по-русски. Его автомат почти касался детских лбов.

– Мы были в деревне, идем домой, в Минск, – ответил за всех Саша. Он хорошо усвоил наказ вожатых не произносить слова «пионер», «пионерский лагерь».

– Юде? – фашист ткнул стволом в Ёсю.

– Татарин, – почти в три голоса сказали Саша, Левка и Ёська.

– Все татары?

Полураздетый, загорелый немец громко загоготал. У фашистов была передышка. Одни возлежали на орудиях, другие брились, третьи пили кофе. Многие ходили в шортах. («Я первый раз увидел взрослого в шортах, – вспоминал много лет спустя Александр Ибрагимович, – у нас же обычно пионеры их носили»).

– Вассер, – осмелев, попросил Саша, – битте, вассер.

Фашисты сгрудились вокруг несмышленышей, похожих на стайку гадких утят, отбившихся от мамы-утки. Они явно развлекались над оцепеневшей от страха детворой. Словно в издевку, налили им из баклажки не воду, а какую-то темную жидкость. Саша с опаской сделал пару глотков. Это был кофе. Левка же только понюхал черную жижу. Вдруг их хотят отравить?

Автоматчик, преградивший им путь, отпустил очень удачную, на его взгляд, шутку:

– Ну что, штаны уже мокрые?

Рыжий перевел свою остроту, и немцы заржали. Настроение у фашистов было лучше некуда, еще бы, ведь они всего за неделю продвинулись вглубь советской территории на сотни километров. Поиграв детьми как игрушками, немцы со смехом всучили им советские деньги и прогнали прочь.

– Нах хаус! Шнель, шнель! – неслось вслед бросившимся наутек малым. Думали ли немцы в эту минуту о своих детях, о младших братьях, оставленных в германских городах и деревнях? Что стояло за громкой веселостью и щедростью неприятеля? Щедрее подарка, чем жизнь, не бывает. В тот день на Могилевском шоссе враг подарил «утятам» жизнь. Одним – долгую, а другим – короткую, очень короткую, такую, как у Левки Голанда, еврейского мальчика, сына председателя фабкома Минской кожгалантерейной фабрики.

Они долго молча шли вдоль шоссе.

– А ты нас пугал, – нарушил тишину Ёська. Этот упрек относился к Левке, который был мастер по страшилкам. В лагере после отбоя он выдумывал такие истории про немцев, что волосы вставали дыбом даже на сорви-головах.

– Жуть, как ты, Левка, нас пятками своими мучил, – не унимался Ёська. В его ушах еще стояло ужасное: «Юде?», и чтобы побороть страх, курчавый мальчик шпынял такого же курчавого друга.

– Ты говорил, что немцы отрезают пионерам пятки и заставляют их есть. Враки все это, видишь, нам они ничего не отрезали.

– Еще успеют, все только началось, – мрачно, по-взрослому ответил за Левку Саша.

И вновь тут и там им встречалась подбитая немецкая техника. Вполне возможно, что среди скособоченных, обугленных танков были и те, которые остановил сам Николай Гастелло, 33-летний командир

эскадрильи 207-го авиаполка 42-й бомбардировочной дивизии. Он погиб здесь, под Минском, в самые первые дни войны, совершив свой бессмертный подвиг 26 июня 1941 года. Осколком зенитного снаряда пробило бензобак самолета Гастелло. Самолет загорелся. И тогда капитан Гастелло вместе с тремя членами экипажа А.Бурденюком, Г.Скоробогатым и А.Калининым приняли решение направить горящий самолет прямо в скопление вражеских бронетранспортеров и танков. Николай Гастелло будет удостоен звания Героя Советского Союза. Посмертно.

Обо всем этом Саша узнал гораздо позже, уже после войны, а пока он с товарищами упрямо топал домой. Как он и рассчитывал, к вечеру они добрались до Минска. Уже темнело, когда «разведчики» вошли в поселок Коминтерн. Слышалась стрельба.

– Чуете? – Левка остановился и принюхался. – Конфетами пахнет.

Запах еды для изголодавшегося ребенка сильнее запаха пороха.

– Где-то здесь находится «Коммунарка», – подтвердил Саша. – За мной!

Прижимаясь к заборам, они прокрались к кондитерской фабрике. Она оказалась разбомбленной. В огромных чанах под открытым небом застыла патока. Мальчишки отбили куски карамели и принялись жадно их сосать.

Уже в полной темноте они постучались в калитку деревянного домика на окраине. Их впустила пожилая хозяйка, все понявшая без лишних слов. Чумазые лица и голодные глаза выдавали детей с головой.

– В городе комендантский час. Оставайтесь в хате до утра. Я постелю вам на полу.

Пряники, консервы, патока, встреча с немцами, пейзаж с милиционерами и лошадьми – все смешалось и образовало гремучую смесь, которая всю ночь рвалась наружу с такой силой и частотой, что «разведчики» даже не успевали выскочить на крыльцо. Утром добрая женщина вытерла загаженный пол, обмыла перепачканных детей, дала им по куску хлеба и перекрестила вслед.

Саша не узнавал родного Минска. Он лежал в руинах. Тянулись целые кварталы, пострадавшие от бомбежек.

– Одеколоном воняет! – Левкин нос, обещавший стать в перспективе настоящим рубильником, снова пришел в движение.

– Ужас, как прет! – тут и все дружно поморщились.

В церкви на улице Немиги еще недавно был склад парфюмерной продукции. Сейчас там торчали фрагменты кирпичной стены и высились горы зубного порошка и разбитых склянок, раскинулись лужи одеколона. Запах небывалой концентрации просто валил с ног. Разбросанное добро соблазняло. Чем здесь можно поживиться? Мальчишки набили карманы мылом, пузырьками с лосьоном, затем рванули к фабрике индпошива, откуда народ охапками выносил обувь. Они тоже схватили по паре новеньких ботинок. Ближе к центру города Саша с Ёсей и Левкой отделились от напарников и потопали дальше вместе, так как жили по-соседству в одном доме. У каждого на плече болталась связка штиблет. Так, в течение суток дети войны превратились в мародеров.

Грязный, поцарапанный, исхудавший, но гордый трофеями – таким Саша появился на пороге родного дома. Мария Адамовна не верила своим глазам: сын вернулся! Ведь за десять дней войны о детях не было ни слуху ни духу. Она чуть поднялась с кровати, ахнула, схватилась за бок и вновь бессильно опустилась на подушки:

– Где Боря?

– В Смиловичах. Туда нас привезли вожатые и бросили. Я решил пойти в разведку без Борьки. А еще я обутку принес... Там все грабили обувную фабрику... Ой, да чоботы на одну ногу!

Саша не успел договорить, как раздался шлепок. Собрав последние силы, Мария Адамовна отвесила герою дня подзатыльник, потом прижала его к груди и заплакала:

– Удрапал, оставил брата!

– Пойдем за ним, мама! Я знаю дорогу.

Узнав об операции, Саша уговаривал маму не идти, оставаться дома, но Мария Адамовна тут же стала собираться в дорогу.

– Мама, когда немцы заняли Минск?

– Люди увидели первые танки в районе Болотной станции. Была суббота, 28 июня...

– Знаешь, сколько этих танков валяется на шоссе! Мы с Левкой насчитали больше двадцати. Это наши солдаты забрасывали их гранатами да лупили по ним из тяжелых бомбардировщиков.

Саша шел с мамой по тому же Могилевскому шоссе, по которому еще вчера шагал с товарищами. В ближайшей деревне Мария Адамовна слегла, свежие швы кровоточили, у нее поднялась высокая температура, и дальше Саша пошел один. Правда, еще в Минске к ним при-

соединились несколько человек, шествующих в Смиловичи. Теперь Саша выступал проводником, он вел взрослых, выбирая наиболее короткий и безопасный путь, избегая встречи с немцами. Все благополучно добрались до места благодаря военному детскому опыту.

В Смиловичах Сашу Ясинского встречали как героя, ведь он прошел туда и обратно под носом у немцев в общей сложности 70 километров. А в углу синагоги кто-то тихо всхлипывал. Это был Боря Ясинский.

– Я знал, знал, что ты придешь за мной, – говорил, размазывая слезы по грязным щекам, младший брат старшему.

Гетто – второй дом

В начале июля 1941 года, после мытарств и тяжелых испытаний, вся семья Ясинских вновь собралась в Минске. От города, к которому так исступленно рвались гитлеровцы, осталось, без преувеличения, только название. Этот пункт фашистам нужно было занять любой ценой. И им это удалось. Отсюда открывался прямой путь на Смоленск и Москву.

Из военных архивов известно, что на этом направлении враг сконцентрировал группу армий «Центр», в которой насчитывалось 50 дивизий, в том числе 15 танковых и моторизованных. Их поддерживал 2-й воздушный флот.

...22 июня 1941 года, начав наступление на Советский Союз, не считаясь ни с какими потерями, фашисты прорвали оборону советских частей северо-восточнее Сувалок (Польша) и начали быстро продвигаться на Вильнюс и Минск. Только за 4 дня наступления враг продвинулся вглубь нашей территории более чем на 200 километров. 26 июня немецкие танки подошли с северо-запада к минскому укрепленному району. 27 июня советские воины отбросили врага от Минска на 13-14 километров: в районе Острошицкого Городка путь танкам со свастикой на башне преградила 100-я ордена Ленина дивизия и полки 161-й дивизии. В ход шли связки гранат и бутылки с бензином. И все же, части Красной Армии после ожесточенных боев отступали, сдавая пункт за пунктом. Так, 28 июня 1941 года столица Белоруссии оказалась в руках неприятеля.

Захватив Минск, фашисты издали приказ о создании гетто. В течение пяти дней все евреи – жители Минска – обязаны были

переселиться в еврейский район, который отводился в пределах улиц: Колхозной, Немиги, Шорной, Коллекторной, Перекопской, Низовой, Обувной, Заславской, 2-го Опанского переулка. Жителям приказывалось построить каменную стену, отделявшую этот район от всего города.

Фашистский приказ перевернул весь Минск. Вытряхнул он из насиженного гнезда и семью Ясинских. Марию Адамовну с детьми переселили из еврейского района в центр города на улицу Берсона. Они заняли три комнаты в деревянном доме, в котором до этого жил успевший эвакуироваться профессор медицины. С одной стороны находился Дом правительства, с другой к хозяйственным профессорским постройкам примыкала фабрика-кухня.

Саша быстро сориентировался в новой обстановке. На мансарде он обнаружил огромную библиотеку. Он часто звал наверх Левку с Ёськой, и, стукаясь лбами, они часами рассматривали внутренние органы homo sapiens, ярко и подробно нарисованные на страницах медицинской энциклопедии. Сколько нового, жгуче-запретного они узнали о человеке, начиная с его зародыша.

Саша сделал открытие, вернее, вскрытие и в профессорском сарае, который стоял впритык к фабрике-кухне. Он проделал в стене щель и присвистнул:

– Клондайк! Живем, братва! Здесь целый склад! Встань на шухер! – скомандовал он младшему брату. Пока Борис «работал» часовым, Саша с друзьями-подельниками таскал через щель скатерти, полотенца, салфетки. Потом все валили на Суражский рынок и сбывали добычу. На вырученные деньги покупали еду, а есть им хотелось всегда.

– Черт, рука уже не достает! – ругался Левка и из последних сил тянулся внутрь склада.

– Держи проволоку, на вот, крючком подцепи! – крутился рядом Саша.

Однажды и крючок не помог, бельевая пещера со стороны щели стала огромной.

Шатаясь по улицам, друзья подбирали окурки, смолили самокрутки, вспарывали на Юбилейном рынке мешки, тырили яблоки, конфеты, заводили знакомство с такими же бродяжками. Саша ловко загонял на рынке «Раковые шейки», за пару карамелек он получал 5 рублей. Деньги тут же превращались в товар, в плоский сладкий

хлеб, испеченный на сахарине. Кусок размером 10х10 сантиметров стоил 10 рублей, или одну оккупационную марку. Товар–деньги–товар. Этот железный закон экономики Саша усвоил на практике еще в отрочестве.

Жестоким символом времени был и желтый круг на груди людей, загнанных в еврейское гетто. Среди них находилось много знакомых Ясинских – соседи, друзья. Там, за кирпичной стеной проживали теперь Левка Голанд и Ёська Гладштейн.

Саша и Боря часто проникали на территорию гетто через еврейское кладбище. Они ослабили нижние венцы ограждения из колючей проволоки и проделали лаз в заборе. Возвращались тем же путем, через кладбище. Иногда оставались в гетто на ночь у кого-нибудь из знакомых, чтобы утром покинуть его вместе с колонной людей, отправлявшихся на работу.

Пацаны проносили в гетто хлеб, сало, соль, а назад выходили, пряча за пазухой вещи, золото, чтобы обменять их на продукты, в которых так нуждались люди со звездой Давида на рукаве. Дети ухитрялись дурить полицаев, патрулирующих по территории гетто. Затевая игры на виду у охраны, они приучали ее к себе, притупляли ее бдительность. Едва полицай отворачивался, Саша – шмыг за угол и был таков! А Боря, разогнавшись на санках, с размаху въезжал на Республиканскую, толкался ногой и катился на улицу Немиги, где юных связных с нетерпением ждали взрослые. В подкладке пальто, за обшлагами рукавов братья прятали записки-шифровки, которые получали от мамы.

Безусловно, Мария Адамовна осознавала риск, которому подвергала своих сыновей. Они могли засыпаться, быть схваченными в любую минуту. Но ненависть к врагу была сильнее страха. Белорусский народ сопротивлялся фашистам изо всех сил, пуская в ход и детские силенки.

Как-то раз в квартире Ясинских появилась красивая молодая женщина. Пышные рыжие волосы, нос горбинкой и речь с картавинкой выдавали в ней еврейку. Она представилась Терезой Варенниковой.

– Это твоя мама, – сказала Саше Мария Адамовна. – Ты будешь с ней ходить по городу. Так надо, сынок.

Позднее он узнал, что его вторая мама только по поддельному паспорту Варенникова, на самом деле она Клара Железняк, что у нее есть муж Михаил Ефимович Железняк, капитан КГБ, и что детей они

потеряли во время еврейского погрома. Связная Тереза Варенникова проникала в гетто, держа за руку Сашу, чтобы не вызывать подозрения у охраны.

Пожалуй, в Минске не было ни одной семьи, оставшейся в стороне от ожесточенной борьбы, длившейся три страшных года. Квартира Ясинских на улице Берсона стала конспиративной, превратилась в место явок минских подпольщиков. Тем временем во двор их дома зачастили военные в черной форме – в соседнем подъезде поселились эсэсовцы. Подпольщики ходили по краю пропасти.

1100 дней и ночей свирепствовал в Минске кровавый фашистский режим. В столице Советской Белоруссии размещалось более 100 различных военных организаций и частей группы армий «Центр»: отдел фашистской контрразведки «Абвер», военная комендатура, управление полиции безопасности и СД, части СС, жандармерия, штаб по борьбе с партизанским движением. В Минске находился генеральный комиссариат Белоруссии, который возглавлял ярый гитлеровский наместник Вильгельм Кубе.

Фашисты не скрывали своего намерения превратить Минск в стратегически важный узел, обеспечивающий успешные действия группы армий «Центр» на московском направлении. Это обстоятельство, пишет в документальной повести «Минск» Николай Матуковский, предопределило героическую и трагическую военную судьбу Минска, как и судьбу, значение и назначение минского подполья.

Весь оккупационный режим в Белоруссии был направлен на то, чтобы поставить людей на колени, превратить их в своих рабов. Основными формами всенародной борьбы против немецко-фашистских захватчиков были партизанское движение и подпольная деятельность. Центральный Комитет Коммунистической партии Белоруссии обязал местные партийные органы заблаговременно подготовиться к переходу на подпольную работу и развертыванию партизанского движения.

Уже на десятый день войны, 1 июля 1941 года, в Могилеве прошло совещание работников, направлявшихся в тыл врага. В нем участвовали первый секретарь ЦК КП(б) Белоруссии П.К.Пономаренко, маршалы Советского Союза К.Е.Ворошилов и Б.М.Шапошников.

Первым на оккупированной территории начал действовать Минский подпольный обком КП(б)Б, созданный в июле 41-го. Через

месяц после начала войны одна из первых подпольных групп образовалась на Минском железнодорожном узле. К концу 1941 года их насчитывалось уже около 50. Всего уже в августе 1941 года на территории республики действовал 231 партизанский отряд общей численностью свыше 12 тысяч человек.

Подпольщики вызволяли советских воинов из лагерей смерти. Если не могли пробраться сами, посылали туда своих детей, чтобы узнать, кого надо спасать немедленно. Под видом «матерей», «невест», «сестер», «жен» минчанки опознавали «своих» и за деньги, обручальные кольца или хлеб выкупали у охраны обросших, исхудавших «родственников». Вскоре, переодетые в гражданскую одежду вчерашние военнопленные уходили в леса. Вот эти кадровые военные и составляли основу партизанских отрядов «Мститель», имени Сталина, имени Буденного, имени Фрунзе, имени Лазо, имени Чкалова...

На многих конспиративных квартирах имелись радиоприемники, регулярно принимались сводки Совинформбюро. Подпольщики размножали их, перепечатывая на машинке или переписывая от руки, и распространяли среди населения Минска. Доставляли в партизанские отряды одежду и обувь, соль, писчую бумагу, медикаменты, готовили легальные документы, передавали в лес сведения о военных объектах немцев, дислоцировавшихся в городе и его окрестностях.

В военных архивах сохранились приложения к генеральному плану «Ост» о колонизации оккупированных земель (сам план «Ост» до сих пор не найден), в которых отмечено: «К вопросу о белорусах. ...Следует исходить из того, что белорусы являются наиболее безобидным и поэтому самым безопасным для нас народом из всех народов восточных областей». Тем не менее, по плану «Ост», 75% белорусов требовалось истребить и выселить в Сибирь, а 25% белорусов «нордического типа» – онемечить и использовать как рабочую силу.

До сих пор на Западе кое-где раздаются слова оправдания по поводу зверств гитлеровцев на белорусской земле. Вот если бы, утверждают такие «адвокаты», не было бы в Белоруссии массового партизанского движения, то и не было бы убито 2 миллиона 200 тысяч местных жителей и военнопленных.

Эти строки взяты из многочисленных документальных сборников, повествующих о борьбе советских патриотов в тылу немецко-фашистских захватчиков в годы Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. Но самым уникальным источником является человек, на собственной

шкуре испытавший «вкус и запах» исполинской смертельной схватки. Живет такой свидетель, участник партизанского движения в Белоруссии, и в нашем городе Тольятти. Это Александр Ибрагимович Ясинский. А в центре Минска, рядом с красивым красным костелом святого Симеона и святой Елены, стоит памятник Михаилу Гебелеву, руководителю минского подполья. Бывая на родине, Александр Ибрагимович подолгу стоит у бронзовой легенды Белоруссии. Опираясь на трость и склонив седую голову, ветеран вспоминает: когда-то, очень давно, он, в возрасте своего внука, не раз выводил из гетто за пределы города симпатягу парня, даже не догадываясь, что семенит рядом с вожаком минских подпольщиков.

– Дед, а дед, – тринадцатилетний Сережка теребит Александра Ибрагимовича за рукав, – пойдем отсюда. У тебя глаза мокрые, а нас бабушка ждет.

– Я прочитал в книге «Минск», что Партизанский проспект – одна из нарядных магистралей города, – заводит Сергей мужской разговор в следующий приезд на родину деда. – Там написано, что раньше это было Могилевское шоссе, а потом его переименовали в честь прославленных белорусских партизан. Значит, в честь тебя, дед? – повзрослевший внук пытливо заглядывает в глаза Александру Ибрагимовичу.

...Саша пролез под колючей проволокой и, прячась за гранитными плитами, прокрался через еврейское кладбище в гетто. Его друг Левка Голанд мыкался с матерью и сестрой в двухэтажной школе. Саша остался ночевать у Левки. Они почти не спали в ту ночь.

– Ты видел виселицы на площади? – пытал Левка друга.

– Кто их не видел? – жарко шептал в темноте Саша. – Трупы там две недели висели с табличками «Бандит». Я насчитал шестьдесят три повешенных.

– Страшно?

– Страшно было первый раз. Я наткнулся на виселицы, проходя мимо стадиона «Динамо». Меня тогда даже вырвало, – признался Саша. И тут он вспомнил, ради чего во весь дух бежал к Левке. Еще теснее прижавшись к другу на узком топчане, он выдал:

– Немцы под Минском устроили концентрационный лагерь. Говорят, туда согнали 140 тысяч советских военнопленных!

Левка слушал, сжавшись в комок. Он сам был частью чудовищной цифры: более 80 тысяч человек томились в гетто. Левка тоже кое-что рассказал Саше о кровавых делах, которые творились в еврейском районе.

В одну из таких ночей в школу нагрянули полицаи, среди них было несколько латышей, продавшихся фашистам. Началась стрельба. Сашу запрятали в диван, прикрыли мешком муки. Чудом спасся и Сашин отчим, Круглянский Иосиф Соломонович, он выпрыгнул в окно со второго этажа и убежал.

В первых числах ноября 1941 года гитлеровцы устроили в городах Белоруссии еврейские погромы. Седьмого ноября погром прошел в Минске. Накануне Саша с младшим братом пробрались в гетто. Нацепив на пальто шестиконечную желтую звезду, они смешались с колонной евреев, которых вели с работы. Саша пронес под шапкой переписанное от руки сообщение Совинформбюро. Быстро стемнело, наступил комендантский час. Левка Голанд уступил тесную деревянную кровать на козлах братьям, а сам устроился на полу.

Рано утром их разбудили выстрелы, немецкие команды, крики, плач детей. Всех, кто был в школе, гитлеровцы выстроили в колонну и погнали на еврейское кладбище. Наспех одетые, поеживаясь от холода, шли в предрассветной покорной толпе Саша и Боря Ясинские. Сарра Голанд и ее дети, Лева и Лена, оказались зажатыми в середине колонны. Саша успел заметить, как тетя Сарра на ходу снимала с себя золотые сережки. Вскоре Саша потерял их из виду. Не доходя до улицы Сухой, у сквера перед кладбищем, колонна разделилась на две части. Тут Саша резко дернул брата за руку и они, вывалившись из колонны, юркнули за угол дома, выскочили на улицу Республиканскую. Едва перевели дух, как их остановил патруль.

– Вы что тут делаете? – полицейский говорил на белорусском языке.

– Идем от дядьки.

– А где дядька живет?

– В Тарасовском заулке.

В нем, действительно, жил их дядя, брат отца. И версию – мы были у дядьки (или идем в гости к дядьке) – мальчишки припасли давно. Родственник также был предупрежден на случай неприятности.

– А как дядькина фамилия? – не унимался полицай.

– Ясинский.

– Как батьку звали?

– Ибрагим Ясинский.

– А где он працевал?

– На фабрике имени Куйбышева.

– Скажи мати, – грозя пальцем, сказал братьям Ясинским полицай, – чтоб она тибэ и тибэ отодрала, як можно и чтоб я вас не бачил николи. – И оглядываясь, нет ли поблизости немцев и толкая пацанов в шею, добавил: – Ваше счастье, что я працевал с Ибрагимом Хасеневичем.

В нужное время и в нужном месте нес дозор полицай, знавший отца Саши и Бори. Не случись этого неправдоподобного, единичного совпадения, братья навечно бы остались на еврейском кладбище, где фашисты расстреляли в то утро тысячи невинных людей. О небо! Береги детей, они твои ангелы!

Придя домой, они не узнали маму. Совершенно седая женщина тянула к ним руки. Узнав о еврейском погроме, Мария Адамовна мысленно похоронила своих сыновей. Зверски голодные, натерпевшиеся страху, они так налегли на гречневую кашу, что вмиг опустошили котелок.

Вдруг кто-то тихо постучался в дверь. Мария Адамовна пошла открывать и едва устояла на ногах. К ней на шею, рыдая, кинулась Сарра Голанд, бывшая соседка. Рядом стояла ее бледная дочь Лена.

– Где Левка? – вскричал Саша.

– Там, – и Сарра Голанд закрыла лицо руками. Она рассказала, как улучив момент, сунула полицаю-белорусу золотые серьги, и тот грубо, прикладом, отпихнул ее с дочерью в сторону. Она протягивала обручальное кольцо и умоляла выпустить сына.

– Он здесь, я найду его.

Конвоир выругался:

– Пошла вон, чертова баба! Не хватало пропасть из-за тебя. Убирайся!

Так, седьмого ноября сорок первого года Лева Голанд был расстрелян на еврейском кладбище вместе с другими невинно схваченными людьми. Саша потерял своего лучшего друга.

Подпольщик

Фашисты продолжали свирепствовать в городе.

18 января 1942 года улицы Пушкинская и Советская были устланы трупами – от Парка культуры и отдыха до завода имени Мясникова. В тот день фашисты расстреляли свыше тысячи советских военнопленных.

В квартирке Ясинских на улице Берсона по-прежнему собирались подпольщики. Саша весь обращался в слух, ловил каждое слово.

– Арестовано несколько товарищей с нашей фабрики.

– Надо быть осторожнее.

– По городу расклеены приказы: за каждого убитого немца будет расстреливаться 100, а за полицейского 20 местных жителей.

По хрипловатому голосу Саша узнал красноармейца, которого Клара Железняк выменяла на шмат сала в лагере для военнопленных, разыграв сцену встречи с «мужем». При виде «отца» Саша так ревел, что охранник, подмазанный салом, дрогнул.

– Предупредите товарищей, Минск объявлен на положении «боевой готовности», – сообщал неустрашимый Михаил Гебелев, молодой парень, уже прославившийся среди подпольщиков отвагой. Он же принес на следующую сходку радостную весть:

– Советские войска разгромили фашистов под Москвой. Противник отброшен на сотни километров от столицы.

Успех Красной Армии в битве за Москву вызвал новый подъем народной борьбы с оккупантами. К весне 1942 года антифашистское подполье в Белоруссии разрослось и окрепло. Активно шел процесс его консолидации, установления связей и взаимодействия между организациями.

5 сентября 1942 года вышел приказ № 00189 народного комиссара обороны СССР И.В.Сталина «О задачах партизанского движения». В нем говорилось об основных направлениях партизанских действий: разрушение вражеского тыла и в первую очередь коммуникаций, уничтожение живой силы и техники противника, его складов, казарм, учреждений, усиление разведки. Ставилась конкретная задача – вовлечь в партизанское движение самые широкие народные массы, создать для гитлеровских захватчиков невыносимые условия.

И такие невыносимые условия создавались повсеместно. Подпольщики наносили по врагу удар за ударом: взрывали склады с авиационными бомбами, выводили из строя паровозы, похищали прямо с улиц немецких офицеров.

Как грибы после дождя возникали подпольные антифашистские организации и группы во многих городах и населенных пунктах Белоруссии.

– Нечего ждать, надо объединяться против фашистов, победа сама не придет, – такое решение принимали на многих подпольных собраниях.

– Жить для Родины, для русского свободолюбивого народа, бороться за честь и свободу его – в этом вся прелесть жизни, это в данный момент идеал жизни, – сказал один из зачинателей минского подполья И.Х.Козлов. Ему вторил отважный Е.Клумов, Герой Советского Союза (посмертно):

– Самое дороге у человека – это, конечно, жизнь. Но Родина, счастье ее – еще дороже.

Эти слова стали девизом Саши Ясинского на всю жизнь.

...Та весна 1942 года печальна массовыми арестами. Гитлеровцы казнили через повешение и расстреляли сотни человек из числа партизан. Костлявая уж стояла на пороге дома Ясинских. Быть бы им уничтоженными, если бы не счастливая звезда, блуждающая по пятам за этим отважным и рисковым семейством.

Вход в Минск и выход из него разрешались лишь на восьми контрольно-пропускных пунктах. Тех жителей, кто шел к окраине по другим улицам, расстреливали без предупреждения. Весь город немцы поделили на участки. На них стояли жандармы и агенты полиции, зорко следя, кто, куда и к кому ходит. Подпольная деятельность минчан и минчанят становилась чрезвычайно опасной. Впрочем, такой она была всегда, а в тот апрельский день сорок второго года опасность, вооруженная до зубов, уверенно двигалась на улицу Берсона. Нашелся предатель и на работницу кожгалантерейной фабрики имени Куйбышева Ясинскую Марию Адамовну. Ее заложил сосед, служивший в СД.

...Внезапно среди городских развалин перед Сашей с Борей возник мужчина и, отозвав в сторонку, тихо, но жестко приказал:

– Домой не ходите. Дуйте на Юбилейный рынок, – и скрылся за каменными глыбами так же неожиданно, как появился. Один из подпольщиков предупредил всех членов их семьи. Примчавшись на Юбилейный рынок, братья почти на ходу запрыгнули в телегу, на которой уже сидели Мария Адамовна с дочерью Тамарой. На ближайшей телеге Саша увидел рыжую гриву Клары Железняк. Так, налегке, в чем были, они покинули весенний Минск, чтобы не скоро в него вернуться.

На окраине города их остановил патруль. Хотя выезд проходил через один из восьми узаконенных гитлеровцами контрольно-пропускных пунктов, допрос был суровым.

Кряжистый мужик отвечал, не моргнув глазом:

– Возил на рынок бульбу, молоко, яйца. Бабы торговали, хлопцы подсобляли. Вертаемся в свою деревню Гай.

В тот день на конспиративной квартире Ясинских прогремела автоматная очередь. Ворвавшиеся гестаповцы расстреляли женщину с ребенком, поджидавшую хозяйку. То была связная, которую не успели предупредить.

Крестьянская подвода надежно, словно бронепоезд, сберегла Марию Адамовну и ее детей, доставив семейство минских подпольщиков в Западную Белоруссию.

Силы небесные! Вы спасли Ясинских от смертоносных мелодий «Волшебной флейты»: ровно через год, весной 1943-го, гитлеровцы начали карательную акцию против непокоренного города, акцию чудовищную по масштабам и издевательскую по названию. Операция «Цауберфлёте» – в переводе «Волшебная флейта» – длилась шесть дней, с 17 по 22 апреля.

Командующий операцией «Цауберфлёте» бригаденфюрер СС фон Готберг докладывал в отчете: «Для выполнения задания... имелись в распоряжении следующие силы: вся полиция безопасности и СД Белоруссии, 2-й полицейский полк СС, особый батальон Дирливангера, усиленная штабная рота, 12-я танковая рота, части вермахта, охранные части железных дорог Белоруссии, аварийные отряды в Минске».

Военные исследователи подчеркивают, что такого еще не было в истории второй мировой войны: крупный город со строжайшим оккупационным режимом, ранее уже объявленный на осадном положении, был окружен, блокирован со всех сторон войсками; начались массовые расправы.

Части вермахта взяли город в плотное кольцо. Через каждые 50 метров стояло по два солдата внешнего окружения. Везде – проверочные посты. Город был разбит на 6 частей, и каждая их них подвергалась обыску в течение одного дня. За эти кровавые 6 дней арестовали как неблагонадежных 52 тысячи человек. Это почти половина населения города! Многие из них так и не вернулись, попав в лагеря смерти.

Невозможно поверить в то, что смышленый, ловкий, юркий подпольщик Саша Ясинский, так хорошо знавший город, ныряющий, как рыбка, по подворотням, закоулкам, подвалам и кладбищам, смог бы безнаказанно действовать в волшебно-флейтовой преисподней, которая поглотила каждого второго жителя Минска. Счастье, что ни он, ни его родные не превратились в цифру «52 тысячи человек».

На операцию «Цауберфлёте» подпольщики Минска ответили двойным, тройным ударом. Только за два месяца после карательной акции они организовали 79 боевых групп, чуть позднее эта цифра выросла до 120.

Белорусские партизаны вынесли суровый приговор: «Смерть Вильгельму фон Кубе!». Это он, оголтелый заместитель фюрера в Белоруссии, как-то сказал в кругу офицеров: «Надо, чтобы только одно упоминание моего имени приводило в трепет каждого русского и белоруса, чтобы у них мозг леденел, когда они услышат: «Вильгельм Кубе». Я прошу вас, верных подданных великого фюрера, помочь мне в этом».

Но подступа к гауляйтеру практически не было, мощная охрана берегла его как зеницу ока. Однажды стало известно, что Кубе собирается выступить на митинге в Смолевичах. Отважные сопротивленцы заминировали трибуну. Но Кубе на митинг не приехал.

И все же смертельный приговор был приведен в исполнение: мина замедленного действия взорвалась в спальне Кубе в ночь на 22 сентября 1943 года. Она была подложена с помощью партизан – этого великого белорусского братства, которому принадлежал и минский мальчишка, в ту осень отбивавший овец от волков.

Исторические события и частная жизнь человека связаны между собой не символическими узами, а крепкими, стальными тросами. По крайней мере, так было всегда в нашей стране. Вторая мировая война затянула в свой смерч сотни тысяч, миллионы детских душ, и среди них – Саша Ясинский.

Батрак

26–28 февраля 1943 года в Москве состоялся V Пленум Центрального Комитета КП(б) Белоруссии. Пленум заявил, что «в условиях оккупации Белоруссии, зверской расправы захватчиков над народом у Коммунистической партии большевиков Белоруссии исключительной и главной задачей является активное участие, организация и руководство всенародной борьбой против оккупантов во имя очищения от них нашей Родины. В этом заключается весь смысл работы, борьбы, жизни Компартии Белоруссии».

Партийное руководство партизанским движением мощно проникало в самые отдаленные уголки республики, даже в такую глухомань,

как деревня Гай Ошмянского района Молодечненской области в Западной Белоруссии. Затерянная в лесах деревушка стала местом временного проживания Марии Адамовны, Бори и Тамары. Самого Сашу (вместе с Кларой Железняк) забросили связным на соседний хутор Мархаи, отдав в батраки к кулаку Левковичу, сочувствующему советской власти. Клара потеряла своих детей во время погрома и тянулась к смышленому мальцу всей душой. Поляк имел семь гектаров земли и в 13-летнем пацане он увидел почти даровую рабочую силу. За кусок хлеба Саша брался за любое дело. Но главным хомутом на его цыплячьей шее было стадо. Саша пас коров в районе аэродрома, недалеко от которого находилась высота «406», где стоял вражеский гарнизон. Полицаи частенько наведывались в Мархаи, нагоняя страху на местных жителей.

Рискуя польской головой, Левкович прятал у себя еврейскую девушку Иду. Он берег ее как зеницу ока, трясся над чернооокой затворницей будто над сокровищем. И не без причины. Ида, в доме все звали ее Лида, была хороша собой. Нравилась она и босоногому пастушонку. Он краснел при одном взгляде на девушку.

На траве иней, а сквалыга хозяин все не выдавал пастушку сапоги – рано еще. Его выручали буренки, то тут, то там соря блинами. Перебегая от одного дымящегося диска к другому, Саша грел ноги в теплых экскрементах. Коровья «выпечка» худо-бедно спасала его от собачьего холода.

По вечерам пастух превращался в педагога. Саша обучал Рихарда, младшего хозяйского брата, белорусскому и русскому языкам. Прожив полгода в семье Левковичей, Саша сам стал бойко говорить по-польски.

Интуиция разведчика поманила его однажды в сарай и сказала: «Здесь!» Саша стал ворошить сено. Вилы царапнули по железу. Канистры! Понюхав содержимое, Саша резко отшатнулся. Спирт! Он рассказал отчиму о тайнике, который соорудил хозяин, имеющий в подчинении Ивенецкий спиртзавод.

– Запасы большие? – спросил Иосиф Соломонович.

– Спирта – море! – возбужденно описывал находку Саша.

– Схорони несколько канистр.

Выбрав удачный момент, Иосиф Соломонович забрал драгоценные емкости и переправил их в лес. С легкой руки Саши Ясинского спирт тонкой струйкой перетекал из кулацкого сарая в партизанский отряд на медицинские нужды.

– Часто появляются на хуторе полицаи? – уточнял при очередном визите в Мархаи Иосиф Соломонович.

– Каждый день. Вот и вчера завалились к Левковичам, вусмерть напились. Храпели так, что хата дрожала. Вот бы притащить соломы да чиркнуть спичкой, чтоб сгорели эти гады!

– Придет час, всем им будет конец. Наберись терпения, скоро заберем тебя отсюда.

– Ей-ей, спалил бы фрицев! – ярился Саша, потом грустно вздыхал: – Иду жалко. Она тоже может сгореть.

Отчим слово сдержал. Прошло некоторое время, и Саша перебрался в деревню Гай, где ранее обосновались его родные. Все они были связными. Он продолжал батрачить. Его новым хозяином стал некий Лянчевский, бывший польский офицер с переломанной рукой. Покалеченный вояка держал полный двор скотины. Он обещал Саше щедрое вознаграждение.

– Получишь мешок муки и порося, если будешь стараться.

Ради такого куша Саша по-настоящему радел, выгонял коров и овец на самые сочные травы, отбивал заблудших животинок от волков. Близился день расчета. Саша ждал его с нетерпением. То-то будет в семье радость, когда он заявится с богатым провиантом.

Но случилось непредвиденное.

Кулак по фамилии Путята, у которого батрачил Боря Ясинский, часто обижал малолетнего работника. Мальчишка не стерпел издевательств и пожаловался на изверга партизанам, остановившимся в деревне Гай на дневку. Те наказали мучителя за рукоприкладство, отходили его шомполами. В отместку Путята донес на Ясинских:

– В деревне партизаны. С ними имеет связь семья минского сапожника.

Он давно имел зуб на Иосифа, его бабенку и мальцов.

Фрицы не заставили себя долго ждать. Их черная цепь быстро продвигалась по первой пороше. Саша издали увидел вооруженный отряд, кубарем скатился с холма и во весь дух бросился к крайней хате, куда недавно завернули партизаны.

– Спасайтесь! – забарабанил в окно Саша.

Вдруг раздались крики, выстрелы, взрывы. Дом Путяты пылал. Боясь партизан пуще огня, немцы забросали избу доносчика гранатами, расстреляли семью путятинского батрака, который тоже был сапожником из Минска. Он сам, его жена и семеро детей сгорели.

Мария Адамовна успела с детьми спрятаться, ее спасла соседская девчонка: «К вам идут полицаи!». Когда пальба стихла, Саша обнаружил отчима в погребе, где хранился картофель. Раненный в ногу, Иосиф Соломонович истекал кровью. Его перевязали. Оставаться в деревне было рискованно.

Через день они получили шифровку: «Опасно. Уходите с подателем сего». Мария Адамовна принялась связывать узлы, в то время как Клара Железняк стояла посреди хаты изваянием.

– Клара, как стемнеет, будем уходить, – торопила одна Сашина мама другую.

– Я никуда не пойду, – упрямо отвечала Клара, встряхивая копной медных волос. Она твердо решила остаться, ждать своего возлюбленного, начальника разведки бригады имени Сталина, которая дислоцировалась неподалеку. Говорят, сердцу не прикажешь. Но у любви часто хромает зрение. Отважная подпольщица Клара Железняк погибла от руки «ромео». Он оказался предателем и расстрелял ее, спасая свою солдафонскую шкуру.

Так, в ноябре 1943 года вся семья Ясинских – Мария Адамовна, Тамара, Саша, Боря, а также Иосиф Соломонович Круглянский покинули деревню Гай. Связной привел их в партизанский отряд. Всех зачислили в резервную группу отряда имени В.П.Чкалова, который позднее вошел в состав бригады «За Советскую Беларусь».

А поросенок и мешок муки навсегда остались в кулацких закромах. К великому огорчению Саши, едва не давшему дуба на глазах пеструх.

Партизан

Пока пастушонок Саша Ясинский бродил с хлыстом, свершилась Курская битва, решительно повернувшая ход военных событий. В июле–августе 1943 года советские войска Центрального и Воронежского фронтов отразили наступление немецко-фашистских войск групп армий «Центр» и «Юг». Были освобождены города Орел, Белгород, Харьков. Эти торжествующие факты Саша узнал уже в партизанском отряде.

Здесь, в Налибокской пуще, зажатой среди болот, Ясинским освободили землянку, приодели детей. Из мужского темно-синего бостонового костюма Саше сшили галифе и френч типа «сталинки», выда-

ли сапоги. На его голове лихо сидела пилотка. Настоящая, партизанская! С продольной красной полосой и звездочкой. В осколке зеркала, прикрепленном к осине, отражался боец что надо, а оружия на нем Саша, как ни всматривался, не видел. Эх, карабин бы на плечо! Его захлестывала волна досады, но в отряде и без него оружия не хватало. На каждом построении раздавались крики:

– Дайте оружие! Где боеприпасы! Гранат мало!

Недовольство партизан имело веские причины: коллеги из бригады Морозова в избытке владели пулеметами, автоматами ППШ, ППД, на бойцах ладно сидели светлые овчинные полушубки. Морозовцы вели себя по-бандитски уверенно, устрашая и врагов, и своих.

У Саши началась другая жизнь, не вялая и тоскливая, как коровий хвост, а активная и беспощадная, как выстрел. Построение, военная подготовка, боевые задания, занятия на стрельбище. Отряд кишел ребятней. Десятка три русских, белорусских, татарских, польских, еврейских мальчишек и девчонок, как муравьи, сновали между землянками. Родители построили для них школу: каркас из жердей обшили сосновой корой, на колья положили горбыли, соорудив столы и лавки. Из парашютов школьникам сшили рубашки. Учебников не хватало, уроки проводились хаотично. Саша Ясинский заметно выделялся среди крестьянских детей. На пионерском собрании его единогласно выбрали начальником штаба.

Как к боевому заданию относился Саша к заготовке дров для кухни, для обогрева землянок. Вместе со сверстниками он валил ольху, березу, сосну, научился управляться с пилой и топором, ловко складывать чурки на сани, чтоб не рассыпались по дороге.

После дров шла клюква, она приравнивалась к стратегическому средству по борьбе с цингой. Юные партизаны бродили по болотам, окоченевшими руками выгребали из-под снега красную кислую ягоду. Ее запасали много, а десны у людей все равно кровоточили. Саша на всю жизнь запомнил куски хлеба со следами крови. Не хватало витаминов, соли. Безвкусную похлебку ели через силу. С партизанских времен – чуть пересоленная еда, и Александр Ибрагимович не может ее принимать, на дух не выносит избыток NaCl.

Случалось, Саша возвращался из леса с добычей покрупнее клюквы.

Однажды он взял в плен немецкого майора.

Но пусть об этом Александр Ибрагимович расскажет сам. Из 2007 года эта сцена кажется тем более нереальной, что описывается

она в одной из современных тольяттинских квартир человеком преклонных лет, сидящим в уютном кресле, к подлокотнику которого мирно прислонилась лакированная тросточка.

– Да, я лично сцапал немца и отконвоировал его в отряд.

– Как Вы, тогда пацан, справились со взрослым?

– Фриц был отощавший, он еле ковылял без сил и без оружия, а у меня имелся автоматический восьмизарядный пистолет «вальтер».

– Вы умели стрелять?

На этот простодушный вопрос Александр Ибрагимович рассмеялся:

– У нас каждый день была военная подготовка.

– А «вальтер» откуда взялся?

– Я его заработал честным трудом. Выменял на ящик мин, который нашел в лесу. Еле допер его к своим и потребовал взамен оружие.

– Вас, наверное, наградили за «языка»?

– Надавали подзатыльников. В отряде сразу начался грабеж. С немца снимали сапоги, ремень, срезали пуговицы с подштанников. Я кричал: «Немец мой!», но меня отшвырнули в сторону: «Отвали, шкет!» Вот и вся награда. А немца, признаюсь, было жаль. В сапоге у него нашли ордена и медали. Значит, мне попался доблестный воин.

В другой раз я пригнал из леса летчика. Я возвращался из штаба бригады, куда носил шифровку, и увидел на болоте немца. Ариец, здоровый, как бугай, был ранен, но держался с достоинством. Перед расстрелом партизаны допросили его. Потом все как обычно: выстрел в затылок и в яму.

...Среди ночи Сашу подняли чкаловцы:

– Беги на пост, предупреди наших: из отряда сбежал партизан.

Саша, хоть со сна, но быстро смекнул: кругом болота, и беглецу не миновать поста, который стоит на пересечении двух просек. Его радовала предстоящая встреча с сестрой Тамарой, в составе женской бригады она несла там дозор. Он мигом собрался, сунул за пазуху неразлучный «вальтер» и выскочил из землянки. Кругом ни зги не видно, но Саша прекрасно ориентировался в лесу. В кромешной тьме он точно вышел на пост. Для пущей важности издалека пальнул в воздух, решил попугать дозорных див. Они выбежали из укрытия и чуть не пристрелили его. Отвалтузили гонца от души.

– Чего зря бабахаешь? Патроны лишние?

Саша проглотил обиду, передал информацию о дезертире и вер-

нулся в отряд. Озорная выходка вышла ему боком. Товарищи заглянули в ствол и обо всем догадались.

– Стрелял? Сдай оружие!

– Не подходи! Сейчас как жахну в живот! – Саша пришел в бешенство. У него хотели отобрать его «вальтер». Давно на этот пистолет зарились в отряде. Нет, не бывать этому!

– Убью каждого, кто подойдет ко мне! – вне себя от злости кричал он, сжимая рукоятку пистолета.

Кончилось тем, что Сашу взяли под арест, заперли на несколько дней в баню. Верный «вальтер» разделил с ним позорное заточение среди шаек. Восьмизарядный пистолет давно понял: его новый хозяин – парень не робкого десятка.

Дозор схватил дезертира в просеке. Им оказался житель одной из ближайших деревень. Он был очень опасен: мог привести в партизанский отряд полицаев. Беглеца повесили. Труп висел на осине до вечера в назидание всем: так будет с каждым изменником Родины.

– Завтра пойдешь с диверсионной группой на операцию. Выход на рассвете, – предупредил Сашу командир бригады Йода. Операция! Как Саша ждал этого дня! Он перебьет кучу фашистов! О его подвиге узнает Ева, дочка Йоды. Ее смех, похожий на серебряный колокольчик, Саша различит из сотни голосов. Скорее бы утро!

Они вышли, едва забрезжило. С собой несли тол, мины нажимного действия. Группе приказывалось пробраться во вражеский гарнизон и взорвать склад боеприпасов. К сожалению, операция сорвалась, диверсанты напоролись на немецкий патруль. В воздух взлетели две белые ракеты, что означало «Отход!».

Уходили, отстреливаясь. Палил из «вальтера» и Саша. Ухлопал ли хоть одного фашиста, он не знает. Вернувшись, группа не досчиталась бойца Мойшу. Сбежал? Но куда? Для еврея надежней леса убежища нет. Прочесывая чащу, партизаны обнаружили Мойшу с дыркой в затылке. Значит, стрелял свой. Особисты из «Смерша» мгновенно вычислили убийцу, то был белорус Мохнач, ярый антисемит. На допросе тот во всем признался. По приговору «тройки» (командир, комиссар, особист) самоуправца казнили через повешение.

Расстрелы и казни считались будничным делом. Вздернуть могли за любую провинность. Например, за НЗ. Всем в отряде выдавался неприкосновенный запас, который приказывалось носить при себе и вскрывать только при чрезвычайных обстоятельствах. В сухой паек

входили сухари, кусочки сухой колбасы, сало, соль. Проводились частые проверки. Если замечали, что боец трогал НЗ без надобности, его могли расстрелять. И все же, под страхом смерти, смельчаки сооружали в лесу тайники. Вездесущие и голодные партизанские дети выслеживали заготовителей и пожирали их запасы.

Иметь НЗ в кармане – с этой привычкой Александр Ибрагимович не расставался до седых волос. Сколько уж раз, отдавая костюм в чистку, супруга находила в его карманах засохшие хлебные корочки:

– Опять сухари прячешь!

Этот факт подтвердил и Иван Николаевич Бедный, водитель Александра Ибрагимовича.

– Мы часто мотались в командировку в Москву и в другие города на автомобиле. Останавливались в придорожных кафе пообедать. Я не раз замечал, как в конце трапезы Александр Ибрагимович заворачивал кусочек черного хлеба в салфетку и прятал его в карман. Однажды я не выдержал и спросил, зачем он это делает? Александр Ибрагимович ответил просто: «Вам, молодым, не понять, что такое голод. Вы не знаете войны».

Холод, голод, цинга – всего вдоволь хлебнул Саша в партизанском отряде. Показывали где раки зимуют вши. Мерзкие насекомые покрывали людей и животных сплошным ковром. Проехав на лошади, Саша долго отряхивал с себя паразитов. Будь в отряде врач или хотя бы ветеринар, он бы помог одолеть педикулез. Спасение принес бы простой компресс из керосина и растительного масла. Саша давил вшей каждую свободную минуту: кавалеру не подобает ходить на свидания в их серой компании.

Наконец-то букетик прохладных ландышей растопил сердце гордячки.

– Ты мне давным-давно понравился, когда я тебя еще не видела, – призналась Ева, принимая от Саши лесной презент.

– Разве так бывает?

– Бывает. Я прочитала о тебе в лесной стенгазете: «Саша Ясинский в деревне Гай помог партизанам уйти от фашистов». Ты храбрый!

– Пустяки! – отмахнулся Саша и так прижал к березе дочь командира бригады, что та испуганно вскрикнула и обронила белые цветы.

– Хрупкая, как стрекоза, – успел подумать Саша, и у него бешено заколотилось сердце.

В белорусских лесах неистово бушевала весна 1944 года.

«Пионерская правда» писала

В одном из томов сочинений «Всенародное партизанское движение в Белоруссии в годы Великой Отечественной войны (июнь 1941 – июль 1944)» есть сведения о том самом семейном лагере, в котором находился Саша Ясинский. Вот этот редкостный документ. Приводится полностью.

Из сообщения секретаря Барановичского подпольного обкома ЛКСМБ А.К.Рыбакова в ЦК ЛКСМБ о работе с детьми в семейном лагере при партизанской бригаде «За Советскую Белоруссию» Барановичской обл.

Не ранее 23 апреля 1943 года
(датируется по смежным документам)

«...Всего в лагере 36 детей, в том числе мальчиков – 14, девочек – 22, детей школьного возраста – 22, дошкольного – 14.

Проводимая работа с детьми школьного возраста.

Работает школа примерно 2 месяца. Учащиеся разделены на две группы: 6 чел. проходят занятия приблизительно по программе третьего года обучения советской школы, 18 чел. проходят обучение по программе второго года обучения (учителя пользуются учебниками советской школы). С детьми дошкольного возраста также проводятся школьные занятия в объеме подготовительной группы. Ежедневно с детьми утром проводится физзарядка. До наступления теплых дней занятия проходили в одной из землянок. В настоящее время занятия проводятся на открытом воздухе. Проводит занятия Бич Елизавета Ивановна...

В данный момент проходит подготовка к 1 Мая. (Готовят стихотворения, физкультурные и другие выступления). С детьми вне занятий проводит работу выделенная от комитета ВЛКСМ комсомолка Куликовская Анастасия Петровна. При ее помощи дети выстроили шалаш, где они собираются для проведения своих занятий, выпускают газету. Договорились, что командование семейного лагеря сделает специальное место для проведения занятий, выделит еще одного преподавателя.

Школа нуждается в бумаге и некоторых учебниках. Воложинский РК ЛКСМБ взял на себя ответственность обеспечить в ближайшее время бумагой.

Санитарное состояние. В палатках чувствуется стесненность. Работает баня, имеются специальные прачки. Вода употребляется в кипяченом виде.

Питание. Из состава лагеря выделена боевая рота в составе 38 чел., которая обеспечивает лагерь продовольствием. Кушают 3 раза в день...».

Секретарь Барановичского ОК ЛКСМБ
А.Рыбаков[1]

Партархив института истории партии при ЦК КП Белоруссии предоставил уникальную справку (№ 4766 от 26 июня 1979 г.): «Сообщаем, что по учетным данным партархива Ясинский Александр Ибрагимович, 1929 года рождения, с 29 декабря 1943 года по июль 1944 года числится в составе резервной группы партизанской бригады «За Советскую Белоруссию» Барановичской области. Других данных не обнаружено».

В фондах музея ОАО «АВТОВАЗ» хранится газета «Пионерская правда» за 1959 год. В ней под рубрикой «1943 год» опубликована заметка Т.Макшеевой «В партизанском лесу». Она тесно связана с приведенным выше отчетом комсомольского вожака. Поместим газетную публикацию полностью из уважения к ее возрасту. Она родилась в недрах редакции 50 лет назад.

«В Налибокской пуще за большими болотами был расположен Семейный отряд, входивший в состав партизанской бригады «За Советскую Беларусь». В отряде было много детей, и в апреле 1944 года там организовался пионерский отряд. Председателем совета отряда избрали Сашу Ясинского. Слава Куликовская стала начальником штаба. В отряде было 22 пионера и 12 октябрят.

Для школы выбрали место под высокими елями, чтобы не видно было с самолета. Взрослые строили школу, а пионеры таскали мох, конопатили стены, приготовляли кору для крыши.

Каждое утро в 8 часов был подъем и проводилась физкультурная

[1] Всенародное партизанское движение в Белоруссии в годы Великой Отечественной войны (июнь 1941 – июль 1944), в 3 кн. – Минск: Беларусь, 1978–1982.

Кн. 3: Развитие всенародного партизанского движения в завершающий этап войны, с. 260–261.

зарядка. Потом ребята умывались, завтракали и шли в школу. Занимались в две смены.

В то время как одни ребята учились в школе, другие под руководством комиссара т. Пронина изучали винтовку или с пионервожатой Анастасией Петровной Куликовской читали «Пионерскую правду». Четыре номера «Пионерской правды» летчики сбросили на партизанский аэродром вместе с другими газетами с самолета.

Пионеры учились, а октябрята играли на площадке. Для них были сшиты куклы, сделаны игрушки, с ними разучивали песни, стихи.

Ребята работали и по лагерю: ходили собирать щавель, кололи дрова, убирали лагерь.

С нетерпением ждали 1 Мая. К празднику пионеры выложили звездами из пустых гильз могилки партизан, украсили их венками из еловых веток и первых цветов.

Из бригады прислали парашютное полотно, из него для ребят сшили трусики и майки. Часть полотна выкрасили в красный цвет и сделали пионерские галстуки.

Наступило долгожданное утро 1 Мая.

Ярко светило солнце, было ясное голубое небо, величаво и спокойно стояли высокие ели и сосны. На разные голоса заливались птицы, а в воздухе пахло хвоей, распускающимися деревьями и чем-то таким, что бывает только весной в лесу.

Партизаны готовились к параду. Все были веселы, жизнерадостны. Где-то в стороне слышался гул вражеского самолета и доносились разрывы бомб.

После завтрака дежурный объявил построение. Ребята пришли в пионерской форме. В руках у них были цветы, ветки елок. Командир отряда поздравил с праздником, и все пошли на митинг. Пионеры шли отдельной колонной. Митинг устроили на поляне около могил погибших партизан. Здесь были очень высокие, густые ели, и они хорошо маскировали.

Когда пришли на поляну, там уже стояли боевые отряды Старицкого и Дедяева. Приехал комбриг Васютин, и начался митинг.

После митинга дети выступили с концертом. Девочки в национальных костюмах исполняли белорусские народные танцы. Двенадцать пионеров показали физкультурные пирамиды.

Затем Саша Ясинский и его брат исполнили комический танец. Саша достал где-то большую шляпу, очки, дамское пальто и большу-

щие сапоги. Танцевали под аккомпанемент гитары. Все смеялись, аплодировали, вызывали на бис.

За выступления пионеры получили благодарность от комбрига.

После митинга все строем пошли в лагерь на праздничный обед. До конца дня пионеры играли на площадке, пели партизанские песни. А кругом невидимо стояли дозоры, ходили дежурные».

Попросим прощения у коллеги из детской газеты – уважаемого органа ЦК ВЛКСМ и Центрального совета Всесоюзной пионерской организации имени В.И.Ленина, но нарисованная здесь картина сродни бразильскому карнавалу. Объяснение напрашивается одно. Видимо, в далеком пятьдесят девятом году, в канун 15-летия Победы советского народа над фашистской Германией, по-другому писать запрещалось.

Александр Ибрагимович Ясинский, герой газетной публикации, от комментариев мудро отказался, указав лишь на крохотную неточность:

– В «Пионерской правде» напечатано все наоборот. Это Славу Куликовскую избрали председателем совета отряда, а я стал начальником штаба. – И не обошелся без шутки: – Уже тогда, в лесу, все было про меня понятно – растет карьерист.

Возвращение в Минск

23 июня 1944 года Красная Армия начала свою легендарную освободительную операцию под кодовым названием «Багратион». Мощное наступление 1-го Прибалтийского, 3-го, 2-го, 1-го Белорусских фронтов сломило вражескую оборону. Успешному проведению операции «Багратион» способствовали действия партизан: они разработали план массового подрыва рельсов в тылу противника. В ночь на 20 июня 1944 года тысячи партизан вышли к железным дорогам. За короткое время были выведены из строя десятки железнодорожных линий, взорвано более 60 тысяч рельсов, разрушено множество мостов и шоссейных дорог.

3 июля 1944 года в Минск ворвались подразделения 2-го гвардейского танкового корпуса (командир генерал-майор А.С.Бурдейный). Столица Советской Белоруссии была освобождена. Маршал Совет-

ского Союза К.К.Рокоссовский отмечал: «Важную роль в разгроме немецко-фашистских оккупантов в Белоруссии сыграли партизаны». Даже сами гитлеровцы признавали: разведка партизан организована отлично, связь партизанского командования с командирами Красной Армии осуществляется самолетами, по радио и через агентов. Немецкий генерал Шенкендорф просил командование о помощи, о выделении сил для борьбы против партизан и подпольщиков, он довольно точно называл основные центры партизанского движения в районе групп армий «Центр».

Достаточно привести следующий документ из упомянутого не раз источника, чтобы понять панику немецкого генерала.

Из истории партизанской бригады имени В.П.Чкалова Барановичской области о взаимодействии бригады с частями Красной Армии 2–14 июля 1944 года.

Не ранее 14 июля 1944 года
(датируется по содержанию документа)

«Еще до прихода передовых частей Красной Армии бригада перерезала основную шоссейную дорогу отступления немцев и в течение 2 и 3 июля 1944 г. задержала более чем на сутки отходившие тыловые батальоны противника, которые сопровождали военнопленных партизан, попавших к немцам в районе Логойска, и местное население, угоняемое немцами в свой тыл.

Бригадой за период отступления немцев со 2 по 14 июля взято в плен и передано в лагеря военнопленных 242 гитлеровца, разбито и уничтожено 24 вражеских автомашины, 10 повозок с военным грузом. Взяты трофеи».

Командир бригады им. Чкалова *Грибанов*
Комиссар бригады *Казак*
Нач. штаба *Онищенко*[2]

Известие об освобождении Минска всколыхнуло белорусские леса.

Саша Ясинский, юный партизан отряда «За Советскую Беларусь», запомнил на всю жизнь эпизод небывалого людского ликования: все вышли на опушку леса и орали, будто оглашенные, захлебываясь про-

[2] Кн. 3: Развитие всенародного партизанского движения в завершающий этап войны, с. 541.

странством.

16 июля 1944 года в Минске состоялся митинг, посвященный освобождению города, он проходил на ипподроме. На митинг прибыли свыше 30 тысяч партизан, они разместились в палатках в районе Лошицы. В параде, который вошел в историю человечества, маршировали более 20 тысяч партизан! В одном строю со взрослыми чеканили шаг дети.

От таких вот белорусских мальчишей-кибальчишей и дрогнул враг, попятился. Заскрипел сердцем и пером обер-фюрер Вернер. Его поверженные записи дошли до нас, попав в исторические фолианты архивных материалов.

Отчет Барановичского окружного комиссара Р.Вернера о боевой деятельности партизан на территории округа в 1942–1944 гг.

11 августа 1944 года

«Неуверенность, созданная партизанской деятельностью на всей территории округа, явилась труднейшей проблемой для административно-управленческих органов, так как начиная с 1942 года и до конца эвакуации в июле 1944 г. целые районы округа оставались недоступными для немцев, т.е. для экономической эксплуатации. Транспортные магистрали и шоссейные дороги полностью были блокированы партизанами, или по ним можно было проехать только с усиленным конвоем.

По осторожным оценкам, на территории округа в результате действий партизан мы потеряли примерно 500 служащих вермахта, полиции, лесной охраны, ж.-д. служащих, агрономов и других, а также 800–1000 местных служащих.

Хозяйственные потери исчисляются миллионами. Так, например, в ночь на 20 июля 1944 г. на территории Барановичского округа была совершена 1 тыс. ж.-д. диверсий, а в ночь на 21 июня 1944 г. – 600 диверсий».

Обер-фюрер *Вернер*

Фотокопия подлинника. Перевод с немецкого[3]

День освобождения Минска стал точкой отсчета. Все в отряде

[3] Кн. 3: Развитие всенародного партизанского движения в завершающий этап войны, с. 623.

жили надеждой поскорее вернуться домой. Но встреча с домом отодвинулась почти на месяц.

В один из августовских дней в Налибокской пуще появились красноармейцы, приказали всем грузиться в «студебеккеры». В американские военные грузовики битком набились партизаны.

До Минска оставалось несколько километров, как вдруг колонна свернула в сосновый бор и остановилась. Начался обыск, поднялась паника. Арестовали командира отряда Йоду. Саша выхватил в толпе бархатные глаза Евы, в которых погасли звезды.

Дальше все пошли пешком. Ясинские возвращались в родной город всей семьей, в том же составе, в каком бежали из Минска весной сорок второго года. Мария Адамовна вела детей – Тамару, Борю и Сашу – в центр, на улицу Берсона, к их последнему приюту – в бывший профессорский дом, заваленный книгами по медицине.

Саша шел по освобожденному городу, как герой: с оружием, в обмундировании. На нем лихо сидела пилотка и френч со знаками различия партизанской бригады, начищенные сапоги пускали зайчики, а галифе, шириною с Припять, обнимали весь мир. Карабин, пистолет и две гранаты завершали портрет безусого ратника. Встречные граждане улыбались. У военных бравый сокол вызвал подозрение, они вызвали охрану.

– Сдать оружие! – приказал патрульный.

– Не подходи! – Саша схватился за «вальтер».

Все семейство развернули и под охраной отвели в лес, где Сашу полностью разоружили. Разъярившись, он метнул в озеро гранаты. Он был зол: его не впустили в город, который он защищал, ему не позволили переступить порог дома, где ранее жила его семья.

Их квартиру на улице Берсона занял знаменитый товарищ Козлов, Герой Советского Союза. Саша много раз слышал эту фамилию, знал и подпольную кличку – Васильев. С 1941 года В.И.Козлов был секретарем Минского подпольного обкома партии, командиром партизанского соединения, в сорок четвертом его назначили первым секретарем Минского обкома и горкома. Краткая Российская энциклопедия (Москва, «Оникс 21 век», 2003) содержит следующие сведения: до Великой Отечественной войны Василий Иванович Козлов занимал пост заместителя председателя СНК БССР, с 1948 года он

стал председателем Президиума Верховного Совета Белоруссии. Он автор книги о партизанах «Люди особого склада».

– Видите ли, «шишке» все можно, – Саша метал громы и молнии.

– Будет у нас кров над головой, сынок, непременно будет, – уверяла Сашу Мария Адамовна. Крыша, и правда, появилась: семью из четырех человек поселили в комнатке размером шесть квадратных метров в квартире на улице Опанского.

– Презираю захватчиков! – не унимался Саша.

Как не хватало ему в тот миг карабина! Стрельнул бы в воздух, выпустил пар. С тех пор возненавидел он всякое начальственное высокомерие, связи, блат, «мохнатые» лапы.

В одном из интервью Александр Ибрагимович сказал:

– Я научился не бояться. Так вели себя все партизаны. В войне я приобрел характер. Научился резать правду-матку. Конечно, потом это мне выходило боком. Ни перед кем я не лебезил, не подхалимничал. Никогда ни о чем не просил для себя.

Эти правила он выработал раньше, чем у него пробились усы.

И еще он научился терпеть.

– Изменник! – слышал за спиной Саша.

– Немецкая подстилка! – неслось вслед Марии Адамовне.

– Предатели! – такие оскорбления глотали сотни, тысячи белорусских народных мстителей. Следователи НКВД не зря ели хлеб с маслом, они копались в военных архивах и официально объявили о том, что среди белорусских подпольщиков и партизан было много изменников, в том числе и евреев.

Александр Ибрагимович в одном из интервью признался:

– Я долгое время не указывал в анкетах о своей деятельности в минском подполье, о связи с партизанами. В послевоенные годы свирепствовали репрессии. Мы боялись ареста. Это был настоящий страх.

...Человек второго сорта. Вот кем чувствовал себя Саша среди одногодков, вернувшихся из волжских, уральских, сибирских городов. В эвакуации они продолжали учебу, ходили в театры, изучали языки, а он русский забыл, одичал, огрубел.

15-летний Мальчиш-Кибальчиш из Налибокской пущи зубами вцепился в «буквари». Из-за его спины, пропахшей лесом и толом, выглядывали, как дикари, всего четыре класса начальной школы.

Глава 2

ПО БАНКОВСКОМУ МОСТИКУ

Мост с золотыми грифонами

Учиться, учиться и учиться! Гениальный завет оставил потомкам вождь мирового пролетариата. Александр Ясинский последовал ленинскому наказу без оглядки, удирая от собственной невежественности. Он целился в нее из двух стволов одновременно: поступил в ремесленное училище и подался в шестой класс вечерней школы. Столярное дело, школьные предметы, музыка – он все впитывал, как губка.

– Я был заядлым хлопцем, – сказал о себе однажды Александр Ибрагимович. Любознательность, задор, пытливость сопровождали его в любом деле, за которое он брался мальчишкой, юношей, мужчиной.

В ремесленном училище было «обутно и одетно», а главное сытно. Тегеран-43 дал отмашку, и западные союзники открыли в 1944 году второй фронт в Европе. В голодный рот минского РУ № 4 стал попадать неслыханный провиант – американская тушенка, плавленый сыр, лярд (тонкие ломтики сала) и даже шоколад! Впервые дети войны досыта ели, 600 граммов хлеба в день получал каждый учащийся.

– Даже кидались им, идиоты! – признался через много лет Александр Ибрагимович.

Однажды в кабинете директора РУ возник дирижер Белорусского драматического театра Б.М.Кунин. Он поставил вопрос ребром:

– Я считаю, хлопцы много занимаются столярным делом и мало музыкой.

Директор РУ, прошедший фронт и НКГБ, понял режиссера с полуслова, они ударили по рукам, и нотный стан подружился с чертежами. Из будущих столяров с музыкальным слухом в училище создали оркестр. Среди группки одаренных оказался и Александр Ясинский, он еще в начальной школе играл на баяне и трубе. Теперь с ним занимался трубач Денисов из симфонического оркестра Белорусского Большого театра оперы и балета. Неугомонный Борис Маркович Кунин пристроил столяров к подготовительному отделению консерватории. Он изо всех сил тянул к прекрасному детей войны за их музыкальные уши.

Первый поход в театр оперы и балета Александр запомнил надолго.

Кусался морозами январь сорок пятого года. Печалился юноша, глядя на свои ноги в грубых казенных башмаках с инвентарным номером на каблуке. Разве можно в них слушать симфоническую музыку? Александр выцыганил у Тамары сапоги. Стал наворачивать портянку – нога не лезет. Вновь кинулся с мольбой к сестре:

– Возьму твои чулки-паутинки?

– Шелковые? Единственную пару?!

– Верну целыми! Не мандражируй!

Начинающий театрал чувствовал себя щеголем в женских сапогах. Опустился занавес, зазвучала божественная музыка, а для Александра началась китайская пытка. Ноги после мороза распухли, сапоги зверски жали. Он еле дождался окончания спектакля, стянул сапоги и в одних чулках побежал по снегу.

От страшного дефицита остались жалкие лохмотья, но горючие слезы сестры не смыли у него впечатления от оперы П.И.Чайковского «Черевички».

К тому времени Александр Ясинский вместе с братьями по нотам и рубанку выступал в оркестре при Белорусском драматическом театре имени Янки Купала. Бывало, как врежут молодцы на параде военный марш или популярную в те годы мелодию «Вставай, страна огромная!», зрителей дрожь пробирала.

На загляденье получались у Александра и колодки для валенок. Деревяшки на валяльно-войлочной фабрике он строгал недолго. Неожиданно объявился товарищ Железняк, муж Клары Железняк, подпольной Сашиной мамы Терезы Варенниковой. Капитан КГБ мужественно выслушал рассказ «приемного сына» о драме, разыгравшейся

в деревне Гай. Эта печальная встреча обернулась для семьи Ясинских переменами к лучшему. Михаил Ефимович Железняк был директором Минского финансового техникума. Марию Адамовну он принял на работу комендантом, а Александру предложил сдать экзамены в перспективное учебное заведение.

В 1949 году Александр Ясинский успешно окончил Минский финансовый техникум, получив специальность «инспектор по госдоходам». Квалификация «столяр» уже лежала в его кармане. Образовался неплохой джентльменский набор для молодого человека.

По-отечески заботливая рука М.Е.Железняка указала ему на Северную столицу:

– Ты – толковый хлопчик. Поступай в Ленинградский финансово-экономический институт.

С деревянным чемоданчиком, в котором лежали кордовые штаны да пара мужских сорочек с чужого плеча (подарила школьная учительница), в парусиновых тапочках на босу ногу Александр ступил на перрон Витебского вокзала.

– Как пройти на канал Грибоедова? – спросил он у прохожего.

– А что тебе надо?

– Финансово-экономический институт.

– Держи курс на Невский, ищи мост с золотыми грифонами. Они сидят в аккурат напротив твоего института.

Там, где канал Грибоедова делает изгиб, Александр увидел висячий пешеходный мост, при входе на который восседали по два крылатых льва. В своих пастях они держали цепи моста. Позолоченные крылья и фонари над головой делали их фигуры особенно фантастическими.

Вот он какой, Банковский мост, о нем Александр слышал еще в Минске. От моста рукой подать до института на улице Садовой, 21. Подойдя к зданию, Александр ахнул! Трудно было не изумиться прекрасному архитектурному ансамблю Джакомо Кваренги. На берегу Екатерининского канала итальянец воздвиг здание Ассигнационного банка (1783–1799 гг.), в котором позднее разместился Государственный банк.

Теперь в двери объекта уникального зодчества XVIII века входил юноша с деревянным чемоданом. Абитуриент ЛФЭИ выбрал педагогический факультет, отделение бухгалтерского учета и финансовой отчетности.

Ленинградский финансово-экономический институт славился своими традициями. Он прививал студентам хорошую экономическую культуру, здесь они получали глубокое образование европейского уровня. Забегая вперед, скажем, что Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (так теперь называется ЛФЭИ) прочно занимает, начиная с 1990 года, первое место в официальном рейтинге Министерства образования РФ среди государственных экономических вузов. У СПбГУЭФ обширные международные связи – 76 вузов-партнеров на трех континентах. Он и в советские годы был одним из крупнейших учебных и научных центров страны. А история знаменитой кузницы российских экономических кадров началась в сентябре 1930 года, когда первые 80 студентов приступили к занятиям в ЛФЭИ. Интересно, что ФИНЭК (бывший ЛФЭИ) начал свою биографию вместе с Санкт-Петербургским политехническим институтом, который создавался на рубеже XIX и XX веков по инициативе министра финансов графа Витте. В те годы, когда в ЛФЭИ учился А.И.Ясинский, директором института (тогда не было должности ректора) был Гречко Иван Матвеевич, он работал на этом посту с 1945 по 1966 год.

– Экзамены я сдавал с позором, – рассказывал о своем штурме ЛФЭИ Александр Ибрагимович Ясинский.

Послушаем студенческие воспоминания человека, ставшего в 1970-х годах заместителем генерального директора по экономике и планированию ВАЗа – крупнейшего автомобильного завода не только в России, но и в Восточной Европе. В хрипловатой речи седовласого собеседника, попыхивающего ментоловыми сигаретками «Vogue», удивительно каждое слово:

– На вступительном экзамене мне сказали прямо: «По математике надо бы поставить «2», но не переться же тебе обратно в Минск. Получай «3» и постарайся преодолеть свою математическую темень». А откуда мне было хорошо знать этот предмет? Педагогов не хватало, занятия и в вечерней школе, и в училище, и в техникуме проводили случайные люди. Три балла – значит, прощай, стипендия, в первом семестре! Я думал, что помру. Жрать нечего. Дело к зиме, а я практически голый, у меня даже пиджака нет. Из дома помощи никакой, я маме написал главное, поступил, учусь, а о «трояке» ни гу-гу. Ходил по Невскому проспекту и рыскал глазами под ногами – может, кто 15 копеек обронил.

Надеяться приходилось только на себя. Вместе с такими же бедными сокурсниками Александр Ясинский пошел на стройку. На улице Плеханова, сразу за Казанским собором, велась реконструкция оборонного предприятия. Горячие руки студентов отлично подходили к раствору, кирпичам, но их резвые ноги не доходили до аудиторий. Из-за железобетонных дней начались пропуски занятий. Их накопилась целая стая, которая грозила на своих неукоснительных крыльях вынести прогульщиков из стен института.

Хромоногий декан факультета, бывший фронтовик, пошел куда надо и, потрясая клюкой, отбил студентов от строгой комиссии.

– Их шатает от голода! Им нечего одеть! На отделении учатся одни девушки и всего пять парней. Кого мне выпускать?

Вряд ли догадывался Константин Николаевич Аристов, что его палка спасает будущего директора по экономике крупнейшего автомобилестроительного предприятия СССР. Через пять лет декан вручит Александру диплом с отличием и по-мужски крепко пожмет ему руку. Как фронтовик фронтовику.

...Первая получка на стройке одела студента Александра в синий костюм в полосочку, вторая обула в чешские ботинки, третья набросила на плечи пальто. На него стали заглядываться девушки.

Балтийский ветер надул первую сессию и швырнул горсть «отл» и «хор» в зачетку первокурсника Александра Ясинского. Вот он, отменный результат ночных бдений над учебниками!

Он шалел от Невы, Зимнего дворца, Петропавловской крепости. Адмиралтейство посадило его на свою Золотую иглу, влюбив в себя навечно. Однажды он увидел, как напротив фасадов Адмиралтейства проводили занятия курсанты. Ему нестерпимо захотелось поступить в морское училище – вдруг властно поманили шхуны, крейсеры, океаны.

Небом, самолетами он бредил еще в партизанском отряде. В сорок четвертом году он оказался в Бобруйске, где лечился от заболевания кожи (нехватка витаминов покрыла все его тело фурункулами), там познакомился с военными летчиками и поклялся сам себе: «Буду летать!». Но стрелка весов по-ослиному уперлась, не дойдя несколько килограммов до нормы, и приемная комиссия летного училища поставила на отощалом будущем авиаторе крест. Но пройдет время, и он возьмет свою высоту, уносясь мыслью на десятки лет выше и дальше других.

Спеша на лекции по Невскому проспекту, Александр внимательно смотрел под ноги прохожих: не обронил ли кто денежку? Голод не тетка, при нем обостряется зрение. Студент финансово-экономического института нет-нет да поднимал с грязного тротуара монетку. Разве мог он представить, что в недалеком будущем ему предстоит ворочать миллионами!

Как-то столкнулся на Дворцовой площади со студентами Ленинградского горного института и не мог оторвать глаз от их красивой формы. А не броситься ли на освоение недр Земли?

– Майна! Вира! – крики строителей опускали мечтающего во все стороны студента ЛФЭИ Александра Ясинского с небес на землю.

На втором курсе он покинул стройку и устроился на комбинат «Ленуголь», предприятие строгой секретности, где разбирались трофейные немецкие насосы и переделывались под советские стандарты. Работал ночью, днем учился. Однажды не вышел его напарник. Не дождавшись сменщика, Александр самовольно оставил объект и поспешил на лекцию. Сотрудник НКВД возник в деканате, как черт из табакерки, и Александра взяли под арест прямо из аудитории, присудили к принудительным работам сроком на полгода. Он со страхом ждал: вот наденут наручники, отведут в камеру. Прошло три месяца. Его не окольцованные запястья вольными птицами порхали над конспектами. К счастью, то был просто устный выговор.

За два года Александр приоделся. Он стал неотразим. Денди, да и только! В модных доспехах можно и за мамзелями приударить. Дуплетом он сразил сразу двух красавиц с курса, Любовь Цыпкину из Сортавалы и Сарру Гориводскую из Гомеля. Соперницы дружно, в четыре руки, готовили для кавалера вкусные макароны, поджаривая их с луком и чесноком, которые он «добывал», подрабатывая на овощной базе. Каждый невзначай прихваченный им на складе огурец девушки встречали криками «ура!».

Духовная пища Александра изобиловала богатыми витаминами, отчего он рос, креп и матерел профессионально. Огромное влияние на будущего экономиста оказал Н.А.Вознесенский. Впечатление от труда академика «Военная экономика СССР в период Отечественной войны» было у Александра столь сильным, что вылилось в курсовую работу, которая вызвала на кафедре споры и переполох: студент Ясинский уличает в экономической слепоте самого Сталина, он дерзко не разделяет идеи Иосифа Виссарионовича, изложенные им в работе «Экономические проблемы социализма в СССР»!

– Тоже мне, нашли катехизис! – фыркал студент ЛФЭИ, со всех ног удирающий от насаждаемого единомыслия в экономической науке. За окном 1950 год, генералиссимус еще в соку, а белорусский очкарик, худой, как рыбья кость, шел на великого горца с авторучкой наперевес и независимым мнением. «Слабо!» – начертал научный руководитель на дерзком тексте и поставил жирный восклицательный знак, словно щитом загородился от неслыханно наглой курсовой работы. Жизнь дороже.

Богиня мудрости Минерва, стоящая на аттике главного фасада Российской национальной библиотеки, издалека видела молодого человека в очках. Он внезапно появлялся на углу улицы Садовой и Невского проспекта и спешил в хранилище книг. Она так к нему привыкла, что даже слегка махала ему рукой, как старому знакомому. «Сиднем сидит в читальном зале!» – отмечала богиня и мысленно хвалила императрицу Екатерину II, основавшую библиотеку с двоякой целью – «для полного собрания российских книг» и «для публичного всеобщего пользования». РНБ – вторая в стране по количеству книг (свыше 31 миллиона) и первая по количеству раритетов и манускриптов. Ленинградский студент входил в число 1,5 миллиона человек, ежегодно посещающих одно из самых знаменитых книгохранилищ мира. Минерва сама была не прочь спуститься с крыши и полистать что-нибудь из коллекции французских королей или взять томик-другой из личной библиотеки Вольтера.

Александр штудировал горы книг, воспитывался на трудах ученых, прославившихся бойцовским характером и смелым суждением, стремился быть независимым, иметь свое мнение, не трепетать перед авторитетами. В его молодом уме начиналось активное брожение от книг языковеда, академика Петербургской Академии наук Н.Я.Марра, от лекций советского историка, дипломата, академика АН СССР Ф.А.Ротштейна, от встреч с профессором В.Н.Твердохлебовым, которого упоминал в своих работах сам В.И.Ленин.

Академик Н.Я.Петраков писал в статье «Товар и деньги». – «К началу 1951 года полигон для ясновидящего был окончательно расчищен. Молодая поросль экономистов, воспитанная на нигилизме к достижениям своих предшественников, ждала чуда. И чудо свершилось в виде небольшой брошюры, где закон стоимости объявлялся хотя и объективным, но все-таки «не нашим». Посему этот закон, сферу его действия следует ограничивать и использовать только там,

где еще социализм продолжает делать вынужденные уступки незрелой колхозно-кооперативной собственности, а также собственности личной (одежда, мебель, детские коляски и т.п.).

Но если мы направляем свою энергию на борьбу с самим законом, позволяем себе не считаться с объективной реальностью, то мы тем самым создаем сюрреалистический экономический мир, который десятикратно перекрывает самые необузданные фантазии Сальвадора Дали».

Как лучший представитель молодой поросли советских экономистов Александр Ясинский хотел во всем дойти до сути. «Капитал» Маркса был его настольной книгой. Он зачитывался работой «К критике политической экономии», в которой уроженец Трира сформулировал важнейшие теоретические положения своего экономического учения. Профессура ЛФЭИ с трудом успокаивала спорщика-студента, сцепившегося с Марксом и его дружком Энгельсом. Вот кого он вызывал один на один. Великих бородачей! Пусть отвечают за «базар» – за свою непотопляемую формулу «Т–Д–Т» (товар–деньги–товар), а также за пролетарскую политэкономию и научный коммунизм!

Набирало обороты «Ленинградское дело». Многих видных партийных, советских и хозяйственных работников репрессировали, обвинив в измене Родине. Расстреляли экономиста, академика АН СССР Н.А.Вознесенского, первого секретаря Ленинградского обкома партии А.А.Кузнецова, председателя СМ РСФСР М.И.Родионова... Серия сфабрикованных дел вызвала негодование в душе Александра. «Врачебное дело» погнало новую волну преследований, которая накрывала с головой евреев. Он бросил этому девятому валу репрессий вызов – женился на еврейской девушке. Кому-то этот шаг может показаться перчаткой, шмякнутой к ногам режима. В действительности же сердце новобрачного разрывалось от любви.

Осенью 1953 года выпускник ЛФЭИ Александр Ясинский взял в железнодорожной кассе два билета до Барнаула. В руках – одни козыри: «красный» диплом, свидетельство о браке, должность в контрольно-ревизионном управлении (КРУ) Министерства финансов СССР, а на голове – шикарная зеленая шляпа. До защиты диплома он предложил руку и сердце Сарре Гориводской, одной из двух влюбленных кулинарок. Молодые специалисты, листая в медовый месяц Большую советскую энциклопедию и раздумывая, куда поехать работать, выбрали Алтай.

...Рыхло-снежный март 2008 года был горячей порой, во всю кипела работа над данной книгой. Как вдруг из города на Неве пришел конверт с обратным адресом: улица Садовая, дом 21, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. Это откликнулся институт, в котором учился Александр Ибрагимович:

«В ответ на Вашу просьбу рассказать о годах учебы выпускника ЛФЭИ 1953 года Ясинского Александра Ибрагимовича сообщаем следующее:

Мы гордимся нашим выпускником Ясинским А.И., он войдет в историю нашего вуза. Если у вас выйдет книга, просим выслать ее в музей. Желательно выслать фотографии Александра Ибрагимовича и его биографию.

Теперь по существу Ваших вопросов.

Краткая история ЛФЭИ изложена в газете «Экономист», посвященной празднованию 75-летия ЛФЭИ-СПбГУЭФ. В настоящее время идет работа над созданием книги «ЛФЭИ-СПбГУЭФ» к 80-летию нашего вуза (2010). В книге предусматривается глава о наших выдающихся выпускниках, к которым мы относим Ясинского А.И.

К сожалению, нам неизвестно, когда была переименована улица «18 июля» в «Садовую». Предположительно, сразу после ВОВ.

Главными событиями в послевоенный период истории ЛФЭИ были восстановление и ремонт помещений, пострадавших от бомбежек. К 1950 году их уже не было заметно. Происходило пополнение кадров преподавателей, в том числе из Ленинградского университета (Цага В.Ф., Тарковский В.С. и др.), менялся состав студенчества – сокращался приток демобилизованных из армии, в основном это были уже выпускники школ, преимущественно девушки. В эти годы в ЛФЭИ по направлениям государств народной демократии учились студенты из Румынии, Чехословакии, Венгрии, ГДР, Монголии, Болгарии.

Активно развивалось студенческое самоуправление: работа с отстающими, культурно-массовая работа, досуг студентов, поездки студентов в стройотряды (в те годы в Ленинградскую область, а с 1956 – на целину).

Деканом педагогического факультета был Аристов Константин Николаевич. Прекрасный педагог, воспитатель студентов, организатор всего учебного процесса на факультете. Его уважали и любили. Многим он запомнился как прекрасный исполнитель романсов. Он пел на студенческих вечерах отдыха. В те годы вечера самодеятельности

пользовались большим успехом у студентов и преподавателей. Педагогический факультет по всем показателям был лучшим.

Из сокурсников Александра Ибрагимовича нам известно только о судьбе Акрамова Эргана Акрамовича. В ЛФЭИ после окончания аспирантуры он защитил кандидатскую диссертацию, в 70-е годы в Москве – докторскую. Долгие годы работал проректором по науке в Ташкентском финансово-экономическом институте. Заслуженный деятель науки Узбекистана.

Большинство выпускников педфака работали преподавателями техникумов. Из выпускников ЛФЭИ-СПбГУЭФ последующих лет многие стали крупными учеными, руководителями разного уровня, государственными деятелями.

Особенно известны: А.Б.Миллер – председатель правления ОАО «Газпром»; доктор экономических наук, профессор О.Г.Дмитриева – депутат Госдумы РФ и многие другие.

К сожалению, музей уже 15 лет не действует, в настоящее время идет работа по его воссозданию. Мы не располагаем материалами о Ясинском А.И., кроме данных о его работе в качестве заместителя генерального директора АВТОВАЗа. Из архива мы смогли получить копии его зачетной книжки. Учился Ясинский А.И. на «отлично» и закончил ЛФЭИ с красным дипломом.

С уважением,
Помощник ректора по истории
университета и музейному делу ***О.П. Дроздова***

Директор музея ***И.В.Худякова***

В конверте, кроме письма из музея СПбГУЭФ, находился важный документ – копия зачетной книжки А.И.Ясинского, где что ни семестр, то круглые пятерки, включая государственные экзамены.

Интерес представляла и красочная газета «Экономист» за 2005 год, № 9 (989) – издание Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов. Это был юбилейный выпуск «ФИНЭКу 75 лет».

В конце мая 2008 года почта России вновь порадовала посланиями из Северной Пальмиры. Ректор СПбГУЭФ И.А.Максимцев, узнав о готовящейся в Тольятти книге, написал следующее:

Уважаемый Александр Ибрагимович!

Вы входите в число выпускников ЛФЭИ-СПбГУЭФ. Мы гордимся своим бывшим студентом-отличником, закончившим ЛФЭИ в 1953 году с отличием.

12-летним ребенком Вы мужественно вступили в борьбу с фашистскими захватчиками за освобождение своей Родины-Белоруссии.

Уже после окончания ВОВ Вы также проявили свои лучшие качества – упорство, целеустремленность, добросовестность во время учебы в финансовом техникуме. Обучение в ЛФЭИ в трудное послевоенное время не только закаляло, воспитывало лучшие качества патриота, но главное – приобщало к творчеству, глубокому осмыслению изучаемых экономических наук. Интерес к науке привел Вас в аспирантуру института экономики Академии наук БССР.

Наиболее ярко проявились Ваши лучшие качества профессионала, организатора, патриота на Волжском автомобильном заводе в г. Тольятти.

В ФИНЭКе знают и ценят Вас, Александр Ибрагимович, как талантливого организатора экономики. Под Вашим руководством были определены основные принципы экономической деятельности ВАЗа, включая новейшие методы планирования и экономического стимулирования, хозяйственного расчета, а также механизма использования экономических рычагов в системе управления производством.

Несмотря на колоссальную производственную нагрузку, Вы активно участвовали в общественной деятельности завода и города Тольятти.

Закалка, полученная Вами за годы верного служения родному заводу, особенно в самые трудные 90-е годы, способствует Вашей активной деятельности в настоящее время.

Мы гордимся Вами, дорогой Александр Ибрагимович. Ваша биография является образцом для молодого поколения. На Вашем примере мы учим будущих экономистов.

Желаем Вам доброго здоровья, неутомимой энергии на благо ветеранов и жителей г.Тольятти. Пусть Ваши успехи служат развитию России.

Ректор СПбГУЭФ,
доктор экономических наук,
профессор ***И.А.Максимцев***

В волнах зеленого океана

Новый контролер-ревизор КРУ был один во всем Алтайском крае, кто пижонил зимой в шляпе. Местное мужское население предпочитало уносить ноги от морозца в шапках-ушанках. Александр Ибрагимович умел держать фасон в любых условиях. С иголочки одетый, в свежих рубашках, в безукоризненно отглаженных брюках, источающий фирменный парфюм – он был образцом для сильной и предметом воздыханий для слабой половины человечества.

Гоголевское «К нам едет ревизор» зазвучало в барнаульской версии так: «К нам едет зеленая шляпа». Александр Ибрагимович имел не только щегольский головной убор, но и свой, особый, взгляд из-под него.

– Меня сразу же послали в составе бригады ревизовать районный бюджет, – вспоминал А.И.Ясинский. – Я был против позиции руководителя бригады и написал акт, которым погладил его против шерсти. А главному контролеру-ревизору мой акт понравился, и он направил меня одного с проверкой в Бийский педагогический институт.

Шеф остался доволен усердным выпускником Ленинградского финансово-экономического института. Молодой работник показал высший пилотаж и при ревизии Горно-Алтайского педагогического института. Он обнаружил такие наглые приписки, что ректор института получил тюремную прописку.

Два года предприятия и учреждения Алтайского края жили под знаком зеленой шляпы. О принципиальности и неподкупности ревизора из Белоруссии слух шел по всей округе. Он решительно шел на крайние меры и в личных вопросах.

В 1955 году Ясинский с громким скандалом вернулся в Минск, почти сбежал из Барнаула. Требовался уход за тяжело больной матерью Марией Адамовной, а Александру Ибрагимовичу не давали открепления, так как не вышел срок отработки после окончания института. Его личное дело лежало в Москве, в Министерстве финансов СССР, он обратился туда с просьбой о переводе в Минск, но получил отказ. Тогда Ясинский привез в Минфин свою годовалую дочь и положил ее на канцелярский стол со словами: «Я оставляю ребенка здесь и буду навещать его каждый день до тех пор, пока меня не переведут в Минск». Ультиматум сработал.

Понадобилось еще три года, чтобы старший контролер-ревизор КРУ БССР понял, что он выбрал не ту стезю. Ему казалось, что реви-

зор, как полицейский, вынюхивает, чтобы поймать и посадить. «Сволочное занятие, – признавался Александр Ибрагимович. – Мне стало неинтересно в КРУ, и в 1958 году я подался в аспирантуру при Академии наук БССР».

А в стране во всю шумел «Русский лес». В 1957 году роман Леонида Леонова первым из произведений советской литературы был отмечен Ленинской премией. Он положил начало новому экологическому самосознанию. «Русский лес» обступил будущего аспиранта Ясинского со всех сторон, увлек за собой так глубоко, что тот вынырнул из зеленого океана с интереснейшим тематическим рефератом.

А.И.Ясинский, как и вся передовая интеллигенция тех лет, зачитывался романом, разделял взгляды героя книги, профессора лесотехнического института Ивана Матвеича Вихрова, который говорил, что «любовь к родине, чем и пишется национальная история, немыслима без бережного обхождения с дарами природы, предоставленными в распоряжение не одного, а тысячи счастливых и разумных поколений».

Он горячо поддерживал основной тезис выступлений И.М.Вихрова «об уравнении леса в гражданских правах с другими источниками народного благосостояния». Как вдумчивый читатель, он оставлял множество пометок на полях, подчеркивал в книге «ударные» абзацы:

«Из всех работающих на нас машин лес – одна из самых долговечных, но и труднее всех поддающихся починке. Поэтому лесная наука должна руководиться мыслью о необходимости какого-то расчета и порядка в пользованье ею».

И еще: «Так возникает необходимость всенародного раздумья о лесе, о его гражданстве в отечественной экономике, о пересмотре норм нашего обращения с ним... И кто знает, не займет ли он тогда почетное место наравне с цветными металлами?»

Перевернув последнюю страницу романа, Александр Ибрагимович знал, о чем будет его реферат, который он отнесет вместе с заявлением в аспирантуру. Белорусские леса, использование древесины, партизанское прошлое, вихровское «лесу не жалость, а только справедливость нужна, как и всему живому» – все нашло отражение в работе молодого экономиста. Реферат отметили вниманием коллеги.

– В нашей стране лесная отрасль развита, но о ней мало пишут. Изучите лесохимию, как следует, – предложил А.И.Ясинскому директор НИИ. Тот опешил:

– Мой научный интерес – вопросы теории стоимости. У меня есть разногласия с Марксом. Я бы хотел докопаться до сути.

– О! Маркса все хотят за бороду потаскать. А вот разобраться с экономикой в лесохимии желающих мало. Займитесь. У Вас, судя по захватывающему реферату, неплохо получится!

Молодому аспиранту пришлось, скрепя сердце, согласиться. Он определился с темой, получил в помощь научную звезду, члена-корреспондента АН БССР, академика Бардышева, имеющего международную известность – и полез в дебри. А.И.Ясинский исколесил и исходил сотни гектаров леса, наблюдая за добычей хвойной смолы. Он изучал работу лесопромышленных комплексов Белоруссии, Прибалтики, Карелии, Северного Урала.

– Моя диссертация называлась «Экономическая эффективность переработки пневого осмола», – рассказывал автору этих строк Александр Ибрагимович. – Знаете, я никогда никому не говорил о ней, стеснялся. Смех да и только: я экономист, мне 30 лет, и вдруг – пни! Но не заметил, как увлекся, почти помешался на смоле и скипидаре.

Канифоль, живица, экстракция, горячая перегонка, органические растворители, Сегежский целлюлозно-бумажный комбинат, книжная продукция, экономическая целесообразность переработки древесины – все гармонично выстроилось в его неравнодушном научном труде, которому мог бы позавидовать главный леший Руси, бьющий в романе Л.Леонова тревогу: «Леса с земли уходят прочно!».

А тем временем Маркс, Энгельс и Ленин терпеливо его ждали. И дождались. Он слез с «пеньков» и стал дебатировать с мировыми авторитетами при каждом удобном случае. По мнению А.И.Ясинского, советская политэкономия не понимала самой сути стоимости. В отличие от Маркса он считал, что закон стоимости – это не закон рыночного хозяйства, а вечный закон, и хотел уразуметь, почему Маркс ограничивает это понятие. Выступления Ясинского в аспирантуре собирали полные аудитории. Одни коллеги считали его чокнутым, другие шизофреником, но те и другие слушали свободомыслящего оратора с нескрываемым интересом.

Вольтерьянец

В 1962 году А.И.Ясинского пригласили в совнархоз БССР, предложив должность заместителя начальника научно-исследовательской экономической лаборатории специального конструкторского бюро № 3 при НИИ Минавтопрома. СКБ-3 занималось конструированием дорожных машин, и анализ экономического состояния отрасли требо-

вался, как воздух. Группе Александра Ибрагимовича выделили пару кабинетов в Доме правительства. Он стал частым гостем на Минском тракторном заводе. Все ближе к нему подбирались гусеницы и автомобильные колеса, все призывнее сигналил клаксон.

Слава А.И.Ясинского как оратора и мастера печатного слова догремелась до того, что председатель совнархоза Кишкин поручил «звездному» коллеге подготовить доклад для его выступления на заседании СНХ БССР.

Дело пошло споро, Александр Ибрагимович писал простым, понятным языком, оживлял протокольный текст примерами из жизни, виртуозно играл цифрами, подпускал хохмочки, чтоб не скучно было.

– Доклад интересный, но вольнодумный, – сказал Кишкин, – выступать с ним перед правительственной аудиторией рискованно.

– Не надо дрейфить! Выступайте смело! – заверил босса сочинитель.

Доклад имел ошеломляющий эффект. Последнее слово оратора утонуло в громе аплодисментов. В кулуарах шуршало: «Кишкин, Кишкин... Свежо, смело...»

Как говорится, слова народные, автор сидит. Кто автор и где он сидит, заинтересовался первый секретарь Минского горкома партии Метлицкий. Он был на том заседании и позавидовал шквалу оваций, доставшихся председателю СНХ БССР.

– Ясинский, говорите? Из СКБ-3, говорите? Я хочу с ним встретиться.

На этот раз Александр Ибрагимович выслушал просьбу написать доклад для пленума. Он налег на цифры, справки, статистику – и из сухого, как торф, материала родился живой социально-экономический шедевр.

Партийный лидер долго скреб затылок:

– Лихо написано, но как такое читать с трибуны?

– С выражением! – оптимистично заявил автор-вольтерьянец.

– Легко сказать, – секретарь горкома вытер вспотевшую шею носовым платком и решительно разминировал опасные абзацы: вычеркнул кое-что из доклада. И все же острых углов между строчек осталось достаточно, чтобы зал взорвался рукоплесканиями. Казалось, еще миг – и участники пленума закричат: «Бис!»

С тех пор А.И.Ясинского надежно пристегнули к партийной тематике, он писал доклад за докладом, говоря о сложных проблемах простым языком, поражая номенклатурных заказчиков четкостью мысли и железной логикой.

– Что Вам нужно? Хотите квартиру? Машину? – спрашивали Александра Ибрагимовича наделенные властью люди, желая отблагодарить его за свою популярность и карьеру.

– Нет, – неизменно звучало в ответ.

Он ничего не просил у органов. Никогда. Нигде.

Специализированные издания Белоруссии конца 1950 – начала 1960-х годов регулярно публиковали его научные статьи. Читатели узнавали автора по лаконичному стилю. Как, впрочем, и слушатели. Голос экономиста Ясинского раз в месяц звучал на Минском областном радио.

Тогда, в начале 60-х годов, произошла судьбоносная встреча А.И.Ясинского и П.М.Кацуры – двух будущих столпов вазовской экономики. А пока им поручалось создать многоотраслевую научно-исследовательскую экономическую лабораторию (НИЭЛ), которая занималась бы не только машиностроением, но и другими отраслями совнархоза. НИЭЛ начала быстро прославляться не только в республике, но и в стране. Ее разработки получили всесоюзное одобрение.

Из воспоминаний А.И.Ясинского: «Я познакомился с Петром Макаровичем еще в 62-м году. Отчетливо помню, как это было. Академия наук Белоруссии, где я работал младшим научным сотрудником, проводила общее собрание. Мероприятие редкое, престижное и очень важное. Я сидел и, разинув рот, слушал выступления крупнейших ученых. Какой-то молодой человек неподалеку начал задавать вопросы. Дерзко, даже агрессивно и главное – впопад. Ученые стали переглядываться – кто это? Оказалось, начальник планово-экономического управления Минского тракторного завода П.М.Кацура. В перерыве подошел к нему, даже подбросил какой-то комплемент.

...Чуть позже Кацуру назначили на должность зам. начальника планово-экомического управления Белорусского совнархоза. Он создал при совнархозе научно-исследовательскую экономическую лабораторию, куда вошел и я со своими коллегами. Тут мы начали работать очень тесно»[4].

Когда один из десятков, сотен людей замечает другого – это дорожный знак, некий указатель в будущее, это одновременно шифр и ключ к нему: быть этим двоим вместе! Прошло совсем немного времени, и Кацура с Ясинским азартно впряглись в экономическую телегу с госномером «ВАЗ».

---

[4] Маркова Р. Петру Макаровичу Кацуре – 70 лет. Волжский автостроитель, 22 декабря 2000, с. 2.

ТОЛЬЯТТИ. ВАЗОВСКАЯ ЭРА

Все – в Тольятти!

В 1964 году партийный пленум освободил Н.С.Хрущева от обязанностей Первого секретаря ЦК КПСС. Вслед за Никитой Сергеевичем в 1965 году отвалились, как рудименты, местные органы управления промышленностью – совнархозы. Машиностроительные заводы Белоруссии МАЗ, БелАЗ, а также НИЭЛ передали в Минавтопром. Знания экономиста А.И.Ясинского стала на полную катушку использовать автомобильная промышленность СССР.

– Так я сделал первые полшага к ВАЗу, – сказал однажды символическую фразу Александр Ибрагимович.

Вдруг жизнь страны и людей сорвалась с места, и события помчались, как Шумахеры, по трассе косыгинских реформ. В 1965 году государство начало поиски строительной площадки под новый автомобильный завод. Рассматривались два экономических района в СССР – Поволжье и Юго-Западный. Среди претендентов на право называться родиной нового советского автомобиля оказалась и Белоруссия, а именно столица республики. Здесь отлично развита транспортная сеть, бодренько гудят автомобильный, тракторный и станкостроительный заводы, блистают проектные институты, развернута учебная база. Интересно, как бы сложилась судьба Александра Ибрагимовича Ясинского, победи в той борьбе Минск? Стал бы он видным экономистом страны, не покидая мягких домашних тапочек? Или жертвой его карьеры непременно должна была стать семья? Ветер, романтический волжский ветер, озорно взъерошил его мысли.

Все решил XXIII съезд КПСС. На нем выступил Председатель Совета Министров СССР А.Н.Косыгин с докладом «Директивы по пятилетнему плану развития народного хозяйства на 1966–1970 гг.». С высокой трибуны говорилось о суровой необходимости построить в Советском Союзе новый автомобильный завод. В мае 1966 года в Турине был подписан протокол о научно-техническом сотрудничестве между фирмой «ФИАТ», Италия, и Министерством автомобильной промышленности СССР. В июле 1966 года вышло правительственное Постановление № 588 «О строительстве завода по производству легковых автомобилей» в г. Тольятти Куйбышевской области.

В 1969-м по приглашению генерального директора Волжского автозавода В.Н.Полякова на ВАЗ прибыл П.М.Кацура, который был утвержден в должности заместителя генерального директора по экономике и планированию Волжского автозавода (в период с 1971 по 1985 год он занимал должность директора по экономике и планированию объединения «АвтоВАЗ»). Петр Макарович понравился Полякову, в первую очередь, из-за своего бойцовского характера. Ладного, безупречного сложения, с красивой, даже неотразимой внешностью и тихим, едва слышным голосом, Кацура, тем не менее, был подобен железному Феликсу, он казался непробиваемым, несгибаемым, чрезвычайно уверенным в себе. Генеральному нравились люди со стержнем.

Перед отъездом в город на Волге Петр Макарович устроил мальчишник. Он до последнего дня сомневался: «Быть или не быть, ехать или не ехать?» Ждал, что скажут коллеги по НИЭЛ. Пропуская по маленькой, экономисты горячились, советовали, выкрикивали наперебой:

– Новый завод – это же мечта!

– Нечего штаны протирать в министерстве!

– Если откажитесь от ВАЗа, то позвольте называть Вас, Петр Макарович, чудаком на букву «м», – рубанул Александр Ибрагимович и предложил выпить на посошок.

– Тогда дайте, орлы, слово, что по первому моему свистку вы примчитесь в Тольятти, – потребовал Кацура.

– Какие могут быть вопросы, Петр Макарович! Будем, как штыки! – загудели хором «мальчишки».

И слово свое они сдержали: примчались, прилетели, покинув насиженные гнезда. Со временем из белорусской братии на ВАЗе

образовалась высшая экономическая школа. В нее вошли лучшие, сильнейшие специалисты предприятий Минска, Гомеля, Могилева: П.М.Кацура, А.И.Ясинский, Б.М.Кацман, Л.П.Голяс, М.Л.Левин, З.И.Фейгин, Б.А.Крупенков, В.П.Пишков. Они создали на ВАЗе уникальный экономический проект. Их называли «зубрами из Беловежской пущи», «лесными братьями», «белорусской мафией», признавая тем самым профессиональную силу, напористость и твердость духа известных на всю страну экономистов.

Летом 1968 года А.И.Ясинский приехал в Тольятти на разведку. Под впечатлением гигантской стройки, огромных котлованов, частоколов забитых свай решил: «Буду заниматься экономическим проектом ВАЗа! Только ВАЗа!»

Вернувшись в Минск, засел за разработку концепции под названием «Экономическая организация Волжского автозавода». В это время в командировке в Италии, на ФИАТе, находились Б.М.Кацман и Л.П.Голяс. Они делились с коллегами итальянским опытом, который А.И.Ясинский смело привязывал к советской действительности.

Он создал концепцию в своем духе – смелую, дерзкую, одним словом, ясинскую. Его проницательный экономический взгляд резко уходил за горизонт времени, он видел на много лет вперед. Ясинский дал полное описание того, каким должно быть автомобильное производственное объединение, впервые назвав его концерном. Он утверждал следующее: в концерн необходимо передать все строящиеся под задачи ВАЗа предприятия; ВАЗ должен иметь права на внутреннее ценообразование; часть автомобилей следует продавать на коммерческой основе.

Три экземпляра полуфантастической концепции полетели, как стрелы в сказке, в разные стороны. Один упал на стол В.Н.Полякова, другой поймал П.М.Кацура, третий приземлился рядом, в кабинете начальника СКБ-3 Кузовкова.

«Если Ясинский так хорошо видит ВАЗ из Минска, то что он скажет о нем в Тольятти?» – подумали наверху, и казенные бумаги образовали в воздухе торнадо.

Начальник управления главного технолога Минавтопрома тов. Андерс издал приказ № 3 от 20 января 1970 года «О тов. Ясинском А.И.». В нем говорилось: «Освободить тов. Ясинского Александра Ибрагимовича от должности заместителя начальника по научной работе научно-исследовательской лаборатории (НИЭЛ) в порядке перевода на Волжский автомобильный завод (ВАЗ), г. Тольятти».

В воронке канцелярского смерча закрутились другие бумаги, наконец, в трудовой книжке А.И.Ясинского появилась запись: «Январь 1970 года. Волжский автомобильный завод. Заместитель начальника планово-экономического управления». Через год вазовский кадровик старательно вывел пером: начальник финансового управления. Основанием для перемен послужил приказ генерального директора ВАЗа В.Н.Полякова № 62-лс от 5 июля 1971 года: «Перевести Ясинского Александра Ибрагимовича – начальником финансового управления, освободив его от обязанностей заместителя начальника планово-экономического управления».

Семейный же дуэт Ясинских распался. Супруга отказалась поменять Минск на провинциальный город-стройку. Дети, 14-летний Борис и 9-летняя Ирина, остались с ней. Подобная драма с финальным разводом разыгралась еще в некоторых семьях белорусских экономистов. В одном из интервью Александр Ибрагимович в сердцах сказал:

– У нас с женами появилась огромная разница в мировоззрении, которая расколола семьи.

В 40 лет он, женатый мужчина, отец двух детей, начал в Тольятти странную новую жизнь, вдали от семьи, без устроенного быта, мотаясь по казенным углам гостиниц, топя горечь переживаний в неистовых, жарких спорах ночь напролет.

Александр Ибрагимович поселился в общежитии на ул. Комсомольской в Центральном районе, жил некоторое время в общежитии на ул. Революционной в новом городе, позднее ему выделили комнату в вазовской гостинице на улице Белорусской, 73а. По-соседству в номерах жили П.М.Кацура, а также А.А.Житков, будущий генеральный директор ВАЗа. Они засиживались до пяти утра, слушая соображения Ясинского о том, по каким экономическим рельсам должен развиваться завод. На столе – бутылка молока, буханка хлеба, пачка маргарина (бывало и такое, что на масло денег не хватало), а в умах высокое напряжение от фантастических проектов.

Финансовый баланс, валовая выручка, полное самокредитование, самостоятельный статус, рыночная экономика. Идеи сыпались из Ясинского, как из рога изобилия, до самого рассвета.

– Я обращал молочных собутыльников в свою веру, – признавался Александр Ибрагимович, – пригибал головастых мужиков к своей

позиции. Фантазер же был! Насобачился теории строить в Белорусском совнархозе!

«Безбытных» мужчин-руководителей, оказавшихся в Тольятти без семей, выручал профсоюз. Через председателя завкома В.М.Правосуда они нет-нет да выколачивали двухнедельные путевки в дом отдыха «Жигули», что расположен в районе Портпоселка, чтобы, как признался однажды Александр Ибрагимович, «иметь хотя бы гарантированно чистую постель и завтрак по утрам». В интервью «Поверяя технику экономикой»[5] он рассказал об этом периоде тотальной работы:

– А на ужин, как правило, не успевали. Сидели на работе «до Полякова», как это у нас называлось. А его день кончался обычно в десять вечера. И вот с десяти до четверти одиннадцатого мы выслеживали пришедшую за ним дежурную машину. «Ребята, карета подана!» И тут же забивались в угол машины, ждали выхода Полякова: «Ну что, все тут? Тогда поехали». И еще по ходу иной раз проблему подбросит, с просьбой утром пораньше доложить свои соображения. И думаете, мы страдали? Радость настоящая была.

Личное мнение

Появление в январе 1970 года нового заместителя начальника планово-экономического управления (ПЭУ), интеллигентного, эрудированного и обаятельного минчанина, подействовало на коллектив как переливание крови. Платиновый блеск ума экономиста А.И.Ясинского сделал его заметной фигурой на Волжском автозаводе.

Три «К» – Куклина Галина Ивановна, Кротова Александра Васильевна и Костина Галина Петровна – специалисты финансового отдела решительно вошли в кабинет директора по экономике и планированию. Женщины воспользовались паузой: накануне П.Е.Патрушев был освобожден от обязанностей начальника ФУ и назначен начальником кассового отдела в составе центральной бухгалтерии.

– Петр Макарович! Ставьте нашим начальником Ясинского!

– Да вы что! – возмутился Кацура.

– Мы вас очень просим назначить Александра Ибрагимовича начальником финансового управления.

[5] ВАЗ. Страницы истории, кн. 1, с. 106–111, ред.-сост. А.А.Шаврин.

– Ясинского? Этого фантазера! Да у него, знаете, какие закидоны бывают! Уму непостижимо, что он может придумать!

– Петр Макарович...

– Нет! Тысячу раз нет! – и Кацура дал делегаткам понять, что разговор окончен. Возможно, он излишне горячился в тот момент. Кандидатура прогрессивно мыслящего Ясинского, по мнению самого же Кацуры, как нельзя лучше подходила на эту должность. Годы плодотворного сотрудничества еще в Белорусском совнархозе позволили Кацуре и хорошенько рассмотреть своего коллегу, и по достоинству оценить его профессиональный потенциал. Прошло некоторое время, и женская атака повторилась.

– Готовьте приказ, – махнул рукой Петр Макарович. И добавил с улыбкой вслед боевой троице:

– Вы со своим фантастом Ясинским далеко улетите.

С 1971 года в финансовом управлении ВАЗа забурлила настоящая жизнь.

– С Александром Ибрагимовичем нам работалось легко, интересно, радостно, – вспоминала Г.И.Куклина, заместитель начальника финансового управления. – ФУ было главным подразделением завода. Здесь концентрировались финансовые ресурсы для развития производства. Благодаря Ясинскому ВАЗ зажил припеваючи. В первую очередь, Александр Ибрагимович защитил в Госплане и Минфине СССР нормативы оборотных средств. Завод обрел устойчивое финансовое положение. Наш уважаемый и любимый начальник пропадал в Москве, решая вазовские вопросы в министерствах и ведомствах. По этому поводу дамы ФУ ко Дню Советской Армии сочинили про Александра Ибрагимовича стихи:

У А.И. в Москве прописка,
Чтоб проекты защищать.
Он в Тольятти, хоть не близко,
Ездит галстуки менять.

Рассказывают, что женский коллектив финансового управления взял шефство над шефом. Вдоволь насмотревшись на выгоревший плащ из болоньи, в котором босс шуршал с весны до осени, три «К» ненавязчиво, после работы, увлекли с собой Александра Ибрагимовича в универмаг «Рубин», куда недавно завезли умопомрачительный дефицит – чехословацкие костюмы. В импортном прикиде начальник

стал нравиться подчиненным еще больше. Ясинский заботился о коллегах. В его личном архиве сохранилась копия письма на имя генерального директора В.Н.Полякова с пометкой «Конфиденциально»:

«С созданием Автозаводского района гор. Тольятти значительно осложняется связь финансового управления с финорганами и банками, т.к. ежедневная оперативная работа переносится в Новый город.

Ввиду отсутствия закрепленного за управлением транспорта создается опасность:

1) утери оперативности в получении информации о ходе зачисления выручки на счета завода (начиная с 20 числа каждого месяца, мы получаем документы и информацию каждые 2-3 часа) и связанного с этим контроля и регулирования хода выполнения плана реализации, прибыли и налога с оборота;

2) утери банковских документов, в том числе экспортных, при перевозке их городским транспортом в Новый город и обратно (ежедневно до 5–8 кг). Валютные и экспортные документы являются секретными;

3) срыва своевременности совершения банковских операций, т.к. расчетные группы в банках работают до 12 часов 30 мин., а очень часто приходится срочно переоформлять документы по требованию банка и срочно производить расчеты, имеющие конъюнктурное для завода значение по просьбам служб завода.

Кроме того, уже в настоящее время мы совершаем крупные нарушения, когда платежные ведомости и ордера для получения наличных денег перевозятся в кассу (несколько раз в день) городским транспортом. Нелепый случай (потеря, хищение) – и можно ожидать крупных неприятностей.

Нельзя не считаться и с престижем завода и управления. Самая, пожалуй, оперативная и многосвязанная на заводе служба, обращающаяся с ценными документами, представляющая лицо объединения и защищающая его интересы и авторитет в финансово-кредитной системе города (а теперь и района), осуществляющая контроль всех служб и производств без исключения на правах генерального директора как распорядителя кредитов – эта служба находится на заводе в самом загнанном состоянии в смысле обеспечения.

Парадоксально, Виктор Николаевич, когда все без исключения предприятия города представлены в финансово-кредитных органах достойно в смысле транспорта (это же деньги), а работник автомо-

бильного завода – крупнейшего не только в Тольятти, но и в стране – пользуется проездным билетом (1 экземпляр, тов. Пустовойтова) и отирается на остановках с авоськой документов.

Прошу закрепить автомобиль, к тому же надежный в эксплуатации».

Вскоре по распоряжению Полякова автомобиль за ФУ закрепили. Неужели до Ясинского никто не посмел обратиться к генеральному с подобной просьбой? Остерегались гнева «самого», боялись отказа или просто руки не доходили улучшить условия труда финансистам ВАЗа?

Напомним, первая крупная победа была одержана А.И.Ясинским в 1971 году, когда резко ухудшилось финансирование завода. Из-за неплатежеспособности автогиганта сильно страдала деятельность строительного управления «Куйбышевгидрострой», занятого на объектах ВАЗа.

Кацура поручил Ясинскому, тогда еще заместителю начальника ПЭУ, выбить в Минфине СССР 60 млн. рублей для завода. В коридорах министерства Ясинский встретился с В.С.Павловым, будущим министром финансов СССР, а в ту пору заместителем начальника бюджетного управления МФ. Тот на ходу спросил, отчего такая печаль на челе вазовца? Он словно прочитал, как на табло, на лбу Александра Ибрагимовича восьмизначное число.

– Пошли со мной! – скомандовал проницательный Павлов.

В кабинете он выслушал посланца ВАЗа, убедительно толкующего о проблемах автозавода, и мгновенно по телефону дал указание подготовить бюджетные расходные расписания по автозаводу.

Это означало, что ВАЗ получит баснословные и столь необходимые 60 млн. рублей! С триумфом вернулся в Тольятти Александр Ибрагимович. Ему не сразу поверили: разве может простой зам. начальника управления вырвать у министерства гигантские средства? Простой, да не очень...

Вскоре после «60-миллионной операции» А.И. Ясинского назначили начальником финансового управления.

– Я пришел на эту должность, имея большую заслугу перед ВАЗом, – сказал не без гордости Александр Ибрагимович. Нельзя с этим не согласиться.

Разумеется, отважные действия десанта трех «К» были лишь фоном, милым дополнением к истории стремительной карьеры А.И.Ясинского, этаким финансовым фейерверком, освещающим и без

того светлую голову. Ему хватило полутора лет: в январе 1970 года его приняли на ВАЗ зам. начальника ПЭУ, а в июле 1971-го назначили начальником ФУ. Он вырос на глазах, в одночасье, пробил, как бамбук, плодородную вазовскую почву и на десятилетия украсил ее.

Беспокойная мысль экономиста-новатора А.И.Ясинского лишала покоя многих чиновников, она взрывала огромные аудитории, шокировала партийную элиту города. Громкое дело 1972 года. Так можно назвать дерзкий выпад А.И.Ясинского на первой экономической конференции ВАЗа. Она состоялась по инициативе зам. генерального директора по экономике и планированию П.М.Кацуры в феврале 1972 года в ДК «50 лет Октября» (ныне – театр «Колесо»). Вступительное слово сказал генеральный директор Волжского объединения по производству легковых автомобилей В.Н.Поляков. Основной доклад об итогах работы в 1971 году и задачах на 1972 год представил П.М.Кацура. Один за другим поднимались на трибуну содокладчики – руководители вазовских подразделений: Л.Д.Неведомский, М.Н.Фаршатов, А.К.Осипов, В.А.Миронов и другие. Все шло по протоколу, чинно и стройно.

Но вот у микрофона оказался А.И.Ясинский. Его выступление, как нарзан, вспенило и освежило зал. Начальник финансового управления ВАЗа предлагал «завязать» с бойкими рапортами о том, сколько кубометров бетона уложено.

– Идет 1972 год! – напомнил Александр Ибрагимович. – Надо смотреть в будущее и заниматься другими вопросами! – Во-первых, необходимо срочно создать мощную фирменную сеть по продаже и техобслуживанию автомобилей. Все мы знаем, что в 1971 году вышли важные распоряжения и постановления Совета Министров СССР о мерах по созданию сети предприятий по техническому обслуживанию легковых автомобилей, но этот процесс идет очень вяло. Где продаются наши «Жигули»? В магазинчиках и на площадках, огороженных колючей проволокой и украшенных табличкой «Осторожно! Злая собака!». Сервисная сеть – это продолжение конвейера, ее создание – это требование времени, требование самой жизни! Во-вторых, часть машин следует продавать по рыночным ценам, чтобы деньги доставались заводу, а не спекулянтам. В-третьих, надо активно внедрять покупку автомобиля в кредит...

Много оригинальных идей озвучил на первой вазовской экономической конференции Ясинский. Он приглашал смело пользоваться

прелестями рыночной экономики в насквозь социалистической стране. Первый секретарь тольяттинского горкома партии С.И.Туркин недовольно морщился. И не один он ерзал на стуле. Зал гудел, перешептывался, недоумевал. Возмутительно, главный финансист Волжского автозавода узаконивает «черный» рынок! Создает островок капитализма в советской стране!

– Пора вытащить нос из бетона! – сказал «под занавес» Ясинский, чем просто вывел из себя генерального директора АвтоВАЗа.

В президиуме грозно приподнялся Поляков:

– Прошу считать выступление начальника финансового управления его собственной инициативой. Личное мнение товарища Ясинского не выражает точку зрения Волжского завода.

На следующее утро генеральный вызвал оратора-капиталистика к себе.

– Вам не место на заводе. Вам следует работать в научно-исследовательских институтах. Идите туда, откуда пришли – в науку!

Выслушав «добрый» совет, Александр Ибрагимович говорил минут сорок, говорил в основном цифрами. Поляков вникал молча, что-то записывал в блокнот. Потом сухо сказал:

– Идите работайте!

Финансовое управление с утра гудело как улей: Ясинского хотят «уйти»! «Десантницы» в панике бросились к Кацуре:

– Петр Макарович! Помогите! Ясинского снимают!

– Я же вам говорил, что его заносит.

Да, предсказания Кацуры сбылись. Как и многое из того, что они вдвоем замысливали. Масштабное мышление двух столпов вазовской экономики, как часто называют П.М.Кацуру и А.И.Ясинского, позволило провести в объединении «АвтоВАЗ» ряд крупных экономических экспериментов. Их знаменитая система трех «С» – самофинансирование, самоокупаемость, самоуправление – подтолкнула к рынку всю страну.

Эксперимент

Система трех «С» стартовала с АвтоВАЗа, словно ракета с космодрома Байконур. Реактивная сила «ССС» – самофинансирования, самоокупаемости и самоуправления приводила в движение новый хозяйственный механизм (НХМ). Как при старте космического

корабля отбрасываются в стороны фермы-подпорки, так НХМ позволял предприятию освободиться от груза министерско-ведомственной экономической зависимости, от из года в год нерешаемых производственных и социальных проблем.

Из воспоминаний П.М.Кацуры: «В течение 20 лет плановая экономика с ее прямым управлением товарными и финансовыми потоками сдерживала развитие предприятия и не давала возможности проявлять в полную силу преимущества, которые изначально были заложены в проект Волжского автомобильного завода. Стало заметно отставание от мировых стандартов. *Рывок за мировой цивилизацией приостановился»*[6].

Поскольку центр управления «полетами» находился в Москве, Совет Министров СССР принял 28 января 1985 года Постановление № 97 «О дальнейшем развитии экономического эксперимента по расширению прав производственного объединения «АвтоВАЗ» Министерства автомобильной промышленности в планировании и хозяйственной деятельности и по усилению его ответственности за результаты работы». Траекторией полета аппарата «НХМ» был весь Советский Союз: опыт ВАЗа был позднее рекомендован для широкого внедрения на предприятиях и в объединениях страны.

Вазовский экономический эксперимент имел, как многоступенчатая ракета, несколько ступеней, то есть этапов. Первый этап – это бригадный хозрасчет, предусматривающий повышение ответственности каждого за конечный результат труда. Бригады, получая причитающийся им фонд оплаты труда, сами решали, какими силами они могут выполнять производственное задание и сами оценивали трудовой вклад каждого.

С января 1989 года АвтоВАЗ переходил ко второму этапу – полному хозрасчету. Выступая на конференции трудового коллектива А.И.Ясинский говорил: «Сначала платим в бюджет, потом по нормативам выделяем средства в фонд развития производства и в фонд социального развития. То, что остается от результатов хозяйственной деятельности, пойдет на материальное стимулирование работников. Будем вводить жесткий контроль за расходованием фонда заработной платы и соблюдением соотношений между зарплатой и производительностью труда. Придется немедленно броситься на поиск резервов».

---

[6] АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории. 1966–2006 гг. Том II. 1976–1988. Тольятти, 2006, с. 20.

Как каждая ступень обеспечивает разгон ракеты, так и каждый этап эксперимента помогал АвтоВАЗу достигать поставленной цели. Командный состав «космодрома ВАЗ», его обслуживающие объекты – производства и управления – были хорошо проинструктированы о проведении эксперимента, посвящены во все его тонкости.

В брошюре «Методические рекомендации по теме «Содержание экономического эксперимента в объединении «АвтоВАЗ», его развитие и первые результаты», изданной в 1986 году тиражом 3 тысячи экземпляров (в помощь пропагандистам и слушателям системы политического и экономического образования кадров), А.И.Ясинский писал:

«Вазовский эксперимент имеет четко поставленные конкретные цели и задачи, имеющие цифровые значения:

1. На базе достигнутого технического и организационно-экономического уровня ежегодно создавать, испытывать и выпускать установочные партии не менее одной новой модели и двух модернизаций в год, соответствующих лучшим мировым образцам и превосходящих их. Темпы конструкторских разработок надо удвоить, объемы испытаний увеличить в пять раз.

2. Ставить на производство не менее одной базовой модели и десяти модернизированных моделей в пятилетке, то есть утроить темпы обновления. В этих целях необходимо сократить сроки освоения новой модели с 8 до 5 лет, еще более значительно сократить сроки модернизации. Повышая на основе ускоренного обновления конкурентоспособность на мировом уровне, требуется обеспечить постоянный рост выручки в свободно конвертируемой валюте.

3. Одновременно со сменой базовой модели заменить одну треть производственного аппарата, обновляя его полностью 1 раз в 15 лет, что для массового машиностроительного производства является оптимальным сроком.

Уже в XII пятилетке объединением предусматривается освоить производство новой микролитражной машины ВАЗ-1111 («Ока»), новых моделей ВАЗ-2109, ВАЗ-21099, начать пробное производство новой экономичной модели ВАЗ-2110 и целое семейство модификаций ВАЗ-2108 и ВАЗ-2109. Будет освоен и ряд новых моделей двигателей, более экономичных и мощных.

В вазовском варианте главная опора при достижении указанных выше целей и задач делается на мощную научно-исследовательскую и

конструкторскую базу. С этой целью в объединении создается современный научно-технический центр.

...Научно-технический центр – та ударная сила, которой предстоит осуществить прорыв на высший мировой уровень. Поэтому создание НТЦ – важнейшая задача не только коллективов ВАЗа, но и «Куйбышевгидростроя», Госплана СССР, Минавтопрома и ряда других.

Вторая важная опора эксперимента – это создание и развитие собственной базы технического перевооружения с тем, чтобы уменьшить расходование валюты и зависимость от западных рынков оборудования».

Говоря коротко о нововведениях внутрихозяйственного расчета, автор брошюры отмечает: «Перевод объединения на самофинасирование осуществлен при дальнейшем углублении и развитии внутризаводского хозрасчета, особенно хозяйственного расчета производств, в которых реализуются все основные принципы эксперимента: образуются по стабильным на пятилетку нормативам собственные фонды материального поощрения, социального развития, фонд заработной платы. Они имеют право самостоятельно планировать и расходовать эти фонды, включая часть фонда развития производства.

...Экспериментируются новые решения в организации цехового хозрасчета на подрядных началах.

...Общий подряд на работу и ресурсы экспериментируются в цехе 45/4 СКП. Главная его роль – экономия всех видов ресурсов при максимальном выпуске продукции, в данном случае колес. Уже первое опробование показало хорошие результаты.

...С 1987 года начнется массовая перестройка бригадного хозрасчета, которую намечено осуществить вместе с предстоящим повышением тарифных ставок и окладов.

...Важно то, что успехов по экономическим показателям добились все подразделения объединения. Все производства повысили темпы производства, производительность труда. Впервые за последние 10 лет объединение имеет заметную экономию по себестоимости (4 млн. рублей), впервые имеется экономия по фонду зарплаты».

Выводы из всего сказанного А.И.Ясинский сделал следующие:

«1. Твердый и однозначный вывод – экспериментируемый хозяйственный механизм полностью себя оправдывает и является эффективным.

2. Принятый хозмеханизм приемлем на всех уровнях управления и производства.

3. Итоги работы нового хозмеханизма будут гораздо выше и лучше, если все центральные экономические и хозяйственные органы выполнят до конца свою часть работы».

Именно это важнейшее третье условие чаще всего и не выполнялось. Государственные органы заметно отставали от вазовских темпов.

В свое время главные «конструкторы» системы «НХМ» Кацура и Ясинский смогли найти сторонников на самом верху и выстроить новые отношения с государственным бюджетом. АвтоВАЗу удалось «срядиться» с Минавтопромом, Госпланом, Госснабом и рядом других ведомств. Уже с января 1985 года у автогиганта на Волге начиналась новая жизнь, как бы открывалось второе дыхание. Средства, получаемые объединением в результате хозяйственной и экспортной деятельности, распределялись по следующей схеме: 23% от прибыли должно было направляться в государственную казну, а 77% оставаться у АвтоВАЗа. Набирали высоту, «округлялись» и ведущие фонды: на 40% увеличивался фонд развития производства, на 24% – фонд социального развития, на 13% – фонд материального поощрения. Число утверждаемых правительством плановых показателей снижалось с 248 до 72 (в будущем планировалось до 16). «Ведущий принцип нового хозяйственного механизма, фундамент экономического эксперимента заключался в полной зависимости уровня и темпов технического и социального развития трудовых коллективов от объема заработанных финансовых ресурсов»[7].

В идеале новый финансовый механизм обеспечивал ПО «АвтоВАЗ» создание твердой финансовой базы на длительную перспективу, однако реальная картина была иной. АвтоВАЗу по-прежнему не доставало средств капиталовложений на расширение и модернизацию производственных мощностей, а требовалось ни много ни мало более 200 млн. рублей. Подливали масла в огонь, т.е. «сжирали» столь важные средства сами государственные ведомства, не готовые жить и работать по-новому.

АвтоВАЗ так и не создал собственную базу технического перевооружения. Причина в том, что 3/5 объема продукции вазовского стан-

---

[7] АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории. 1966–2006 гг. Том II. 1976–1988. Тольятти, 2006, с. 34.

костроения, производства инструмента и оснастки уходило за пределы объединения безвозмездно, ибо их изготовление навязывалось министерскими планами и ничем ВАЗу не компенсировалось.

Выступая на Всесоюзном совещании по вопросам подготовки и переводу объединений и предприятий машиностроительного комплекса на полный хозрасчет, которое состоялось в Тольятти 27–28 октября 1986 года, А.И.Ясинский смело сдернул маску с лица «грабителей», сказав, что «это один из косвенных способов отнимания у ВАЗа его валютных средств по-бандеровски, то есть в полном согласии с Уголовным кодексом».

В отличие от многих других предприятий, ВАЗ как крупный экспортер, имел преимущества на пользование значительной частью поступающей в страну валютной выручки от продажи его продукции. Правительство пошло навстречу флагману отечественного автомобилестроения и установило объединению повышенный норматив отчислений от выручки (за поставленные автомобили и запасные части) в свободно конвертируемой валюте – 40 процентов.

Но ведомственные структуры откровенно игнорировали потребности АвтоВАЗа, они стали сразу нарушать установленный правительством повышенный норматив. В 1986 году автозавод заработал 163 млн. инвалютных рублей и имел полное право получить в собственный бюджет почти 65 млн. рублей, но получил лишь 19,5 млн. рублей. «Интересно, на кого они работают, эти организации? – возмущался с трибуны Всесоюзного совещания Ясинский. – Практика работы показывает, что провозглашенная гарантированность фондов пока не гарантируется».

Кроме того, государство оказалось неспособно скоординировать деятельность Госплана, Госснаба и увязать работу предприятий-поставщиков с потребностями главного конвейера АвтоВАЗа. Новые модели автомобилей ВАЗ включались Госпланом СССР в государственный план разработки и внедрения новой техники, а все составляющие автомобиль детали, агрегаты и материалы планом не предусматривались. Результат такой близорукости – срыв заводами-смежниками поставок комплектующих изделий на ВАЗ. Парадоксально и то, что родной Минавтопром, начиная с 1986–1987 гг., становился главным «тормозом» перестройки хозяйственного механизма. Например, он намеревался «пересмотреть важнейшие экономические нормативы – дифференцированные валютные коэффициенты, снизив

их на 10%». Генеральный директор ПО «АвтоВАЗ» Валентин Иванович Исаков совершил, можно сказать, подвиг, ведя с министерством автомобильной промышленности бой за права автозавода. Его жесткие послания в адрес министра Н.А.Пугина (шесть писем за шесть месяцев 1987 года) – это героические атаки. АвтоВАЗ, в самом деле, оказался в сложной ситуации: с конвейера сходили некомплектные автомобили, завод впервые в своей истории не выполнил государственный план.

Восемьдесят седьмой год вазовцы начали с «боевых стоек». 30 января 1987 года А.И.Ясинский дал газете «Известия» смелое интервью «Половинчатость тормозит вазовское ускорение, мешает внедрению новых методов хозяйствования». Сам заголовок подсказывал читателям, о чем пойдет речь.

«Известно, – говорил директор по экономике ПО «АвтоВАЗ», – все наши нововведения опираются на твердые нормативы, рассчитанные на всю пятилетку. Но пока зачастую мы самостоятельны лишь на словах. На деле же происходит совсем иное. Обстановку неуверенности, как это ни странно прозвучит, порождает Минавтопром, внося, мягко говоря, весьма странные коррективы в наши планы.

Сошлюсь на такой факт. По решению правительства Госплану СССР, Минфину и Минавтопрому было поручено выделить дополнительные ресурсы для создания научно-технического центра АвтоВАЗа... В Госплане и Минфине оперативно рассмотрели этот вопрос, выделили 160 миллионов рублей. В Минавтопроме же о необходимости финансировать капиталовложения на этот по существу отраслевой, а не вазовский центр узнали только от нас. Узнали и удивились. Складывается впечатление, что главное управление капитального строительства министерства попросту не знает вазовской системы. Из-за этого и допускаются «зевки» на сотни миллионов рублей. Это касается и фонда развития и фонда соцкультбыта. Так, мы запланировали выделить на капитальное строительство из фонда соцкультбыта 317 миллионов рублей. Сумму согласовали с министерством. Казалось бы, все ясно. Но вот получаем план, а там – 280 миллионов. Где же еще 37 миллионов рублей? Получается, что в новый хозяйственный механизм пытаются вмонтировать «детали» старого. По привычке оставляют резервы. То есть, как и прежде, министерство решает за трудовой коллектив, на какие нужды направлять заработан-

ную им, коллективом, прибыль. Но нам-то лучше знать, что строить в первую очередь и сколько. В министерстве утешают: в ходе пятилетки отдадим вам эти средства. Но где тогда стабильность, нормативная база, без чего невозможна подлинная самостоятельность?

Нас опять вынуждают обивать министерские пороги, клянчить средства. Нарушается сам принцип самофинансирования, а значит, ставится под угрозу сама суть новых условий хозяйствования. Есть лишь половинчатое самофинансирование, частичный хозрасчет»[8].

Это интервью «наверху» классифицировали как предательство. Кому Ясинский бросил вызов? Родному Минавтопрому! В.Н.Поляков, к тому времени эксперт центрального научно-исследовательского автомобильного и автомоторного института (НАМИ), поставил на вид директору по экономике АвтоВАЗа дерзкий вызов. «Поставил на вид» – нежно сказано.

– Мне казалось, еще минута, – вспоминал Александр Ибрагимович, – и Поляков вышвырнет меня из окна прямо на столичную мостовую.

По условиям экономического эксперимента, одобренного Советом Министров СССР в виде знаменитого Постановления № 95 от 28.10.1985, ПО «АвтоВАЗ» имело возможность 40 процентов валюты, вырученной от продажи автомобилей за рубежом, использовать по своему усмотрению. Но это пока оставалось в теории. На практике многое было иначе.

После выволочки, доставшейся ему от экс-министра, Александр Ибрагимович и не думал давать задний ход, он еще более налег на передний. Фамилия Ясинского не сходила со страниц газет «Правда», «Известия», «Социалистическая индустрия». Его трибуна – центральные СМИ. С нее он, невзирая на лица, критиковал и различные ведомства, и родное министерство.

Из интервью газете «Известия» в 1987 году:

– В прошлом году мы поставили за рубеж автомобили на 145 миллионов рублей и по условиям должны получить от Автоэкспорта 58 миллионов рублей. Исходя из этой суммы, планировали закупку оборудования. Но Автоэкспорт выделил нам всего 19,5 миллиона рублей, то есть одну треть положенной доли.

Годом раньше газета «Правда» в номере от 10 марта 1986 года опубликовала статью директора по экономике и планированию Волжско-

[8] «Известия», 30 января 1987 г.

го объединения «АвтоВАЗ» А.Ясинского под заголовком «Вазовское обновление». Тема та же:

– Есть у эксперимента особая сверхзадача. Суть ее в резком ускорении обновления продукции с выходом на лучшие мировые нормативы по срокам и качеству. Нашему объединению вроде бы права даны в полном объеме. Но для осуществления своих прав всякий раз надо обращаться в самые высокие инстанции.

Из воспоминаний Г.И.Куклиной:

«То, что правительство оставляло нам от заработанной прибыли и выплаченных налогов, которые и в то время были достаточно большими, явно не хватало даже на подготовительные работы по запуску новой модели.

...Переход на новый режим финансирования предполагал и существенную перестройку управления финансами, экономикой в целом. Без этого заводу дальше было жить нельзя.

...Александр Ибрагимович Ясинский каждые пять лет придумывал что-то новое, совершенствуя порядок стимулирования, порядок финансирования производства и нужд коллектива, стараясь оптимизировать заводские затраты. Многие годы завод жил идеями и проектами Александра Ибрагимовича. Вообще – Ясинский – это большой пласт истории завода. В начале 80-х годов он уже начал разрабатывать концепцию перестройки управления финансами. Главным ее звеном был принцип передачи ответственности от центра на места, в рабочие подразделения. С точки зрения Ясинского, порядок на заводе мог быть обеспечен только тогда, когда каждая рабочая бригада станет самостоятельным подразделением, имеющим свой счет в банке. Только это могло научить рабочие коллективы умелому хозяйствованию и уничтожить потребительский паразитизм. К сожалению, до сих пор, даже с учетом состоявшейся в стране революции, фактически сменившей общественный строй, коренные идеи А.И.Ясинского не нашли отражения в практике. И не потому, что были излишне утопичными, но крайне радикальными. Для полного воплощения концепции А.И.Ясинского требовалось создание множества управленческих инструментов, в том числе и финансовых. Одним из таких инструментов и была идея создания собственного банка»[9].

---

[9] Шаги дерзновений. Издательская серия «Неизвестный АВТОВАЗ». Редактор-составитель А.Е.Степанов. Выпуск 2. Тольятти, 2006, с. 266–268.

К началу «перестройки» в СССР сложилась тяжелая экономическая ситуатация. Сказывался дефицит денег, прямого финансирования. Финансовые взаимоотношения крупнейшего отечественного автопроизводителя и государства полностью изжили себя. В середине 80-х годов денег у правительства уже не было: иссяк поток нефтедолларов.

– Так постепенно сложилась главная причина, – вспоминал А.И.Ясинский, – побудившая нас создать новую финансовую структуру, которая могла бы отмобилизовать финансовые ресурсы для поддержания самого объединения «АвтоВАЗ» и, в первую очередь, смежников.

Не желая «обивать министерские пороги, клянчить средства» на техническое перевооружение, на создание мощностей по освоению производства новых моделей автомобилей, ПО «АвтоВАЗ» решается на создание своего, независимого от государства, банка.

И он был создан – промышленный коммерческий «АвтоВАЗбанк».

С вазовского космодрома поднялась ввысь новая стратегическая ракета «АВБ», разработчиками которой, ее генеральными конструкторами стали Ясинский и Нахманович.

На «золотой жиле»

Кацурой и Ясинским, в соавторстве и персонально, подготовлено множество тематических изданий, монографических исследований. Так, в 1975 году в Куйбышевском книжном издательстве вышла в свет книга «Экономика и управление Волжским автозаводом» под общей редакцией кандидата экономических наук П.М.Кацуры (в составе авторского коллектива: А.И.Ясинский, А.К.Осипов, Б.М.Кацман и другие). Брошюра «Экономический эксперимент в производственном объединении АвтоВАЗ» (П.М.Кацура, А.И.Ясинский, В.М.Смирнов) издана в 1985 году в Москве. Приведем основные фрагменты коллективного труда:

«Уже в начале создания Волжского автозавода была осуществлена идея параллельного проектирования, строительства, проведения пусконаладочных работ и освоение выпуска продукции. Срок начала производства автомобилей был сокращен по меньшей мере на три года, что позволило окупить все капитальные вложения в строитель-

ство завода к моменту его сдачи в эксплуатацию. Затем, в 1971–1975 гг. объединение провело крупный эксперимент по освоению в короткие сроки проектных показателей по выпуску автомобилей, достижению проектных уровней себестоимости и производительности труда. Для этого была разработана и успешно реализована специальная программа планирования и экономического стимулирования.

В это же время в порядке эксперимента была создана и развита фирменная система ремонта и технического обслуживания автомобилей производства ВАЗа, а также осуществлен имеющий большое народнохозяйственное значение экономический эксперимент по внедрению бригадной организации труда и заработной платы, получивший всеобщее распространение.

Эти крупные работы в области экономики создал подготовленный, активный коллектив специалистов с большим опытом новаторской экономической работы».

В 1986 году коллективом объединения был начат очередной крупномасштабный экономический эксперимент, цель которого – на базе ускорения научно-технического прогресса обеспечить повышение темпов экономического и социального развития коллективов объединения путем решения главных взаимосвязанных задач:

– создание новых и модернизированных моделей автомобилей, конкурентоспособных на зарубежных рынках;

– непрерывное техническое перевооружение производства и ускорение процесса освоения новых видов продукции;

– повышение эффективности производства главным образом за счет роста производительности труда при абсолютном сокращении численности персонала, снижении расходов всех видов материальных и энергетических ресурсов.

Авторы брошюры «Экономический эксперимент в производственном объединении АвтоВАЗ» подчеркивали, что планирование хозяйственной деятельности объединения в условиях эксперимента осуществляется на основе принципа полной самоокупаемости капитальных вложений и нормативного метода планирования роста эффективности производства. При этом более чем в два раза сокращено количество централизованно утверждаемых показателей. Так, до эксперимента объединению утверждалось 248 показателей по объемам производства, себестоимости, труду и финансам. Теперь их утверждено 72, то есть на 71 процент меньше. В 12-й пятилетке их будет только шесть.

А.И.Ясинский шел проторенной тропой: еще в начале 1970-х годов он ратовал за сокращение количества плановых показателей, довел их количество до трех! Остались: проектные мощности, проектная себестоимость автомобиля и проектная производительность труда. Добился этого идеального «трио» с трудом, с боем, портя нервы себе и министрам. Шаг за шагом воплощалось действительное расширение прав предприятия. Так родилась на АвтоВАЗе хозрасчетная система экономического стимулирования, базирующаяся прежде всего на уровне освоения проектных мощностей. На Волжском автозаводе появились собственные фонды: фонд развития производства, фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства.

– Вот где я кровь мешками проливал, – признавался Ясинский, – в Минфине, Госплане и Госкомтруде, пока отстаивал три «С»: самофинансирование, самоокупаемость и самоуправление предприятия. Именно это значительно повышало оперативность в развитии производства, создавало условия для более эффективной работы объединения.

Битва гигантов на экономическом полигоне завершилась победой ВАЗа. На средства из фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства в Автозаводском районе были возведены Дворец спорта «Волгарь», легкоатлетический спортивный комплекс «Олимп», Дворец культуры и техники ВАЗа, торговый центр «Русь-на-Волге», профилакторий «Прилесье», радиологическая больница, кинотеатр «Ставрополь» и многое другое.

Личное мнение А.И.Ясинского всегда носило государственный характер. Корыстной соображаловки в этом человеке не было и нет. Он всю сознательную жизнь сидел на «золотой жиле», ворочал не просто миллионами, а миллиардами рублей, но не запускал в казну руку. Занимая высокие посты, не шустрил для личной выгоды.

С улыбкой читаем в газетах признания Александра Ибрагимовича:

– Я мощно «воровал» на ВАЗе.

Он прежде всего рисковал, идя на финансовые нарушения, используя средства из фонда капитального ремонта на создание СТО во всех регионах страны. На «ворованные» средства удалось построить сотни станций технического обслуживания автомобилей ВАЗ. Уголовно наказуемое дело начиналось им в паре с начальником производственного управления «АвтоВАЗтехобслуживание» Р.Д. Кислюком с безобидного, наивного шага:

– Мы арендовали нужник на два «очка» и строили там СТО на четыре поста. И так по всей стране от Калининграда до Владивостока.

Во многом благодаря А.И.Ясинскому на свет появился долгожданный правительственный документ от 26 июня 1975 года: Распоряжение № 1493 Совета Министров СССР по Волжскому автозаводу об увеличении на 1975 год объемов капиталовложений для производства строительно-монтажных объектов непроизводственного назначения и станций технического обслуживания автомобилей в размере 12,15 млн. рублей из резервного фонда Совета Министров.

Перечень городов, в которых АвтоВАЗ создавал станции технического обслуживания автомобилей, исчислялся сотнями географических названий. СТО росли как грибы после дождя, особенно «плодородными» были Белоруссия, Молдавия, Грузия, Армения, Азербайджан, Северная Осетия, Кабардино-Балкария, Киргизия, Башкирия, Якутия, Приморский край, Новосибирская область, Алтайский край, Омская область...

В конце 1970 – начале 1980-х годов в правительстве, министерстве, в объединении выходил один приказ за другим, похожие как братья-близнецы: «Об организации станций технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей ВАЗа в СССР», «О создании фирменной торговой сети». Между этими актуальными приказами и первой экономической конференцией ВАЗа прошло десять лет.

Вот и догнали идею А.И.Ясинского, которая в 1972 году рванула в конференц-зале ДК «50 лет Октября» во всю мощь, сокрушив устойчивые представления и открыв горизонты.

Бикфордов шнур его мысли рассчитан на будущее.

Говорит Вашингтон

Подростковая мечта стать авиатором рухнула оземь, едва он встал на медицинские весы при поступлении в летное училище. Нет, не тянул на воздушного аса паренек из партизанского отряда «За Советскую Беларусь». Да, он ни разу не поднялся в небеса за штурвалом самолета, пробивая толщу облаков, но он всю жизнь взмывал выше многих соплеменников, продираясь через окостенелость человеческого мышления и опережая развитие общества как минимум на четверть века, на полвека, а порой на целый век!

Большевик с рыночными взглядами, как А.И.Ясинский часто себя называл, написал в 1974 году работу, которая насторожила правитель-

ство СССР, Минфин, Госснаб. Инициативный, решительный начальник финансового управления Волжского автозавода предлагал так продавать автомобили, чтобы и покупателю было выгодно, и государство процветало, и спекулянтам дать под дых.

Цифры – родная стихия для Александра Ибрагимовича, он в них как Ихтиандр в океане. С них-то все и началось. Когда он взял данные по фондам распределения и сравнил их с цифрами ГАИ СССР о регистрации автомобилей, то нарисовалась удручающая картина: «жигулята» юрко бегали по Закавказью, Средней Азии и Прибалтике, а в России, Белоруссии и Украине их было го-о-о-раздо меньше. Спекуляция автомобилями достигла в Стране Советов немыслимых размеров. Миллиарды рублей уходили на сторону, минуя государственный бюджет. Как тут не забить тревогу?! Но генеральный директор ВАЗа В.Н.Поляков отреагировал на схему Ясинского сдержанно: «Это не наше дело». Краткая, чрезвычайно мудрая и осмотрительная резолюция – продукт советского времени, образец тотальной подчиненности всемогущему многоликому центру: ЦК КПСС, министерство, ведомство...

Известный российский ученый, академик РАН Абел Гезевич Аганбегян, автор трудов по проблемам производительности труда, заработной платы и уровня жизни был частым гостем Волжского автозавода. При очередном визите на ВАЗ академик ухватился за оригинальный взгляд коллеги из Тольятти и опубликовал статью А.И.Ясинского «Автомобиль в рассрочку?» в своем необыкновенно популярном в те годы журнале «ЭКО» (Экономика и организация промышленного производства, № 5, 1975, Издательство «Наука». Сибирское отделение. Новосибирск). Это издание с пристрастием читалось и за рубежом.

Корреспондент газеты «Нью-Йорк-Таймс» мгновенно передал информацию о негативном явлении (спекуляции) в Советском Союзе «Голосу Америки». Правительственная радиостанция США посвятила этой теме несколько передач. Из Вашингтона на весь мир передавались смелые взгляды видного экономиста СССР господина Ясинского – так его отныне называли иностранные журналисты.

– Что тут началось! – вспоминал Ясинский. – Я сразу стал диссидентом. Мне здорово досталось от Полякова. Признаюсь, «Голос Америки» меня напугал. Я притих, сделал паузу года на два, потом вновь попер со своими концепциями.

Остановимся на главном из нашумевшей статьи. А.И.Ясинский открыто говорит о том, что в нашей стране простому труженику купить автомобиль практически невозможно. «Жигули» (ныне LADA) стоили от 5500 до 7500 рублей. В большинстве случаев, такая сумма ни рабочему, ни колхознику не по зубам. Чтобы накопить нужные «тыщи», потребуется несколько лет и возможное условие – зубы на полку.

Надо, утверждает автор публикации, до 90% рыночного фонда автомобилей распределять по предприятиям и организациям для продажи их передовикам производства по государственным ценам в рассрочку. Итак, если человек проработал на одном предприятии не менее двух лет, то он имеет право на приобретение автомобиля в кредит без взимания процентов, а если переметнулся на другое (или уволен за нарушение трудовой дисциплины), то такой «летун» обязан выплатить проценты (из расчета 6% годовых) за срок пользования кредитом. Заемщику запрещалось в период пользования рассрочкой (кредитом) продавать автомобиль на сторону, он мог продать авто только заводу. Сурово, но справедливо. Короче, работай честно и равными долями погашай кредит. Хочешь, за 5 лет, хочешь, за 4 года. Не хватает силенок, трудно одному? Подключай близких! Машины продаются в кредит также по обязательствам двух членов семьи.

Автор иллюстрирует свои рассуждения примерами, цифрами, скрупулезными расчетами, описанием различных ситуаций. Высшая математика! Все до копейки прозрачно.

Заметим, кредитная идиллия А.И.Ясинского обрела на АВТОВАЗе реальные черты лишь через 25 лет, когда стала внедряться популярная среди заводчан программа «50х50»! Рассрочка же «по-ясински» делала платежеспособным большинство трудящегося населения нашей страны еще в середине 1970-х годов.

Остальные 10% рыночного фонда автомобилей, продолжает свою беспокойную мысль А.И.Ясинский, следует продавать свободно за наличный расчет, но по повышенным до уровня «рыночных» ценам. Дословно из статьи: «Для того чтобы предотвратить потенциальный рост спекуляции, такая мера крайне необходима и ее целесообразность очевидна. Избыток денег, которыми располагают определенные категории населения, должен попадать не в руки спекулянта, а в доходы государственного бюджета. ...Такая мера, кроме социального оздоровления в области торговли автомобилями, может принести сотни миллионов рублей дополнительного дохода».

И жонглируя, как иллюзионист Арутюн Акопян, пучками веселой и умытой редиски, относящейся к товарам первейшей необходимости (она, краснобокая да весенняя – ценный витаминный продукт!), Александр Ибрагимович доказывает, что автомобиль продается за бесценок. Вот его азбучные, проще пареной репы интегральные и дифференциальные исчисления, которые одобрил бы сам Готфрид Лейбниц: «Как-то стало в порядке вещей, что в начальный период весенней продажи 1 кг редиса на рынке идет по 2 руб. 50 коп., 1 кг помидоров – по 6 руб., огурцов – по 5 руб. Если исходить из этого, то розничная цена автомобиля ВАЗ-2101 эквивалентна 2,2 т редиса, 0,9 т помидор и 1,1 т огурцов».

Налетай, генацвале! «Жигули» почти даром!

Начальник финансового управления ВАЗа А.И.Ясинский не уставал твердить на «верхних» государственных этажах, словно гвозди вбивал: «Это экономически весьма и весьма условное сравнение доказывает, что продажа автомобиля по комиссионным ценам не только не «аморальна», но и напротив, необходима, как средство нормального, экономически эквивалентного обмена. Государство при этом получает солидные дополнительные доходы – от процентов за пользование кредитом 720 млн. рублей, от коммерческих надбавок к розничным ценам – 1300 млн. рублей».

Куда мобилизовать могучие средства? Да хотя бы на развитие Волжского автозавода, чтобы он производил в год не 660 тысяч, а миллион автомобилей!

От такой перспективы зачесались «шишкастые» затылки и в Госплане, и в Госснабе, и в самом ЦК КПСС. Обсуждалась статья на всех уровнях, наконец, была создана экспертная комиссия (ЭК), на которую «вытащили» вазовского фантазера.

Несмотря на то, что точка зрения А.И.Ясинского нашла поддержку у многих советских ученых, экономистов, журналистов, ЭК вынесла вердикт:

– Вы правы, но страна еще не готова.

У Ясинского что ни шаг, то вперед. На мировоззрение Александра Ибрагимовича в немалой степени повлиял Николай Иванович Ведута, ученый с мировым именем, академик Национальной академии наук (НАН) Беларуси, лишь подлил масла в огонь его молодого пытливого ума. В 1960-х годах их пути часто пересекались. Как младший научный сотрудник АН БССР, а позднее работник совнархоза Белоруссии и руководитель отдела экономики и организации отраслей

промышленности Минавтопрома СССР А.И.Ясинский тесно общался с Н.И.Ведутой, заведующим сектором Института экономики АН БССР, впоследствии директором Центрального научно-исследовательского и проектно-технологического института организации и техники управления. Им было о чем поговорить, несмотря на разницу в возрасте – Николаю Ивановичу перевалило за 50. Н.И.Ведута руководил первыми в республике разработками автоматизированных систем управления производством на машиностроительных предприятиях. Его книги «Экономическая эффективность капитальных вложений в промышленность» (1960), «Экономическая эффективность новой техники» (1964) стали настольными для Ясинского. Ко всему, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент НАН Беларуси Н.И.Ведута отдавал предпочтение рыночной экономике. А.И.Ясинский как лучший его ученик подхватил эстафету передовых идей.

– И я попер внедрять идеи Ведуты в практику. Рыночная экономика открывала большие перспективы для предприятий. Ведута – мощный ученый. Он автор более 100 научных трудов, в том числе 5 монографий. В 1996 году он удивил академический мир работой «Марксизм-ленинизм и мы». Мне было приятно узнать, что совсем недавно, в январе 2006 года создан Фонд социально-эффективной экономики имени Николая Ивановича Ведуты.

Ясинский, как мы помним, также являлся последователем К.Маркса. Маркс – это его экономическая любовь с первого взгляда. «Капитал», по его глубокому убеждению, самый красивый и мощный научный труд в последние два столетия. Александр Ибрагимович без устали черпал свое экономическое вдохновение из трудов гениальных предшественников.

С такими учителями, как Н.И.Ведута, подчеркивал многократно Александр Ибрагимович, можно горы свернуть. И он сворачивал.

А.И.Ясинский участвовал в создании структур, которыми гордится по сей день: «АвтоВАЗбанк», «Ладабанк», «Автобанк», «Интер-Волга», «Ротари-Клуб», «Лада-Фарм», «АСтрО-Волга».

– Управление «АвтоВАЗтехобслуживание» – это мой самый ценный проект, – признается Александр Ибрагимович. И с удовольствием перечисляет алмазы в короне АВТОВАЗа, к которым был причастен: – «АвтоВАЗремстроймонтаж», «АвтоВАЗторг», «АвтоВАЗтранс»...

Когда в стране начался процесс приватизации, подпись Ясинского появилась, как минимум, на 150 документах о создании акционерных обществ на основе отдельных производств АвтоВАЗа.

Именем комитета народного контроля

В отделении милиции Автозаводского района оживление: сегодня на Волжском автозаводе произойдет кража в крупных размерах. Предводитель воров – начальник финансового управления, он же председатель комитета народного контроля ВАЗа А.И. Ясинский. Он даже подбил на это лейтенанта милиции, взял его в «сообщники».

– Ограбление века? – лейтенант потер руки в предвкушении операции по захвату.

– Проверим, как охраняется добро ВАЗа, – пояснил Александр Ибрагимович. – В кутузку никого тащить не надо. Воровать будем мы, народные контролеры.

– Во, дела! – милиционер с трудом переваривал то, что ему втолковывала телефонная трубка. – Значит, если ваши контролеры попадутся на проходной, в черный воронок несунов с размаху не кидать?

– Быть, товарищ лейтенант, еще одной звездочке на ваших погонах!

– Есть быть! – и будущий капитан гаркнул, приказывая своему подразделению:

– Не стрелять, не хватать, уже всё «схвачено»!

В тот день группа из 20 человек «контрабандой» вынесла с завода запасные части к автомобилям «Жигули» на сотни тысяч рублей – через проходные на вставках, сквозь дырки в заборах, путем переброса через ограждения. Воры использовали любую лазейку, любую щель для хищения. Они крайне обнаглели: загорелись идеей снять двигатель прямо с подвески главного конвейера. Поднялся шум, рабочие отматюгали посторонних людей на сборке, и «гвоздь» операции обломился. Тогда «воришки» заехали на заводскую территорию на автомобиле и лихо вывезли на нем полный багажник распредвалов. Охрана, по обыкновению, ничего не заподозрила. Всю добычу дня выгрузили в кабинете А.И.Ясинского.

Рано утром Александр Ибрагимович находился в засаде, он поджидал В.Н.Полякова в дирекции ВАЗа на ул. Белорусской.

– Виктор Николаевич, зайдите, пожалуйста, ко мне на минуту.

Когда генеральный директор увидел на столах груды запчастей, он изменился в лице и строго спросил:

– Что это?

– Вот, вчера удалось вытащить с завода, – и организатор ограбления «по-вазовски» вкратце сообщил о ходе операции.

Поляков в то же утро собственноручно написал приказ об увольнении помощника генерального директора по режиму и назначил на эту должность бывшего сотрудника КГБ, который, действуя совместно с комитетом НК, профессионально повел борьбу с хищениями на заводе.

В массовых проверках, проводимых группами народного контроля ВАЗа, порой участвовало от 700 до 1000 народных контролеров, они выясняли, как в службах и подразделениях поставлен учет, ведется складирование и хранение материальных ценностей. Анализ результатов этих проверок показывал, что наблюдаются «некоторые сдвиги в деле обеспечения сохранности социалистической собственности: уменьшалось количество мелких хищений, снижался уровень ущерба от порчи, небрежного хранения материальных ценностей и безхозяйственности».

В одном из отчетных докладов середины 1970-х годов А.И.Ясинский подчеркивал: «Администрацией, партийной и общественной организацией ведется большая работа по воспитанию у рабочих и служащих бережного отношения к народному добру, созданию обстановки нетерпимости и презрения к людям, которые покушаются на социалистическую собственность».

Напомним, группа народного контроля избрана на профсоюзной конференции завода в январе 1971 года. Важнейшей задачей ГНК стало проведение контрольной работы по наиболее актуальным вопросам хозяйственной деятельности завода.

Вот так находка! В залежах городского архива обнаружился чудный документ – «Протокол № 1» заседания группы народного контроля Волжского автомобильного завода от 1 марта 1971 года. Рукописный скромняга размером в 2,5 листа сообщал потомкам интересную информацию:

«Повестка дня:

1. Задачи группы народного контроля.

2. Организационные вопросы.

По первому вопросу доложил зам. секретаря парткома завода тов. Ясинский А.И.

По второму вопросу распределены обязанности между членами группы народного контроля:

Председатель группы народного контроля – т. Ясинский А.И.
Зам. председателя – т. Чернов Л.Н.

Сектор гласности – т. Туранов В.В.
Сектор контроля производства – т. Жданов В.В.
Сектор контроля капстроительства – т. Серебряков М.И.
Сектор непромышленных хозяйств – т. Акацатов В.И.
Оргсектор – т. Кротова А.В.».

Протокол заседания от 8 сентября того же года показался вообще восьмым чудом света. Четвертый пункт повестки назывался кратко «Разное» и содержал поразительную новость: «Утвердить тов. Кротову А.В. зам. председателя Центральной группы народного контроля ВАЗа. Закрепить за тов. Кротовой А.В. функции планирования и организации работы и замещения председателя группы (в его отсутствии), за тов. Черновым Л.Н. – функции организации и контроля работы групп и постов в производствах». Внизу протокола – размашистая подпись: Ясинский.

Пройдет четыре года, и та, которую Александр Ибрагимович утвердил своим заместителем, станет его женой. Как кстати оказались оргсекторовские навыки Александры Васильевны! За годы совместной жизни она на «автопилоте» создавала архив А.И.Ясинского: собирала газетные публикации, рукописи, выступления на конференциях, фотографии, поздравительные телеграммы... Подобно секретарю-референту международной категории она до сих пор четко отвечает на звонки по домашнему телефону, регулирует его деловые встречи, фильтрует назойливых журналистов – не каждому удается взять интервью у Ясинского. И вправду, оргсектор – лучший подарок в личной жизни. Каким чутьем это уловил Александр Ибрагимович в далеком семьдесят первом? «Я подкаблучник», – счастливо смеется он.

...По состоянию на 1 июня 1971 года (несмотря на трудности, связанные с быстрым и резким ростом коллектива ВАЗа, на постоянное изменение структуры завода и его подразделений, реорганизацию партийных и профсоюзных организаций) система народного контроля ВАЗа характеризовалась следующим образом: 65 групп народного контроля, 136 постов народного контроля, 230 народных контролеров избрано в группы, 640 народных контролеров избрано в посты. В целом, как отмечал в 1971 году в своем отчетном докладе А.И.Ясинский, система народного контроля была сформирована. Однако эта сеть еще малочисленна, «ее необходимо довести до 1600–2000 человек». И планы сбылись. Уже через три года цифра выросла втрое.

Свою гвардию председатель группы народного контроля ВАЗа вооружал современными знаниями, ежегодно представляя на утверждение в партком завода учебный план школы народных контролеров. Тематика занятий была разнообразной: «Основы трудового законодательства», «Правовые основы органов народного контроля», «Новая система планирования и экономического стимулирования», «Изучение опыта работы на предприятиях автомобильной промышленности: ГАЗ, ЗИЛ, МАЗ, АЗЛК», «Задачи, формы и методы работы народных контролеров в свете решений XXIV съезда КПСС» и др.

В 1974-м А.И.Ясинский возглавил заводской КНК с предоставленными ему правами районного комитета. Его заместителем стал Иван Яковлевич Бирюченко. В КНК ВАЗа рассматривались десятки самых различных вопросов: использование оборудования и рабочего времени, культура производства, режим экономии и бережливости, выполнение планов и обязательств, состояние трудовой дисциплины, злоупотребление служебным положением и многие другие. Только за 4 месяца 1974 года КНК Волжского автозавода на пяти заседаниях рассмотрел 12 вопросов производственного характера; заслушал свыше 30 руководителей – заместители генерального директора, начальники управлений, главные инженеры производств, начальники цехов; произвел 5 денежных начетов, объявил 10 строгих выговоров; часть руководителей были предупреждены.

В 1976 году на второй конференции трудового коллектива председатель КНК ВАЗа А.И.Ясинский выступил с выразительным отчетом. Армия народных контролеров вызывала уважение: это 15 членов КНК; 6 внештатных отделов, в которых работает 75 внештатных инспекторов; в группы и посты избрано 4380 дозорных; с 1972 года в газете «Волжский автостроитель» выпущено 25 «Листков народного контроля», опубликовано свыше 400 тематических заметок; в 1976 году в подразделениях ВАЗа выпущено 2500 сигналов НК, 40 фотогазет; проведено 1610 проверок.

Ясинский возглавлял КНК ВАЗа 13 лет. Для несунов и расхитителей это был период повышенной сейсмической опасности. Он тряс ворюг по десятибалльной системе, до полного их фиаско.

Душа уходила в пятки даже у тех, кто занимал высокий пост, но порой путал «свою шерсть с государственной». Кресло, связи, звонки «своим людям» – ничто не спасало растратчика от кары всесильного

органа, каким был комитет народного контроля ВАЗа. Обладая суверенными правами, КНК Волжского автозавода мог вынести взыскание любому должностному лицу.

– Выручай, друг! Я погиб! – директор производства N. в панике набирал номер телефона обкома партии, где работал его родственник. – На меня сделан денежный начет. Шьют дело. Помоги!

– Против лома нет приема, – сухо отвечал «обкомовский друг». – Обращайся хоть в ЦК КПСС, ничего не поможет. Решения КНК не отменяются. Таков закон.

Александр Ибрагимович вспоминает:

– Денежных начетов мы делали много, но особо этим правом не злоупотребляли. Некоторые товарищи обижались на нас, народных контролеров, жаловались в вышестоящие органы, но все было бесполезно. Иногда я грубо спекулировал своими полномочиями, пугал чиновников Минавтопрома, когда они волокитили вопрос по вазовскому бюджету: «У вас много нарушений в финансовой дисциплине! Я принесу вам удостоверение на проверку! Вы узнаете, что такое народный контроль СССР!» – и я в гневе хлопал дверью. После меня в этот кабинет заходил интеллигентнейший Борис Михайлович Кацман, начальник планово-экономического управления ВАЗа, сочувствовал перепуганным московским бюрократам, которые жаловались на «скандального Ясинского» («Да, да, он такой! У нас на ВАЗе все его боятся. С ним лучше не связываться!») и между делом подписывал нужные бумаги.

Ясинский тем временем ждал Кацмана в пивном ресторане, что в двух шагах от Министерства автомобильной промышленности. Полукруглое здание с вывеской «Главпивторг» на углу ул. Большая Лубянка и площади Воровского славилось отменным пивом. Здесь не раз отмечалась премьера одноактной пьесы «КНК, Ясинский, Кацман».

Народный контроль – это страшная сила!

В Королевстве Дания

В 1990-м, в годовщину памяти академика Андрея Дмитриевича Сахарова, одного из создателей водородной бомбы и лидера правозащитного движения, диссиденты всего мира собрались в Копенгагене. Делегацию «советских инакомыслящих» возглавлял Ю.Н.Афанасьев,

историк, публицист, ректор Московского историко-архивного института. Юрий Николаевич в 1989 году был организатором оппозиционной Межрегиональной депутатской группы на съезде народных депутатов СССР, в 1990–1992 гг. сопредседателем движения «Демократическая Россия». Он хорошо знал всех «правдорубов» страны, среди которых особо выделял вольдодумца из Тольятти Ясинского, его-то Афанасьев и пригласил с собой в Королевство Дания.

Споры, дискуссии, встречи со всемирно известными учеными, политиками, журналистами – три майских дня пронеслись как один миг, озаренный выставкой колоритных картин Марка Шагала, французского живописца, уроженца России. В одном из «круглых столов», организованном датским телевидением, принял участие заместитель генерального директора по экономике и планированию А.И.Ясинский. Не заметить его политических взглядов, по общему мнению СМИ Королевства, было нельзя: скажет как отрубит!

Интервью с «диссидентом» из СССР, участником трехдневной конференции «Скандинавский путь и перестройка», проходившей в музее «Луизиана», появилось на следующий день, 17 мая 1990 года, в датской газете «Politiken». Подпись под портретом Александра Ибрагимовича Ясинского гласила: «Lada-chefen Aleksander Jasinskij vil lave nogle flere biler» («Глава «Лады» Александр Ясинский хочет изготавливать еще больше автомобилей»).

Газетная публикация 18 лет лежала в домашнем архиве героя интервью в первозданном виде, то есть на языке страны конституционной монархии. Перевести ее на русский язык оказалось не так-то просто, а в нашем городе – вообще невозможно. Ни в одном из вузов Тольятти не изучается датский язык, нет таких переводчиков даже в центре по работе с иностранными специалистами ОАО «АВТОВАЗ». Выход подсказала доктор филологических наук, профессор, заведующая кафедрой «Русский и иностранные языки» Поволжского государственного университета сервиса Светлана Петровна Анохина, некогда окончившая Санкт-Петербургский университет: «На филологическом факультете университета есть такая дисциплина, как скандинавские языки». На просьбу АВТОВАЗа откликнулся заведующий кафедрой скандинавской филологии СПбГУ, профессор Борис Сергеевич Жаров, он лично выполнил перевод статьи из газеты «Politiken» (на русском языке публикуется впервые):

«Лада» будет изготавливать больше автомобилей

Если позволит правительство

Ким Висенер

Завод «Лада» в советском городе Тольятти экспортирует около 40% всех изготовленных автомобилей за рубеж. Но это количество могло бы быть значительно больше, если бы правительство не ограничивало экспорт.

– Мы легко могли бы увеличить экспорт. На мой взгляд, это не только возможно, но и необходимо. Фактически мы заключили контрактов на большее количество, чем нам позволяет правительство, – говорит директор завода Александр Ясинский, который в настоящий момент находится в Копенгагене.

В 1989 году с конвейера сошло около 40 000 автомобилей «Лада» различных типов. Директор Александр Ясинский говорит, что производство вырастет в ближайшие годы. Это становится возможным, благодаря переориентации значительной части военного производства на мирные рельсы.

И еще в одной области произойдут большие изменения.

– Все дело в том, что у нас вводится рыночная экономика. Наш завод становится акционерным обществом, – рассказывает Александр Ясинский.

Еще не принято решения о том, как это произойдет. Директор Александр Ясинский говорит, что есть разные предложения.

– Кое-кто думает, что акции можно продавать только предприятиям. Другие выступают за то, чтобы частные лица тоже могли покупать их. Сам я сторонник второй точки зрения. Поначалу мы могли бы продавать их только нашим работникам.

На заводе «Лада» работают 248 000 человек. Часть своей зарплаты они получают в виде товара. В нынешней ситуации в Советском Союзе на рубли практически нечего купить. Директор говорит, что рабочие получают, в частности, мясо, косметику и одежду.

Александр Ясинский приехал в командировку. Его приезд совпал с проведением трехдневной конференции «Скандинавский путь и перестройка» в музее «Луизиана», в которой он с интересом участвует.

– Это интересно, потому что в ней принимают участие советские политики из левой оппозиции, – говорит Александр Ясинский, который себя также относит к левому крылу.

На вопрос, что он будет делать, если власти в Советском Союзе и дальше будут препятствовать экспорту автомобилей «Лада», он ответил:

– Мы сменим правительство.

– «Мы сменим правительство!». Да, я так и сказал, – подтверждает уже в 2008 году свою революционную фразу Александр Ибрагимович. – Нужны же перлы. Скучно просто так сидеть и беседовать. Вот я и выдал.

Это в духе Ясинского. Свергать, так целое правительство, давать, так миллион! Простим зарубежному корреспонденту Киму Висенеру неточности, ему, видимо, трудно поверить даже в цифру 400 000, не только в 660 000. Он дезинформировал читателей «Politiken», сообщив им, что в 1989 году с конвейера сошло 40 000 автомобилей «Лада» (что почти в 15 раз меньше) и что на заводе работает 248 000 человек (почти в два раза больше). Господин Висенер ошибся, назвав господина Ясинского директором завода «Лада», но невероятно точно передал датчанам бунтующую натуру собеседника из СССР.

Ясинский давно поднаторел в политической борьбе. Схватил за грудки Минфин – отдайте 40% валютных отчислений ВАЗу! За ушко да на солнышко вытащил родное министерство, когда в 1986 году в газете «Правда» выступил с критикой Минавтопрома. Отвесил плюху члену Политбюро ЦК КПСС, секретарю ЦК Е.К.Лигачеву!

В июне 1988 года Егор Кузьмич посетил Тольятти. В парткоме Волжского автозавода состоялся разговор о заботах и проблемах многотысячного коллектива. Заместитель генерального директора по экономике и планированию ВАЗа А.И.Ясинский сообщил, наряду с другими мероприятиями по улучшению социального положения трудящихся, о поставках мяса в заводские столовые из-за рубежа. Секретарь ЦК гневно оборвал докладчика:

– Надо развивать собственное подсобное хозяйство, а не тратить валютные средства на импортное продовольствие.

– Подсобное хозяйство даст продукцию года через два, а кушать людям хочется сейчас, – напомнил Ясинский.

– Я заслушаю вас на Секретариате! – Лигачев распалился не на шутку.

К счастью, от цэковского ковра Александра Ибрагимовича отдули вихри во всю бурлящей в стране «перестройки».

От любви до… выговора

Ясинскому не единожды принародно признавались в любви. Заводчане не упускали момента для выражения теплого чувства к директору по экономике. Образцом всеобщего уважения служит выступление начальника управления вневедомственной военизированной охраны Г.П.Белоусова на конференции трудового коллектива 24 августа 1989 года, который с болью говорил о том, в каких невыносимых бытовых условиях находятся его работники, вернее – работницы:

«Эти проблемы известны всем. Здесь и Ясинский Александр Ибрагимович вместе со мной по этим помещениям ходил, и Николаев Алексей Васильевич. И все они удивлялись, как до сих пор мы еще можем работать? Тем не менее они, конечно, все это дело понимают, готовы нам помогать. Александр Ибрагимович готов был нам устлать коврами все и дать нам финскую мебель... У нас ведь почти одни женщины, более 1000 человек. Но куда мы эти ковры и мебель денем, если людям просто-напросто и покушать и отдохнуть можно только на пяти квадратных метрах?

...Вот мы, Александр Ибрагимович, Вас все очень уважаем, но хотели бы, чтобы Вы повлияли и на управление организации труда и заработной платы, чтобы оно повернулось к нашим проблемам»[10].

Бывали моменты, когда и Александру Ибрагимовичу доставалось на орехи. Приведем несколько фрагментов из выступлений рабочих – участников конференций трудового коллектива:

«Вот к Александру Ибрагимовичу у меня есть тут пара вопросов. Нет, не шпильки, шпильки Вы нам вставляете. Когда заходит вопрос о том, чтобы цех стал финансово-самостоятельным, нам говорят так: какие деньги хотите – штатные или лимитные? Александр Ибрагимович, когда у нас эта двойственность кончится? Мы кого дурим, сами себя? (Обмен репликами). О! Экономический директор не знает, как же мне, наладчику знать этот вопрос».

«Рабочие прибыль создают. Поэтому я против предложения товарища Ясинского всем давать материальную помощь к отпуску. Эта мера нужна для того, чтобы рабочим дать рублей 30-50, а руководителям – по 300 и больше. Материальную помощь нужно давать действительно нуждающимся. Я думаю, мы можем на заводе определить, кто это.

---

[10] Из стенографического отчета конференции, опубликованного в заводской газете «Волжский автостроитель» 31 августа 1989 г.

Еще я против одного предложения товарища Ясинского. Чтобы не усугублять обстановку на заводе, не позволять держателям акций, которые предлагает выпускать тов. Ясинский, не позволять им сверхэксплуатации рабочих ВАЗа – я предлагаю выпускать эти акции только после внедрения для бригад глубокого хозрасчета».

«Я подчеркиваю еще раз: ВАЗ – собственность трудового коллектива. Коллективная собственность дает право Каданникову, Ясинскому включать сюда Павловых, Рыжковых *(В.С.Павлов – министр финансов СССР, Н.И.Рыжков – Председатель Совета Министров СССР – Р.К.),* включать те союзные министерства, которые нас разграбили, которые грабят нас 20 лет, отбирая у нас все до копейки, привели страну к нищете, и сегодня продолжают навязывать нам свою политику...».

«О коллективной собственности. Наш уважаемый Александр Ибрагимович уже в который раз пытается нам, извините, глупым людям, объяснить, что это невозможно».

«Я бы хотел вернуться к конференции, на которой Малей *(М.Д.Малей, заместитель Председателя Совета Министров РСФСР, выступал на конференции СТК ВАЗа 9 февраля 1991 года, он, кстати, отметил: «Просто невероятно, каким образом вы сейчас ухитряетесь работать в экономике 91-го года» – Р.К.)* гарантировал 80 процентов акций. Кто тогда препятствовал приватизации? Высшее звено руководства завода – Каданников, Ясинский, Сипко и другие. Они нам говорили, что в случае приватизации нарушатся связи с поставщиками. На самом деле причины были совсем иные. Руководители в то время еще не успели растащить завод по совместным предприятиям и коммерческим банкам».

«Предлагаю отобрать у ИТР и служащих вазовские автомобили с государственными номерами, которыми они пользуются как собственными, и на которых ездят по магазинам, по дачам, в общем, по своим нуждам. Поэтому мы хотим их отобрать, чтобы они не разбазаривали наши деньги. Товарищ Ясинский, Вы, наверное, очень хорошо умеете считать, вот и подсчитали бы, во что обходятся заводу эти поездки. И еще. За нами, чтобы мы не нарушали трудовую дисциплину, кто только не следит: ООТиЗ, БОТиЗ, УОТиЗ, отдел кадров, и плюс создали еще бюро «по учету трудовых нарушений». Нельзя ли было создать и бюро «по учету дней рождения»? (Смех в зале). Так что, товарищ Ясинский, думаю, что эти денежки тоже нужно учитывать, как экономисту, ведь из копеек складываются тысячи».

Напряженность отношений между администрацией и рабочими проявилась особенно остро в конце восьмидесятых. В 1987 году СТК принял резолюцию «О безответственном отношении хозяйственных руководителей завода к внедрению нового режима работы на ВАЗе», где за систематическое игнорирование мнения трудящихся рекомендовалось: освободить от занимаемой должности начальника УОТиЗ Л.Т.Бредихина; объявить выговор за слабое руководство вверенными подразделениями заместителю генерального директора по экономике и планированию А.И.Ясинскому; предупредить генерального директора В.И.Исакова о неполном служебном соответствии и провести выборы нового директора.

«Надо Волжский автомобильный завод просеять через мелкое сито, заворовались все практически, я имею в виду верхушку... Что у нас творится на Волжском автозаводе? Это надо назвать одной формулировкой – экономическая диверсия в масштабе государства. ...Теперь по выкупу акций. Вот эти экономические выкладки ведь Ясинский готовит? И что он делает? Значит, раскидывает акции по всей стране?».

На нападки известного бунтаря из СКП Александр Ибрагимович ответил в своей манере:

«Я всегда любил товарища Андрианова, а сегодня еще и зауважал. Он сплотил вокруг себя хорошую команду говорунов и обвел вокруг пальца всю конференцию – 700 человек. Преподнес митинг о воровском начальстве. Теперь о собственности. Я никогда и нигде не ставил вопрос о выкупе госсобственности. Этот вопрос был решен в семнадцатом году. Я изложил теорию, как надо делить пресловутую госсобственность. Что принадлежит нам».

Упрек слесаря цеха 45-2 СКП В.А.Андрианова с трибуны конференции СТК в адрес директора по экономике и планированию ПО «АвтоВАЗ» заслуживает более пристального внимания. Да, А.И.Ясинский полагал, что основным принципом распределения государственной собственности, а ВАЗ – это государственное предприятие и его строила вся страна – должна быть социальная справедливость. С идеей денационализации госсобственности А.И.Ясинский неоднократно выступал и в более узком кругу, и перед широкой аудиторией. Напомним, что в Тольятти с 31 августа по 4 сентября 1990 года проходило Всесоюзное совещание советов трудовых коллективов, в нем приняли участие рабочие лидеры более 60 крупнейших предприятий страны. Центральное место повестки занимал самый зло-

бодневный вопрос Отечества – о собственности и приватизации. В последний день совещания тольяттинская газета «За коммунизм» опубликовала интервью с А.И.Ясинским под выразительным заголовком «Кому пойдет госсобственность?». Александр Ибрагимович не только не скрывал, что этот вопрос в последнее время стал одним из самых острых на Волжском автозаводе, но резко критиковал принятый накануне Верховным Советом СССР Закон о собственности. Ясинский называл этот закон «глубоко ошибочным», ибо нелепо трудовым коллективам выкупать то, что и так по праву принадлежит гражданам, создано их трудом, потом и кровью. Логично, чтобы государственная собственность передавалась народу.

«Нужно оценить национальное богатство СССР, вычесть личную собственность, которую граждане уже получили бесплатно от государства (квартиры), а все остальное достояние поровну разделить между населением страны. По подсчетам Ясинского, каждому гражданину достанется приличный «кусок пирога» стоимостью 20–25 тыс. рублей. Работник АвтоВАЗа, например, после вычета у него реальной стоимости квартиры, сможет на остальную сумму получить акции завода. Другим критерием распределения собственности должен стать трудовой вклад работника, прежде всего – его общий трудовой стаж, полагал Ясинский. По своим привилегированным акциям работники будут ежегодно получать дивиденды. Учитывая показатели работы АвтоВАЗа в 1990 году, Ясинский подсчитал, что сумма на выплату дивидендов может составить порядка 100 млн. рублей, то есть в среднем по 500 рублей на каждого из 200 тысяч работающих в объединении. По тем временам, это были очень приличные деньги, равные двум месячным средневазовским зарплатам.

Ясинский выступил против выдвинутой СТК и популярной в рабочей среде идеи передачи АвтоВАЗа в исключительную собственность действующему трудовому коллективу на том основании, что он создавался всей страной. «Какое право имеют работники Волжского автозавода претендовать на весь Волжский автозавод? Это дорогие фонды, огромное количество валюты ввалила сюда вся страна, это же из общего котла шло. Как можем мы оставить обездоленными тех же учителей, медиков», которым нечего приватизировать, или построивших ВАЗ строителей «Куйбышевгидростроя»? Для справедливого раздела общенародной собственности завод должен передать часть своих акций государству, которое распределит их между гражданами,

не работающими в производственной сфере, убеждал в своей правоте Ясинский»[11].

Как он воспринимал признания трудового коллектива в любви? В долгу не оставался, платил той же монетой: «Я вас тоже люблю», – говорил Ясинский, и динамики в сто крат усиливали этот звук. Как реагировал на критику? С благодарностью. В стенографическом отчете конференции, опубликованном в газете «Волжский автостроитель» (№ 102, 29 августа 1989 года), находим мировецкие слова директора по экономике и планированию АвтоВАЗа:

«Первое, что хотелось бы отметить. Это не по важности, а просто я хотел бы отметить с болью, – это практически всеобщая критика экономических служб объединения. На всех конференциях. Меня это, конечно очень огорчило. Почему огорчило? Потому что мы так думали в экономической дирекции: ишачим, ишачим, кое-чего добиваемся. Считали, что наш коллектив живет лучше, чем другие коллективы в стране в это смутное и голодное время. А тут тебя мордой об угол стола, да еще из ушата кое-чем полили сверху... Тем не менее критика должна нас подстегнуть, и вообще, если говорить откровенно, я благодарен в глубине души этой критике, так как она свидетельствует, что у нас не спящий коллектив. Ведь, в сущности, когда-то зал нельзя было заполнить, не этот, а маленький, в учебном центре. А сейчас нет отбоя: эта высокая общественная активность говорит, что у нас коллектив на высоте».

Доверительность, с которой А.И.Ясинский общался с аудиторией, подкупала. Его шутки двадцати, тридцатилетней давности стали крылатыми фразами и пользуются популярностью до сих пор.

«Я должен вам открыть маленький секрет, который я держал до сих пор, и даже не все руководители завода знают, что от сверхплановой продукции мы получили налог с оборота и львиную долю этого налога с оборота разрешено правительством обратить нам в фонды оплаты труда»[12].

«Я сейчас работаю по решению Совета Министов СССР, причем от народного хозяйства являюсь единственным представителем в це-

---

[11] АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 316.

[12] Стенограмма конференции трудового коллектива ВАЗа по выполнению коллективного договора за 1-е полугодие 1990 года. 23 августа 1990 года. Зал заседаний ОУЦ. Запись предоставлена архивом СТК.

лой куче работников бюрократических ведомств: Госплана, Минфина, Госкомтруда, ВЦСПС и так далее... Мы разрабатываем новый проект Закона о предприятии. Закон единый для всех видов предприятий.

...Хотя комиссия работает уже почти месяц, но я вижу, что работы еще очень много. Меня уже все боятся там, поскольку я один от народного хозяйства и один в роли критика. Только что-то закамуфлируют, а я раскритикую с точки зрения завода. Ведь с собой еще и материалы прихватил всякие расчетные и показываю, как выглядело бы наше предприятие, если бы было принято такое решение. Поэтому я стою там на страже интересов трудящихся. Предупредил, правда, комиссию, если будут принимать решения, противоречащие интересам предприятия, то я выйду из комиссии и мое имя не должно упоминаться. Сейчас авторы всех проектов пофамильно будут называться, чтобы Родина знала в лицо людей, которые портят жизнь советскому народу. (Смех в зале). Спасибо за внимание. (Аплодисменты)»[13].

Когда работнице ВАЗа уходить в дородовый отпуск? Какое ей следует платить пособие? Эти вопросы, как знамена, реяли над собраниями СТК.

– Установить 4-недельный дородовый отпуск! – предлагали одни.

– Мало! Надо за 6 недель до родов отпускать! – поднимали планку другие.

Раздалась реплика Александра Ибрагимовича:

– Предлагаю: за три месяца до зачатия.

Гогот сотряс стены конференц-зала.

Смех смехом, но, как говорится, могут быть и дети. Такое социальное направление, как охрана материнства и детства, предусматривалось коллективным договором 1990/91 года. Вскоре трудившимся на заводе беременным женщиным стал предоставляться дополнительный к установленному государством оплачиваемый заводом 10-недельный дородовый отпуск.

Что помогало Ясинскому держать внимание огромной аудитории, выходить к забастовщикам, переубеждать колеблющихся и враждебно настроенных? Свой секрет Александр Ибрагимович открыл автору этих строк между двумя ментоловыми сигаретками, выкуренными им в любимом «кабинете», то есть утепленной лоджии его небольшой квартиры.

---

[13] «Волжский автостроитель», 29 августа 1989 г., с. 3. Из стенографического отчета конференции трудового коллектива.

– Видите ли, в чем дело, – Александр Ибрагимович выбил огонь из зажигалки, – вся управленческая структура (и в советское время, и в постсоветское) держится на лжи: каждый изворачивается, как может, чтобы самому не попасться на крючок, выдает цветистые фразы вместо того, чтобы объясняться на простом русском языке. Итак, процесс очень простой, – приступая к главному, говорил Александр Ибрагимович. – Первое – надо выходить к народу неподготовленным. Кроме цифири, которая его интересует, ничего с собой не брать: сколько прихода, сколько расхода, сколько остатков, куда они деваются. И все! Никаких рукописей, никаких гроссбухов не держать перед носом! У меня была маленькая книжечка, блокнотик, куда я все эти цифры записывал, когда шел на собрание. Если цифр немного, то их лучше запомнить. Остальное – что в голову придет, то и говорить. Как будто мысль только что к тебе пришла. Когда неподготовленный, то лучше всего получается.

«Идти неподготовленным», «Говорить, что в голову придет»... В это невозможно поверить. Неподготовленный Ясинский – нонсенс. Неужели патриарх лукавил?

– Второе, – продолжал Александр Ибрагимович, стряхивая пепел, – надо говорить народу прямо, как обстоят дела и какие есть выходы из трудного положения. За глупые вопросы я давал рабочим отлуп. Мне очень не нравилось, что трудовой коллектив собирался стать собственником ВАЗа. Я прямо говорил рабочим, что только м...даки считают себя самыми умными. Нету самых умных! Для вас, объяснял я заводчанам, социалистическая собственность самая правильная, вы не подготовлены к управлению производством. Рабочий – это пятая статья. Самый главный – это инженер, который управляет. И ни разу рабочие меня не освистали, не побили за такие слова. Простым человеческим языком с ними разговаривал.

Александр Ибрагимович вновь раскрыл сигаретную пачку. После паузы, в задумчивости и в облаке дыма произнес:

– Рабочие коллективы относились ко мне несколько уважительнее, чем я это себе представлял.

Известно, что, собираясь на встречу с трудовым коллективом, Александр Ибрагимович говорил своему водителю И.Н.Бедному: «Иван! Бери мешок. Сейчас меня буду резать на куски. Соберешь, привезешь домой».

Ясинскому верили. Его почтительно слушали простые рабочие, уважали за то, что он мог говорить с людьми, а не приказывать им. Как

сказал один его бывший коллега: «Все верили, что если Ясинский что-то сказал, он выполнит, и что на этом наживаться не будет».

– А как Вы разряжались после собраний, как снимали стресс?

– Если стресс касался группы руководителей, то все разрешалось коллективной пирушкой, а если меня одного, то приходил домой и просил у Александры Васильевны бутылочку. Супруга поднимала шумок, но я все равно выпивал свои «фронтовые» сто граммов. Что предпочитаю? Из напитков я люблю те, которые в больших бутылках. (Смеется). Раньше нравились низкозвездочные армянские коньяки, набирался по неопытности и приходил домой рано, часов в пять утра. А сейчас пить что-то не хочется, – и, поглядывая с улыбкой на жену, добавляет: – Вот если только Александра Васильевна заставит из-под палки. (Смеемся все).

Свидетели жарких дебатов, отчаянных схваток на конференциях, собраниях СТК поражались невероятной силе Ясинского, с какой он вздыбливался и в одночасье переворачивал мнение тысячного зала, выдвигал решения, в корне отличающиеся от «стадных».

Отнюдь не Геракл, он умел противостоять гигантской людской массе, бурлящей, словно Ключевская сопка.

«Лесные братья»

Активность трудящихся била, как из брандспойта, особенно в конце 1980 – начале 1990-х. Разрабатывался Устав предприятия, АвтоВАЗ готовился к акционированию. СТК все увереннее брал на себя инициативу по изменению ситуации на заводе, в том числе экономических отношений. Крепли забастовочные настроения. На конференции трудового коллектива, состоявшейся 24 августа 1989 года, генеральный директор В.В.Каданников недоумевал: «У нас в коллективе находятся горячие головы, которые начинают требовать все, что угодно, при этом делая заявления о забастовках, об организации стачечного комитета и т.д.

Я не понимаю самой постановки этого вопроса: кто против кого собирается бастовать? Рабочие против администрации? Так надо понимать, видно. ...Против чего бастовать, что в результате этого должно получиться? Чем я как руководитель и администратор должен ответить на эти забастовки? Ну не годится администрация эта – ее

надо заменить, поставить другую. Не годится генеральный директор – его надо заменить, поставить другого. А бастовать...»[14].

Вскоре после этой конференции, по решению парткома Волжского автозавода[15], группа специалистов ВАЗа в составе 57 человек выехала 10 октября 1989 года на базу отдыха «Электроник». Все они были освобождены от непосредственных обязанностей с сохранением средней заработной платы. Приказ № 471 от 9.10.1989, подписанный исполняющим обязанности генерального директора А.В.Николаевым, так и назывался «Об освобождении от основной работы»[16]. Благодаря ему лесная группа была «упакована» на зависть: ей выделили один микроавтобус и два автомобиля, дали магнитофон, пленку, необходимые канцелярские принадлежности, обеспечили круглосуточной телефонной связью с заводом и районом, для чего в «Электроник» специально направили связиста на весь срок работы. Не забыли и про машинистку с пишущей машинкой.

Не игрой в бирюльки занимались вазовцы на пленэре, а фундаментальным делом – разработкой концепции и программы социально-экономического развития ПО «АвтоВАЗ». «Лесными братьями», как разработчики себя охотно называли, руководил заместитель директора по экономике и планированию Б.А.Крупенков, председатель рабочей группы. Заместителем председателя был назначен Л.Г.Шлейпер, начальник центра научного прогнозирования НТЦ. Срок для мозгового штурма отводился солидный, больше месяца – до 15 ноября. В список, утвержденный парткомом, входили и рабочие активисты – члены СТК, и руководители подразделений: слесарь цеха 45-2 СКП В.А.Андрианов, слесарь УГЭ В.Ф.Будзинский, обрубщик цеха 11-2 МтП В.Ф.Балясников, бригадир цеха 41-4 СКП А.В.Ерастов, разметчик цеха 52-1 КВЦ, председатель совета трудового коллектива А.И.Барышников, наладчик механосборочного производства, первый заместитель председателя СТК А.А.Мельников, заместитель начальника УОТиЗ В.Я.Толкачев, начальник юридического управле-

---

[14] «Волжский автостроитель», 2 сентября 1989 г, с. 3. Стенографический отчет конференции трудового коллектива ПО «АвтоВАЗ», состоявшейся 24 августа 1989 года.

[15] Постановление парткома ВАЗа от 5 октября 1989 года, протокол № 8, § 1. Копия предоставлена управлением по делам архивов городского округа Тольятти. Фонд Р-352, опись 5, дело 872, л. 177.

[16] Управление по делам архивов городского округа Тольятти. Фонд Р-352, опись 5, дело 872, л. 173–176.

ния В.А.Амвросов, заместитель начальника ЦПУ Л.П.Голяс, заместитель директора по экономике и планированию СКП В.А.Сипко, начальник финансового управления С.В.Жильцов, секретарь комитета ВЛКСМ завода Н.Ю.Брусникин, заместитель секретаря парткома завода В.Н.Караваев, заместитель начальника УТР, кандидат технических наук М.Н.Лапицкий, заместитель начальника управления по социальным вопросам (УСВ), кандидат философских наук В.С.Левин, директор института повышения квалификации И.А.Насонов и многие другие.

Из воспоминаний Виталия Аркадьевича Амвросова: «Активисты СТК предлагали популистские решения, выставляли требования, не основанные на расчетах. Рабочих требовалось учить, образовывать. В «Электроник» часто наведывался Ясинский. Он умел сложные вопросы объяснять простым языком, с юморком. Его с удовольствием слушали».

Рассказывает Анатолий Анисимович Мельников: «Тогда, 20 лет назад, мы в лесу обсуждали самые актуальные заводские проблемы. Для удобства и оперативности создали несколько комиссий: по производственным вопросам, экономическим, социальным и др. Все предложения комиссий мы передали Каданникову. Хорошо помню слова Ясинского: «Трудовой коллектив – основа всего». Он не кривил душой. Александр Ибрагимович с честью выдержал тот натиск, который исходил от рабочих по передаче завода в их собственность. Его стойкость вызывает уважение».

А.И.Ясинский выразился кратко и образно: «С утра до вечера лился восторженный непротоколируемый треп. ВАЗ стоял на перепутье – куда и как двигаться в условиях рыночной экономики? В «Электронике» царила свобода слова. На равных рассматривались все предложения, подаваемые как рабочими, так и руководителями. Какой должна быть собственность? Какие установить социальные льготы? Как развивать экономические отношения?».

Несмотря на спонтанность дискуссий и разношерстность группы «Лесные братья», программа социально-экономического развития ПО «АвтоВАЗ» в осеннем лесу окончательно созрела и легла перед генеральным директором тучным и отчасти экзотичным плодом.

Городская газета «За коммунизм» от 9 декабря 1989 года опубликовала статью «Освободиться от иллюзий», подписанную группой

авторов – разработчиков концепции, среди них Л.Голяс, В.Онучков, И.Матвиенко, О.Алексеев. В предисловии говорится: «Газетный материал, естественно, не может рассматриваться в качестве программного документа группы, однако основные моменты ее позиции авторы отразили». Приведем некоторые фрагменты коллективной публикации:

«Ситуация. ...В условиях существующего хозяйственного механизма и безответственного законотворчества ничего радикального для улучшения жизни людей сделать невозможно. Логика событий подсказывает, что ВАЗ вместе со всей страной будет сваливаться в пропасть нищеты. 100-тысячный коллектив не может в этой ситуации быть безучастным. Обстоятельства побуждают нас перестать покорно ждать развития событий.

Причины. ...Пока мы не изменим механизм хозяйствования в стране, мы не решим проблем зарплаты, жилья, экологии, пустых полок в магазинах, очередей и т.д.

Причины продолжающегося кризиса в том, что в стране нет единого понимания конечной цели экономической реформы. А она, на наш взгляд, такова: собственником должен стать тот, кто работает. Никто, кроме труженика, не должен распоряжаться продуктами его труда. В соответствии с объективными законами диалектики экономика должна функционировать в режиме саморегуляции, соперничества, иными словами, рынка.

Предложения. ...Должен быть как можно быстрее принят Закон о собственности, в соответствии с которым трудящиеся стали бы полновластными хозяевами средств производства.

Следует также принять Закон о демонополизации экономики, без чего невозможно функционирование Закона о собственности. Должны быть созданы условия для конкуренции, состязательности производителей, иначе неизбежен диктат и застой.

Кроме того, на наш взгляд, в сегодняшней ситуации необходим Закон о переходном периоде, который должен обеспечить плавный переход к рыночным отношениям. В основу этого закона предлагается положить принцип двуэтажной экономики.

Первый этаж – работа в традиционных условиях государственной собственности. Здесь главное – сохранить номенклатурные поставки, взяв за базу 1988 год. Цены, зарплата, дотации, субсидии – все должно остаться неизменным.

Второй этаж – работа по законам свободного рынка (за базу взять Закон о кооперации 1988 года). Вся продукция, произведенная сверх фактически достигнутого уровня, реализуется кому, когда и по каким угодно ценам. На этот период не взимать налог с оборота с дополнительной продукции. Часть получаемой таким образом прибыли и весь индивидуальный подоходный налог направить в распоряжение городских и областных Советов для финансирования местных социальных программ. Региональный хозрасчет станет реальностью.

Двухэтажная экономика позволит стабилизировать работу предприятий (за счет стабилизации номенклатурных поставок); стабилизировать социальную обстановку (создаются равные возможности всем, а не только кооператорам, – как сегодня, для роста доходов); повысить выпуск потребительских товаров за счет реализации скрытых резервов (по мощностям, численности, материалам); повысить уровень жизни как за счет увеличения дополнительных заработков, так и за счет возможности их дополнительного отоваривания; получить дополнительные средства для помощи малоимущим (пенсионерам, студентам, инвалидам; создать реальную базу для выпуска параллельной валюты, в будущем конвертируемой; прекратить выпуск ненужной продукции.

Результаты. В случае принятия предлагаемых мер коллектив ВАЗа, увеличив выпуск продукции на 9-10 процентов (что вполне реально), сможет получить дополнительно 800-900 млн. рублей прибыли, что позволит удвоить зарплату и получить крупные дополнительные средства для социальных нужд.

Что касается валютных проблем, то у ВАЗа открываются возможности за счет того, что на втором этаже не будет тормозного действия законов, подзаконных актов и инструкций, которые сегодня блокируют всякую инициативу. Валюту можно заработать только в том случае, если научимся быстро перемещать ресурсы (материальные, трудовые, в том числе идеи, деньги и т.д.) в те сферы и те страны, где они могут дать наивысший эффект в данное время. Валюту можно заработать только в случае борьбы на равных. Только включившись в мировую гонку за научно-технический прогресс. Только на его максимально быстром коммерческом освоении. Других способов заработать валюту нет. Валюта достанется наиболее инициативным, наиболее предприимчивым. В недавнем слаборазвитые страны Сингапур, Гонконг, Тайвань, Южная Корея это блестяще доказали.

Заключение. Нам предстоит преодолеть порог рабской психологии. Надо отбросить все идеологические предрассудки, как это сделал в свое время Ленин. Вспомним, как в 1918 году он искренне верил в бестоварную форму хозяйствования, был за отмену денег, за натурный продуктообмен. И как четыре года спустя Ленин круто изменил свою точку зрения и стал придерживаться прямо противоположных взглядов. Он стал сторонником товарно-денежных отношений, кредитов, торговли, коммерческих банков.

Что послужило причиной столь полярной метаморфозы его взглядов? Независимость суждений. Он не был отягощен ортодоксальным мышлением.

Сегодня нам так остро не хватает независимости суждений. В этом, вероятно, причины нашей нерешительности, половинчатости принимаемых мер».

Очень скоро «лесные братья» превратились в образец для подражания. На них ссылались, их ставили в пример. Из выступления председателя совета трудового коллектива завода А.И.Барышникова: «При СТК созданы комиссии – производственная, финансово-экономическая, социальная. Товарищи, на свое вооружение эти комиссии взяли ту программу, которую наработала наша «лесная комиссия», которую мы называем «лесные братья». И я думаю, что трудовой коллектив Волжского автозавода уже почувствовал, что по этой программе уже что-то сделано.

...Вы знаете, что в настоящее время готовится Устав предприятия, который в ближайшее время будет рассматриваться на рабочих комиссиях, на заседаниях совета трудового коллектива и потом будет выноситься на конференцию.

Я также предлагаю создать специальную группу, наподобие той, что создавалась с «лесными братьями», для тщательной проработки Устава предприятия, в котором были бы отражены и определены права и обязанности законодательных и исполнительных органов трудовых коллективов, и в особенности СТК»[17].

По официальной версии, «лесную комиссию» наскоро сколотили для выработки концепции развития предприятия. Существует и дру-

[17] Стенограмма конференции трудового коллектива ВАЗа по выполнению коллективного договора за 1-е полугодие 1990 года. 23 августа 1990 года. Отраслевой учебный центр. Запись предоставлена архивом СТК.

гая версия: самых неистовых бунтарей из рабочей среды отправили на побывку в «Электроник» и продержали больше месяца в лесу по распоряжению генерального директора В.В.Каданникова. Пусть выпустят пар и не мутят воду. Толково, слов нет. Как нет сомнения в том, что «лесной» перл хоть наивно идеализирован, но прекрасен в «братском» порыве, высшая цель которого – качество жизни простого человека.

Идефикс

Процесс акционирования крупнейшего предприятия страны ПО «АвтоВАЗ» проходил в начале 1990-х годов в сложной и нестабильной экономической и политической обстановке. Гигантский груз трудных и драматичных перемен он, теоретик и практик в одном лице, вынес на своих нешироких, но профессионально «накачанных» плечах.

Директора по экономике и планированию А.И.Ясинского часто спрашивали:

– На чем строится ваша концепция собственности?

– Это результат моих многолетних теоретических изысканий, которые, я надеюсь, найдут подтверждение в жизни.

В фолианте под названием «Концепция приватизации и развития финансовой инфраструктуры ПО «АвтоВАЗ» на 180 страницах анализируются все возможные подходы к приватизации и все возможные ее последствия. Мнение авторского коллектива, работающего под руководством А.И.Ясинского, изложено в предисловии: «Главное в приватизации – найти баланс интересов всех главных заинтересованных сторон, найти разумное соотношение между по возможности справедливым разделом накопленного многолетним трудом конкретных людей и созданием стратегической перспективы предприятия. В приватизации не просто трудно, а совсем невозможно полностью удовлетворить интересы всех. Когда моделью приватизации в равной мере неудовлетворены все главные субъекты этого процесса, значит, баланс найден. То, что будет происходить в ближайшие месяцы, вряд ли стоит называть приватизацией, скорее это серия договоров купли-продажи и безвозмездной, льготной передачи прав собственности. Не стоит заблуждаться, ничто вдруг не изменится с появлением у людей на руках акций. Но приватизация даст мощный толчок целому потоку изменений. Процесс этих изменений будет очень болезнен-

ным, но необходимым. Будет меняться система управления, взаимоотношения предприятий, появятся неизвестные ранее типы проблем. Через все это надо пройти».

На конференции трудового коллектива, состоявшейся 9 февраля 1991 года в ДКиТ ВАЗа, А.И.Ясинский впервые озвучил качественно новую, прогрессивную форму хозяйствования – акционерное общество с возможным привлечением иностранного капитала. За это предложение проголосовало большинство машиностроителей.

Ясинский выступал тезисно, лаконично, аргументированно:

– Товарищи! Вопрос о приватизации сам по себе не стоит. Стоит вопрос о приватизации только с одной точки зрения: нам надо повысить эффективность работы и надо обеспечить большую социальную защищенность коллектива. Рассмотрев все возможные формы собственности, и генеральная дирекция, и совет трудового коллектива, и, я бы так сказал, большинство трудящихся, с которыми приходилось уже встречаться, приходят к выводу, что наиболее приемлемой для данной ситуации и на ближайшие годы является преобразование государственной собственности – Волжского автомобильного завода – в акционерную собственность. Но не просто в акционерную собственность, а в акционерную собственность с привлечением иностранного капитала, то есть с наличием иностранного участника.

А.И.Ясинский особо подчеркнул то, что мера преобразования в акционерное общество тесно связана с другими мерами, которые генеральная дирекция ПО «АвтоВАЗ» уже приняла и намерена принять по социальной защищенности коллектива. Он напомнил собравшимся об экстраординарных мерах по борьбе с товарным дефицитом:

– Как вы помните, мы заявили Минторгу СССР и Госплану СССР, что задерживаем в своем распоряжении 3 процента выпускаемых автомобилей и обращаем их на нужды трудящихся и, прежде всего, в обмен на другие виды товаров народного потребления. И быстренько с вами, с советом трудового коллектива, то есть с представителями трудового коллектива, мы создали УРС, который сейчас именуется «АвтоВАЗторг». Мы создали специальное подразделение в комбинате общественного питания для того, чтобы можно было улучшить на заводе продовольственное снабжение. Таким образом, мы впервые в стране создали структуры и механизм, благодаря которому улучшили товарное обеспечение нашего коллектива.

Докладываю вам, что в прошлом году, в 1990-м, мы продали товаров – продовольственных и промышленных – на 282 миллиона

рублей. Автозаводский район города Тольятти является, наверное, единственным в стране таким крупным районом (в нем проживают 380 тысяч человек), где нет инфляции и происходит процесс дефляции.

Александр Ибрагимович держал внимание огромной аудитории, бросая в зал один социальный козырь за другим: с участием ВАЗа создана ассоциация «Интер-Волга», промышленно-коммерческий «АвтоВАЗбанк», страховое общество «АСТРО-ВОЛГА».

– И это все не зря, – пояснял Ясинский. – Создание акционерного общества идет как один из этапов перехода, во-первых, к рыночной экономике, во-вторых, к надежной социальной защите коллектива.

...Быстренько перебежав из конца двадцатого в начало двадцать первого века, обнаруживаем, что в 2008 году ОАО «АВТОВАЗ» и концерн Renault крепко пожали друг другу руки. В рамках стратегического партнерства Renault приобрело блокирующий пакет акций АВТОВАЗа (25% + 1 акция ОАО «АВТОВАЗ»). Этот альянс СМИ назвали «сделкой века» российского автопрома. До этого АВТОВАЗ вел переговоры со многими компаниями, в том числе с такими крупными корпорациями, как FIAT, GM, Volkswagen, Magna и другими.

Что ж, Ясинский в очередной раз оказался прав: без сотрудничества с иностранным инвестром Волжскому автогиганту трудно, почти невозможно, стать динамично развивающимся предприятием, выпускающим недорогие, качественные и конкурентоспособные автомобили не только для российского, но и зарубежного потребителя.

...Стремглав возвращаемся в дискуссионный февраль 1991 года, занимаем свои места в ДКиТ, где продолжается конференция трудового коллектива. Общеизвестно, на заводе господствовало представление, что стоит АвтоВАЗу получить реальные права «хозяина», как финансовые потоки будут переориентированы из центра в регионы и уровень жизни вазовцев резко повысится. Дележ госсобственности мало кого оставлял равнодушным, дискутировали огромные массы людей, показывая порой элементарную безграмотность в этой области. Еще раньше, в 1990 году, Александр Ибрагимович отмечал: «Есть наивное представление о собственности среди некоторых наших работников. Требуют, чтобы они были собственниками станка, автоматической линии. А кому я столбы осветительные на фасаде завода отдам?... Ну вот придет Иванов, я скажу: забирай два столба!».

Вновь и вновь Ясинский терпеливо «разжевывал» заводчанам сложную задачку по акционированию:

– Товарищи! Почему сразу акционерное общество? Почему без перехода по преобразованию государственной собственности ВАЗа в собственность трудового коллектива ВАЗа, а затем уж переход в акционерное общество? Объявляю: эта формула не годится. Я не знаю, как Волжский автомобильный завод можно превратить в частное или кооперативное предприятие. Я думаю, что ушли бы годы на работу с компетентными органами – собственниками. Это и Российская Федерация, и Советский Союз. Им решать, подарят они нам завод или не подарят. Это один вопрос. Предположим, подарили. Тогда не получится акционерное общество, которое мы задумали. Тогда никакая уважающая себя крупная зарубежная компания, которая может влить в наше общество крупные капиталы, с нами, как с частным предприятием, дело иметь не будет. Поскольку никто не даст гарантий за частное предприятие: ни банковская система, ни государственная система. Поэтому надо смотреть на вопрос и на проблему практически: что мы получим?

И слово к слову, цифру к цифре, как кирпичик к кирпичику, Ясинский на глазах гигантской аудитории строил здание будущего акционерного общества по проекту администрации АвтоВАЗа. Он доказывал, что для трудящихся лучшего гаранта социальной стабильности, чем государство, нет и быть не может. Поэтому первым собственником, который должен входить в акционерное общество, должно быть государство.

«В чьем лице, – признавался докладчик, – я не хочу на этот счет говорить. То ли Российская Федерация и Министерство промышленности РСФСР будут представлять собственника, то ли Министерство автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения, то ли фонды государственного имущества, то ли другие органы – это сейчас не суть. Суть, что будет собственник – государство, который должен иметь пакет акций, но не контрольный, а 20 процентов акций нашего АО. И этого достаточно, чтобы государство было заинтересовано в нашей деятельности, и мы были заинтересованы в деятельности государства.

Вторая часть акций должна быть передана нашим поставщикам. В эту эпоху всеобщей разрухи, неразберихи катастрафическое положение складывается с материально-техническим снабжением. Мы никогда еще так трудно не работали. Предприятия-смежники приходят в упадок. Если не поддержать смежников, если не влить туда

валютные ресурсы, оборудование и технологии, то мы, как головное предприятие, которое находится на вершине пирамиды этого комплекса, разоримся целиком и полностью. Чтобы поставщики были хозяйственно заинтересованы в нашей деятельности, для этого, я считаю, надо связать капиталы: передать 20 процентов акций АО поставщикам и забрать 20 процентов акций от постащиков.

Третий участник – это коллектив Волжского автомобильного завода, он тоже должен получить 20 процентов акций.

И, наконец, четвертый участник – иностранный, он должен получить 40 процентов акций.

Это предварительные цифры. Долевое участие будет еще рассматриваться. Это вопрос споров, драк, и я не знаю, какие, в конце концов, получатся проценты.

Почему 40 процентов мы отдаем иностранному участнику, самый большой куш предлагаем? Для чего нам нужно акционерное общество? Для того, чтобы выжить в сложившейся обстановке. Мы из кризиса не выберемся. Я думаю, что без привлечения крупного иностранного капитала вообще никогда в жизни из кризиса не выберемся, так глубоко мы засели. У нас не хватает ни научного, ни технического, ни организационного, ни психологического, боюсь дальше говорить, какого потенциала, чтобы выйти из такой глубокой ямы, в которую мы забрались.

Нам катастрофически не хватает валюты. Нельзя такому предприятию как ВАЗ, просить у государства. Становясь акционерным обществом, мы пробиваем дорогу западному капиталу в нашу страну. Надо найти выгодного компаньона. Только при таких условиях мы сможем увеличить выпуск автомобилей в СССР. Независимый профсоюз пугает массовым сокращением. Заявляю авторитетно: никаких сокращений не будет».

Итак, соотношение акций по схеме А.И.Ясинского выглядело следующим образом: 20 процентов имеет государство, 20 – коллектив завода, 20 – поставщики, 40 – иностранная фирма. Напомним, что это был вариант администрации АвтоВАЗа.

Выступивший на этой конференции генеральный директор ПО «АвтоВАЗ» В.В.Каданников подтвердил «авторство» проекта акционирования: «Наша программа, о которой здесь доложил товарищ Ясинский, исходит из нашего понимания наибольшего благополучия для нашего коллектива. Можно это подвергнуть сомнению, можно ска-

зать: «Нет! Дирекция, администрация, бюрократия, как угодно, ищет опять какие-то ходы для своей выгоды и так далее». Можно все воспринять так. Но это уже ваше дело. Сегодня невозможно представить себе руководителя, который не думает о благосостоянии своего коллектива. Потому что любой руководитель, даже самый неспособный, как тут многие из вас говорили, должен понимать, что завод не будет работать, если ежедневно, ежечасно не думать о благосостоянии нашего коллектива в этих достаточно жестких экстремальных условиях. Мы, на наш взгляд, предложили наиболее благоприятную программу».

Существовал и другой вариант приватизации предприятия, исходящий от трудящихся. Он давно созрел на знойных плантациях-совещаниях председателей СТК производств и управлений и не приседал в почтительном книксене перед «старшими», точнее – высшими инстанциями. Этот путь был прост: объявить Волжский автомобильный завод и его продукцию собственностью трудового коллектива, и баста!

Генеральный директор АвтоВАЗа откровенно недоумевал. Едва сдерживая волнение и сохраняя выдержку, Каданников признавался полному залу, тем людям, которые всего два года назад на альтернативных выборах сказали ему свое «да»:

«Товарищи! Я много раз уже об этом говорил и хочу еще раз сказать, что я лично не понимаю этого. Я не знаю, что это такое. И никто мне не хочет, кого я ни спрашивал, в том числе и тех, кто ратует за эту программу активно, объяснить мне, что будет завтра? Давайте вот сегодня представим, что мы будем делать завтра? Что? Куда идти? Что оформлять? Как оформлять? Кто фактически управляет? Каким способом управляет? Я этого не понимаю. Вы, конечно, можете принять сегодня решение любое. И решение коллектива я должен уважать и уважаю всегда. Но я не вижу возможности работать... для себя, работать генеральным директором в условиях, в которых не знаю, что делать.

Когда вы выбирали меня генеральным директором, была программа, вы с ней согласились, сделали определенное количество наказов, потом пошла работа. Я это понимаю. Я являюсь наемником трудового коллектива и сегодня. Но я не понимаю, что делать в условиях какой-то непонятной коллективной собственности. Поэтому я готов, и это, между прочим, может решить сегодня конференция, сложить с себя полномочия генерального директора. Это даст вам возможность выбрать наиболее способных людей, которых вы предпочтете. Во всяком случае, я не держусь за это «очень привилегированное» место, как

здесь оно называлось. Я не буду больше распространяться по этому вопросу, только хотел сказать вот это»[18].

Трудно себе представить АвтоВАЗ тех лет без Каданникова. Вряд ли и он, произнося без колебаний эти взявшие за живое слова, видел себя вне завода.

Вокруг «контрольного пакета» акций вспыхнули жаркие споры. Горячие головы требовали отдать его коллективу завода: «Мы сами будем диктовать стратегию и деньги польются рекой». В бурном море дискуссий ожесточенно сражались «за» и «против». Но разум на глазах побеждал.

– Лично я ищу и не могу найти слабые места в проекте Ясинского, – сказал В.В.Сидоров, заместитель директора по экономике прессового производства (позднее начальник УОТиЗ ОАО «АВТОВАЗ»).

– Вопрос об акционерном обществе не нов. Ясинский много лет назад предсказывал нынешнее положение. Я ему доверяю, – поддержал оратора из прессового производства ветеран ВАЗа О.В.Васильев.

На заявление оппозиционно настроенной группы: «И деньги польются рекой!», Александр Ибрагимович попросил уточнения:

– Откуда рекой?

– Мы высокие цены установим на автомобили, – эгоистично заявляли члены независимого профсоюза.

– Довожу до вашего сведения, что ничего не установите, – уверенно сказал Ясинский и в считанные минуты под орех разделал недальновидных бунтарей. – Во-первых, вымываются из нынешнего оборота деньги, во-вторых, будет всеобщее повышение цен, и деньги будут вымываться еще быстрее, в-третьих, на сами автомобили будет повышение цен на 70 процентов, в-четвертых, мы уже повысили цены в 2,5–3 раза на запасные части и в 3 раза на услуги населению в системе техобслуживания. И сами по себе можем попасть в кризис перепроизводства. Рыночные цены убьют нас. Надо об этом думать.

Заместитель генерального директора по экономике и планированию ПО «АвтоВАЗ» хорошо понимал волнение заводчан: а вдруг акционеры будут принимать решения, которые противоречат интересам трудового коллектива? Где гарантии, что трудовой коллектив ничего не потеряет в столь соблазнительном акционерном обществе?

---

[18] По материалам протокола конференции трудового коллектива Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР от 9 февраля 1991 года. Машинопись предоставлена архивом СТК ПО «АвтоВАЗ» (позднее ПС ОАО «АВТОВАЗ»).

Александр Ибрагимович не только успокоил вазовцев, что этого не произойдет, он предложил невероятный, фантастический вариант: создать наблюдательный совет – высший орган руководства акционерной компанией.

– Я считаю, – рассуждал вслух Ясинский, – что в нашем акционерном обществе должен быть создан наблюдательный совет из 30 человек: 15 человек избираются на собрании акционеров и состоят из акционеров, и 15 человек – это люди, которые избираются на конференциях трудового коллектива. То есть совет трудового коллектива ВАЗа целиком должен войти в наблюдательный совет. Создается матовая позиция: ни одно решение не может быть проведено, если оно не принято представителями трудового коллектива. Таким образом, всегда, как в Организации Объединенных Наций, Совете Безопасности – если нет одного голоса, решение не принимается. Так создается нейтральная обстановка, когда нельзя будет принять решение, противоречащее интересам трудового коллектива, работе акционерного общества.

Забегая вперед, скажем, что в действительности наблюдательный совет акционерного общества так и не появился. Трудно сказать, почему, из-за процедурных сложностей или из-за политических? Удивляет и то, что предложение Ясинского даже не поставили на голосование. Протоколом собрания не зафиксировано даже вялой реакции зала по этому поводу. Неужели у собравшихся, говоря молодежным сленгом, не сошлись файлы? Вазовцы, из кожи вон рвущиеся стать собственниками предприятия, не поняли важности такого органа, как наблюдательный совет?

Не зря Александр Ибрагимович привел сравнение с ООН, в главные органы которой входят и Генеральная Ассамблея, и Совет Безопасности, и Экономический и Социальный совет... Пройдет время, и исследователи истории АВТОВАЗа отметят: «Крупной ошибкой трудового коллектива стало то, что при подготовке акционирования не был заранее выработан механизм представительства и отражения интересов работников АО на собраниях акционеров»[19].

Наблюдательный совет Ясинского, влетевший в одно ухо конференции СТК и вылетевший из другого, навсегда остался в стенах ДКиТ ВАЗа просто звуком. Обрети он плоть, возможно деятельность

[19] «АВТОВАЗ между прошлым и будущим». История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 350.

АО была бы намного прозрачней и более отражающей интересы работников. Не секрет, что первые шаги руководства АО вызвали неоднозначную реакцию в трудовом коллективе.

«5 июля 1993 года без ведома основной массы акционеров и без оглашения эмиссионного проспекта временный совет директоров АвтоВАЗа принял решение об увеличении уставного фонда на 50% и о выпуске, в соответствии с этим, в обращение 10,7 млн. обыкновенных (голосующих) акций на 10,7 млрд. руб.

...В связи с последующими эмиссиями и начавшейся продажей акций на свободном рынке, доля акций трудового коллектива в их общей массе неуклонно снижалась. В процессе такого «размывания» первоначального пакета акций, продолжавшегося в течение 1990-х гг., относительная доля акций, принадлежащих работникам АвтоВАЗа, сокращалась, а вместе с этим, «таяла» и их возможность в принципе влиять на положение дел на родном предприятии»[20].

В итоге, с учетом поправок, конференция трудового коллектива приняла 9 февраля 1991 года постановление, первый пункт которого примирительно гласил: «Одобрить создание акционерного общества с возможным привлечением иностранного капитала на базе ПО «АвтоВАЗ», а второй железным щитом оборонял каждого вазовца: «Поручить комиссии трудового коллектива по собственности и приватизации совместно с генеральной дирекцией подготовить пакет учредительных документов, имея в виду, что доля собственности трудового коллектива передается ему безвозмездно и должна быть обеспечена гарантия социальной защиты каждого члена трудового коллектива».

Достаточно беглого взгляда на состав комиссии по собственности и приватизации (комиссию избрали тут же, на конференции, путем персонального голосования), чтобы понять секрет безупречной всесторонней грамотности учредительных документов ПО «АвтоВАЗ», они были такими, что, как говорится в народе, комар носа не подточит. В нее вошли: председатель комиссии, заместитель председателя СТК по организационной работе Александр Яковлевич Овчинников, председатель производственной комиссии СТК Рафик Ибрагимович Касимов, сварщик ПУ, член СТК Анатолий Петрович Белоусов, начальник юридического управления Виталий Аркадьевич Амвросов, начальник финансового управления Сергей Валерьевич Жильцов,

[20] АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 350.

заместитель председателя профкома по производственной работе, член СТК Николай Александрович Кузнецов, заведующий отделом профкома ПО «АвтоВАЗ» Владимир Александрович Глухов, начальник планово-экономического управления, председатель финансово-экономической комиссии СТК Борис Антонович Крупенков, заместитель генерального директора по экономике и планированию, член СТК Александр Ибрагимович Ясинский[21].

«Получить на завод хозяина, желательно заграничного акционера», – без устали убеждал заводчан Ясинский. Беда в том, говорил он, что «не может быть в ближайшем будущем хозяином на ВАЗе ни трудовой коллектив, ни советский предприниматель, поскольку чувство хозяина атрофировалось у нашего человека. Нет у него ни современных знаний, ни навыков хозяйствования. Хозяином может быть заграничный акционер, заграничный сильный стратегический партнер, который жизненно заинтересован в итогах деятельности. Отсюда моя идефикс – акционирование с участием иностранного партнера»[22].

Пионер приватизации

Это произошло 26 октября 1990 года. Шло очередное заседание СТК. Комиссия СТК по собственности и приватизации предложила принять следующее постановление:

1. Объявить Волжский автомобильный завод и его продукцию собственностью трудового коллектива ВАЗа с момента принятия настоящего постановления.

2. Настоящее постановление СТК ВАЗа направить для регистрации в Верховный Совет РСФСР, Совет Министров РСФСР, Президенту СССР, в Верховный Совет СССР и Совет Министров СССР.

По сообщению заводской газеты «Волжский автостроитель» (номер от 1 ноября 1990 года), многие члены СТК приняли этот документ с большим энтузиазмом. Раздавались реплики: «Только при коллективной собственности мы сами будем хозяевами и сломаем хозяйственный механизм, при котором один с сошкой, семеро с ложкой», «Это самое лучшее решение, которое принимал СТК».

---

[21] По материалам протокола конференции трудового коллектива Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР от 9 февраля 1991 года. Машинопись предоставлена архивом СТК ПО «АвтоВАЗ» (позднее ПС ОАО «АВТОВАЗ»).

[22] АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 319.

С категорическим «нет» выступил заместитель генерального директора по экономике А.И.Ясинский. Он подверг жесткой критике предлагаемое СТК решение: «Разве может СТК принимать решение о приватизации многомиллионной собственности – завода? Не нужно быть игрушкой в политических играх между руководителями СССР и РСФСР. В стране напряжение. Сейчас нужно спокойно работать и не принимать никаких партизанских действий. Нужно дождаться, когда выйдет сумма указов Президента, будет разработан механизм приватизации. Ведь переход из одной формы собственности в другую – это революция. А механизм приватизации – это юридический документ № 1, начало работы каждого общества.

Коллективное предприятие – это частное предприятие. Сейчас мы держимся на волоске, а потом поставщики с нами совсем считаться не будут, и государство перестанет о нас заботиться.

Идеология приватизации собственности должна защищать меркантильные интересы, а не политические. Нужно выбирать собственность, которая максимально удовлетворяет потребности коллектива: развитие завода, рост заработной платы, строительство жилья и так далее. Собственность, которая дает мощный прилив средств, валюты, свободы. Что такое акционерное общество с участием иностранного капитала? Ни один доллар не идет государству».

Партизан по сути и по духу, партизан до мозга костей, Ясинский на этот раз выстрелил ракетой, равносильной сигналу «Стоп, назад! Одумайтесь, хлопцы!». Его аргументы отрезвили собравшихся. На сторону Ясинского встал и начальник планово-экономического управления Б.А.Крупенков: «СТК не вправе решать вопрос приватизации за весь коллектив. Самое неприятное в этом решение то, что мы вызовем смех в тех высоких инстанциях, где собираемся зарегистрировать наше постановление».

Вопрос поставили на голосование. Три члена СТК – А.И.Ясинский, Б.А.Крупенков и С.М.Лычагин – выступили против решения СТК и направления его в адрес Верховного Совета России и правительства СССР, отказавшись участвовать в голосовании.

«В декабре того же года после встречи представителей СТК ВАЗа с председателем российского правительства И.С.Силаевым было издано распоряжение о преобразовании производственного объединения «АвтоВАЗ» в акционерное общество, собственниками которого должны были стать, в первую очередь, работники АвтоВАЗа. Необходимо было, однако, согласовать столь важное решение с правитель-

ством СССР, что было не просто, учитывая роль предприятия в экономике страны и противостояние союзного и российского руководства... Весна и лето 1991 года прошли под знаком переговоров с правительством СССР. ВАЗ последовательно брал курс на приватизацию»[23].

Октябрьское небо девяносто первого года «всосало» в себя встревоженную делегацию вазовских руководителей. Они летели спецрейсом на ЯК-40 в Набережные Челны за опытом: по настоянию Минавтопрома завод КамАЗ был акционирован самым первым в стране. Как-то там, у родственного завода, прошел этот процесс?

Март девяносто второго согрелся, как лучами надежды, визитом на ВАЗ генерального директора Межотраслевого научно-технического комплекса «Микрохирургия глаза» Святослава Федорова. Известный в стране офтальмолог, создатель уникального МНТК, член-корреспондент РАН, Герой Социалистического Труда С.Н.Федоров был специально, по решению СТК, приглашен на ВАЗ для консультаций по вопросам приватизации. Он прибыл в Тольятти с супругой, провел здесь ровно сутки, но успел встретиться с огромным количеством людей. 12 марта 1992 года известный ученый и менеджер осмотрел завод, побывал в коллективе УГЭ и у коллег в медгородке, поделился своими идеями в отраслевом учебном центре ВАЗа с активистами автозавода и членами тольяттинской организации «Демократическая партия России». Прекрасный оратор, он чеканными формулировками вызывал бурю аплодисментов[24]: «Гражданин начинается с владения частной собственностью», «Никакая гуманитарная помощь не может спасти такую огромную страну, как наша. Нас спасти можем только мы сами», «Главное – создать технологию лучшей жизни, а не просто технологию выпуска продукции», «Настоящая власть – не политическая, а экономическая. Чиновники это понимают», «60% процентов собственности надо отдать трудовым коллективам. Всю нельзя: необходим приток свежих сил и идей. Потому что многие предприятия застоялись, закисли, и ВАЗ тоже... Нельзя забывать и о менеджерах: они – движущая сила прогресса. И не только технического», «Личность сильнее любого правительства», «Человек есть основа экономики»... Влиятельный сторонник «народной собственности» предостерегал

---

[23] АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 232.

[24] Из публикации Ю.Бездетного «Спасти нас можем только мы сами», газета «Площадь Свободы», 14 марта 1992 г., с. 2.

заводчан: «Не будьте стадом баранов», на что они ответили: «Мы будем бороться за интересы трудового коллектива твердо и жестко!».

Лето и осень 1992 года пламенели от «наездов» рыжеволосого А.Б.Чубайса. Внимание руководителя Госкомимущества РФ к АвтоВАЗу было более чем пристальным. Команда Чубайса решила обсудить свои позиции прямо на месте и срочно прибыла в Тольятти 6 июля. Здесь и состоялось первое заседание Госкомиссии. Второе выездное заседание прошло также на ВАЗе, но уже 18 сентября, а третье – под председательством не склонного идти на компромиссы вице-премьера – 25 октября: Чубайс настаивал на предоставлении трудовому коллективу лишь 20% обыкновенных (голосующих) акций предприятия вместо 35%, как просили заводчане.

В эти дни АвтоВАЗ, содрагающийся от приватизационных баталий, оказался в центре общественного интереса. На предприятие, впервые после распада СССР, прибыла посовещаться целая свита представительных персон, среди них и.о. председателя правительства России Е.Гайдар, вице-премьеры А.Чубайс и А.Шохин, министр внешнеэкономической деятельности П.Авен и министр экономики А.Нечаев, председатель антимонопольного комитета Л.Бочин и другие.

По распоряжению А.Чубайса (№ 507-р от 2.10.1992 г.), АвтоВАЗ курировал руководитель группы экспертов Госкомимущества, президент Фонда поддержки приватизации и развития фондового рынка Л.Р.Вальдман, к слову сказать, ближайший соратник Б.А.Березовского. Когда акционирование было уже на носу, Вальдман выступил на специальном семинаре для руководителей предприятия, который прошел 2–4 декабря 1992 года в отраслевом учебном центре. Вальдман откровенничал «в узком кругу», продвигая свою идею о том, что трудовой коллектив должен быть отстранен от реального управления заводом. «Для этого требовались изменения первоначальной структуры уставного капитала и корректировки пакета голосов в сторону крупного собственника или собственников. По словам эксперта, это могло быть реализовано на последующих этапах акционирования, в ходе эмиссии заводских акций, а также скупки их на свободном рынке»[25]. Что, со временем, и произошло. Проницательности Вальдману не занимать.

5 января 1993 года. Этот день стал важнейшей вехой в истории Волжского автогиганта – сменилась форма собственности, АвтоВАЗ

[25] АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 330–331.

перестал полность принадлежать государству. Распоряжением Госкомимущества производственное объединение «АвтоВАЗ» было преобразовано в акционерное общество открытого типа.

220 тысяч работников (бывших и нынешних) стали владельцами акций предприятия, формально – его собственниками. С учетом 5% акций, передаваемых менеджменту, трудовой коллектив получил половинную долю уставного капитала АО «АвтоВАЗ». Вторая половина заводских акций временно осталась в собственности у государства (сначала у Госкомимущества, затем у Российского Фонда Федерального Имущества). Через год после приватизации государство сняло с себя ответственность за происходящее на АвтоВАЗе. На деле была реализована знаменитая схема перекрестного акционирования и управления бизнес-структурами. Позднее она вошла в анналы российского предпринимательства. В упомянутом не раз издании РАГС «АВТОВАЗ между прошлым и будущим» встречаем любопытное предположение: «Разработка этой хитроумной схемы приписывается Б.А.Березовскому и его ближайшему партнеру Н.А.Глушкову, «посаженному» в конце 1991 г. по настоянию будущего олигарха директором ключевого департамента экономики и финансов АвтоВАЗа. Являясь типичным «изобретением» своего времени, схема перекрестного управления «уводила в тень» реальных владельцев предприятия – тех, кто верховодил собранием акционеров, заводскими менеджерами, контролировал финансовые потоки и принятие принципиальных управленческих решений»[26].

К чему пришел автогигант на Волге? С чем он, один из пионеров приватизации, остался в результете?

В монографическом исследовании, проведенном Российской академией государственной службы при Президенте РФ, находим тот же логичный вопрос:

«Что изменилось после приватизации АвтоВАЗа в 1993 году? Став владельцами заводских акций, на деле работники не только не превратились в полноправных его хозяев, как им было обещано и на что они надеялись, но и – что самое существенное – они утратили прежние рычаги влияния и все более ощущали себя наемной рабочей силой, с которыми работодатель перестает считаться»[27].

---

[26] Там же, с. 343.

[27] Там же, с. 348.

– ВАЗ приватизировали практически без участия ВАЗа, – скажет однажды А.И.Ясинский и горько добавит: – И не по моей схеме.

– Я горжусь тем, как была проведена приватизация, – отметит годы спустя В.В.Каданников, и пояснит причины радостного чувства:

«Уже тогда, понимая опасность «олигархизма», мы стремились обезопаситься от него, минимизировать негативные последствия. Не было подхода к приватизации с позиции «хапка», а было уважительное отношение к заводу и людям»[28].

В 1993 году Каданников еще с большей уверенностью повторит:

«Я и сейчас подтверждаю свою позицию и понимаю, что совершенно правильно возражал против тогдашней передачи завода под юрисдикцию России. В то время это ускорило распад Союза... И если бы возвратить то время, я вновь бы отстаивал свою позицию»[29].

В монографии, подготовленной коллективом сотрудников Института экономики РАН, говорится: «Нельзя не отметить и *некоторые особенности приватизации* АВТОВАЗа, породившие ряд негативных последствий долгосрочного характера и приведшие к накоплению рисков, постепенно ухудшавшему положение корпорации вплоть до 2005 г. Речь идет в первую очередь о структуре акционерного капитала, сформированного, во-первых, при незначительном участии государства; во-вторых – без участия крупных реальных отечественных и зарубежных инвесторов. Это повлекло за собой хронический дефицит ресурсов, необходимых для поддержания конкурентоспособности корпорации, и усугубило ее отставание от мирового автомобилестроения»[30].

Можно считать, что схема Ясинского все-таки реализовалась. Правда, в новом, XXI веке, с приходом на АВТОВАЗ партнера-француза.

Человек, опережащий время. Он такой смолоду. С первой половины прошлого века.

В знак протеста

Многое, если не все, возвращается на круги своя. В октябре 2007 года российские СМИ сообщали о том, что ОАО «АВТОВАЗ» и ФИАТ (FIAT Group) подписали «Меморандум о взаимопонимании».

---

[28] АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 331.

[29] Там же, с. 318.

[30] Там же, с. 177.

Заводская многотиражка «Волжский автостроитель» прилежно следила за развитием событий. Свежий номер «ВА» Александр Ибрагимович сразу выбирал из кучи газет и прочитывал в первую очередь. Ну-ка, ну-ка, на чем будет основываться это сотрудничество? Его жгучий интерес к итальянскому партнеру не был случайным. Ведь в конце 1980-х Ясинский активно «перетирал» вопрос взаимоотношений с корпорацией «ФИАТ», которая еще в 60-х годах прошлого столетия мощно приложилась к строительству Волжского автомобильного завода, созданию популярного малолитражного автомобиля «Жигули».

На той исторической конференции СТК, состоявшей 9 февраля 1991 года, когда А.И.Ясинский впервые в систематическом виде представил вариант акционирования по плану администрации, прозвучала мысль, что любая из названных иностранных автомобильных фирм могла идеально подойти в качестве партнера-акционера: и «Фольксваген», и «Дженерал Моторс», и «Ниссан», и «Тойота», и «ФИАТ». Но самые интенсивные переговоры велись с давним компаньоном АВТОВАЗа – итальянской фирмой «ФИАТ». Велись гораздо раньше до начала приватизации. А.И.Ясинский года два не вылезал из Турина. Техническую команду, как правило, представлял В.П.Пересыпкинский, экономическую – А.И.Ясинский.

Первые переговоры с концерном «ФИАТ» прошли в 1990 году тайно на нейтральной территории, в Германии, в административном центре земли Северный Рейн-Вестфалия. ПО «АвтоВАЗ» представляли генеральный директор В.В.Каданников и заместитель генерального директора по экономике и планированию А.И.Ясинский. Делегацию автомобильного дивизиона «ФИАТ» возглавлял господин Кантарелла. Переговорщики приземлились в Дюссельдорфе, отель «Континенталь» стал местом для дискуссий, которые длились не один день. Кантарелла нарисовал схему АО, уверенно вычеркнув из нее металлургическое производство. Ясинский предложил МтП оставить, но вынести из проекта ПТО и КВЦ. Итальянцы согласились со схемой советской стороны.

...Вдруг в Турине зазвучала татарская речь. Это произошло на фоне очередных переговоров, которые проходили между без пяти минут акционерных партнеров «АВТОВАЗ» – «ФИАТ». Как выяснилось, на итальянцев свалилась Елабуга с заманчивым предложением построить автосборочный завод в Татарстане для производства автомобиля «А-93», который был разработан специалистами НТЦ ВАЗа.

Кантарелла заметался, Ясинский возмутился, сотрудник КГБ сделал вазовцам предупреждение:

– Вас прослушивают!

– Мы этим воспользовались, – вспоминает Александр Ибрагимович, – отныне темой наших застолий в отеле стала Татария, мы бурно говорили о том, что в республике очень неспокойно, что она хочет отделиться от России, что если итальянцы свяжутся с татарами, то потеряют «А-93». Нагнали на макаронников страху, и они от Елабуги отказались.

На одной из стадий переговоров к решению вопросов приватизации Волжского автогиганта активно подключились москвичи Николай Глушков и Борис Березовский, последний к тому времени занимал пост генерального директора нового акционерного общества «ЛогоВАЗ», где членом совета директоров был избран В.В.Каданников, а председателем совета директоров А.Г.Зибарев. Глушков блистал в Турине как переводчик и впитывал в себя все новое. Его, как говорится, «натаскивали».

АО «ЛогоВАЗ» было создано в 1989 году с целью автоматизации процесса сборки автомобилей и повышения производительности труда.

<...>

Уже к осени 1991 года совместное предприятие «ЛогоВАЗ» стало самым крупным дилером по валютной продаже автомобилей «Лада» на внутреннем рынке. Согласно договору, АвтоВАЗ передал ЛогоВАЗу для продажи 10 тысяч автомобилей. Продажа через СП обеспечивалась крупным синдицированным кредитом в 20 миллионов долларов, предоставленным ЛогоВАЗу консорциумом шести российских банков.

<...>

Время – гениальный режиссер и декоратор. Между 1991 и 1988 втиснуты всего три года, но какая смена декораций! Трудно сегодня вообразить себе мизансцену с «безлошадным» Березовским. Ходатайство академии наук СССР перед дирекцией АвтоВАЗа заставляет в это поверить. Письмо академика В.А.Трапезникова от 5 декабря 1988 года содержит просьбу разрешить продать заведующему лабораторией Института проблем управления, доктору технических наук, лауреату Ленинской премии Б.А.Березовскому автомобиль марки ВАЗ-21093: «Березовский Б.А. и члены его семьи никогда ранее автомобилями не владели». 19 декабря 1988 года исполняющий обязанности генерального директора ПО «АвтоВАЗ» А.В.Николаев под-

писал поручение № 61, согласно которому сотрудникам Академии наук СССР был выделен для реализации один легковой автомобиль ВАЗ-2109. На вазовской «девятке» будущий набоб Березовский въехал в золотой дождь.

<...>

22 августа 1991 года прошла конференция трудового коллектива по проверке выполнения колдоговора. На ней выступил заместитель генерального директора по экономике и планированию АвтоВАЗа А.И.Ясинский. «Это была моя последняя конференция», – с грустью он скажет, спустя годы.

<...>

Конференция знаменательна тем, что она состоялась через три дня после путча, устроенного Государственным комитетом по чрезвычайному положению (ГКЧП) 19 августа. Люди находились в замешательстве, трудно было понять, что происходит в стране. Переворот? Революция? В кабинетах вазовских руководителей по нескольку раз в день менялись портреты государственных деятелей: то на стене красуется Борис Ельцин, то вдруг вывешивается фото Михаила Горбачева. Кто за коммунистов? Кто против них? Поднимались рабочие и задавали прямые вопросы, например: «Где 19 августа был Каданников? На чьей стороне?»

<...>

Обстановка острого политического кризиса требует от человека невероятного мужества. Для многих тогда наступил миг, когда судьба жестко сказала: «Выбирай!»

<...>

Ситуацией на конференции удачно овладел председатель Автозаводского райисполкома С.Ф.Жилкин: «Владимир Васильевич вел себя правильно! Он выступал за демократическую Россию». Возможно, именно эта уверенная товарищеская поддержка прогнала прочь все сомнения генерального.

Сразу после конференции состоялся жесткий разговор между генеральным директором и его заместителем по экономике и планированию. Выражений не подбирал ни тот, ни другой.

<...>

Вгорячах сказанные слова кажутся обидными, несправедливыми.

Ясинский в гневе отшвырнул договор между АвтоВАЗом и «ЛогоВАЗом» и покинул кабинет В.В.Каданникова.

<...>

На следующий день, а именно 23 августа 1991 года, в этом же кабинете собралась «верхушка» АвтоВАЗа и составила политическое заявление по выходу из рядов КПСС. По данным протокола, на собрании по разным причинам отсутствовали К.Г.Сахаров, А.В.Николаев, А.И.Ясинский.

Александр Ибрагимович объясняет свою неявку предельно прямо:

– А я не скрывал, что я сторонник ГКЧП. Всю жизнь меня и Льва Петровича Голяса на заводе считали диссидентами, а оказалось, что мы никакие ни диссиденты, а настоящие советские люди и не участвуем в этом балагане. В те августовские дни мне позвонил председатель Автозаводского райисполкома Сергей Жилкин (я один оказался на заводском хозяйстве, руководителей не месте не было, они скрывались, избегали лишних звонков) и передал требование Ельцина: «Пусть вазовцы прекратят работать и выйдут на улицы под знаменами Российской государственности». Я четко сказал звонившему: «В бунте ВАЗ принимать участие не будет. Для забастовок у вас есть специальные силы, есть некая Даньшина, вот ею и занимайтесь. А завод будет работать». На собрание в кабинет Каданникова я не пришел сознательно, потому что был и остаюсь членом КПСС, мой партийный билет при мне. Я не собирался его бросать, как другие, которые, когда поняли, что ГКЧП подавлен, то вприпрыжку побежали из партийных рядов. Многие, в том числе первые руководители ВАЗа, показали тогда свое истинное лицо, оказались ненадежными. Я считаю, что надо было сохранить КПСС, может, это бы спасло СССР. Эта тема сложная. Она требует отдельного, очень тщательного рассмотрения. Свою позицию к августовским событиям 1991 года я не скрывал.

<...>

Вскоре после исторического собрания вазовской «верхушки» в кабинете Каданникова Ясинский добровольно оставил пост директора по экономике и планированию ПО «АвтоВАЗ», который занимал 16 лет. Он написал заявление с просьбой уволить его по собственному желанию в связи с уходом на пенсию. Ему было 62 года.

– Надо было раньше уйти, – признался однажды Александр Ибрагимович. – Но именно в то время, в 1989–1990 годы, шел активный поиск путей акционирования, и я наделся, что при слиянии ВАЗа и ФИАТа, которому как иностранному инвестору будет принадлежать

40% акций, у завода есть выход из кризиса, есть будущее. Должности генерального и технического директоров я предлагал отдать фиатовцам. Кого я видел экономическим директором? Себя я видел! Мне было уже 60 лет, но надо было продержаться еще года два-три, чтобы ВАЗ укрепился при новом генеральном директоре с ФИАТа, а потом можно было подаваться на пенсию. Но все получилось не так. Не по моей схеме. ВАЗ приватизировали без участия ВАЗа. Реализовалась программа А.Чубайса. На заводе расцвела коррупция. Честно говорю, мне надо было уйти раньше. Но я почему-то дотянул до 1991 года.

<...>

Проведя два месяца дома в роли пенсионера, он не выдержал тишины и бездействия. Пришел на прием к К.Г.Сахарову, директору НТЦ:

– Согласен работать без денег. Готов быть экспертом, консультантом, помощником. Дома я сидеть не могу!

Сахаров принял его своим заместителем по экономике. Приказ № 708 по личному составу о новом назначении А.И.Ясинского вышел 09.10.1991 года.

– От Березовского исходил большой вред заводу, – возвращается в памяти к событиям тех лет А.И.Ясинский.

<...>

В одном из интервью Александр Ибрагимович признается:

– Винюсь: к созданию этой одиозной фигуры я имел самое непосредственное отношение. Вскормил его в финансовом плане, дав по линии ассоциации «Интер-Волга» семь миллионов долларов под торговлю автомобилями. Это продувной, очень хитрый человек. Он образец того, как порядочные люди превращаются под воздействием золотого тельца в прохвостов.

В эссе «Вред любви очевиден» питерская писательница Татьяна Москвина приводит выразительный эпизод, связанный с анти-героем нашего повествования:

«Однажды мне довелось увидеть Бориса Абрамовича Березовского. Это случилось 9 ноября 1998 года. В Москве, в помещении верхнего буфета театра имени Моссовета, после спектакля «Горе от ума». Там Олег Меньшиков праздновал свой день рождения. Березовский был таким же, как на экране телевизора – маленький, аутичный, кажущийся печальным, ничего не излучающий.

Он поблагодарил Меньшикова за доставленное сегодня удовольствие... «Я даже не заснул, как обычно», – признался олигарх. – «Вы, Олег, уносите нас в прекрасное фантастическое царство, где мы забываем, насколько мерзка жизнь...» – Тут Березовский саркастически и скорбно засмеялся. – «Вы даже не представляете, насколько она мерзкая, эта жизнь...» – И он выдержал хорошую артистическую паузу, чтобы мы представили, насколько мерзка жизнь.

«Может, это именно ваша жизнь мерзка?» – хотелось мне спросить Бориса Абрамовича».

О том, что его «уйдут», Ясинский знал раньше, еще в период переговоров с фирмой «ФИАТ». Итальянский партнер ЛогоВАЗа господин Ч. по-дружески сказал Александру Ибрагимовичу:

– Саша, поговаривают, вместо тебя будет назначен Глушков.

...Спустя два месяца после мужского разговора с глазу на глаз, а попросту говоря скандала, разыгравшегося в кабинете В.В.Каданникова, на АвтоВАЗе появился новый директор по экономике и планированию. Им стал Н.А.Глушков из команды Б.А.Березовского.

<...>

Взрыв гнева Ясинского, бросившего тогда в сердцах договор с ЛогоВАЗом на стол перед Каданниковым, его возмущение и уход с завода в знак протеста не были беспочвенными. В 1995 году отношения между АО «АвтоВАЗ» и АО «ЛогоВАЗ» прервались: ЛогоВАЗ взял на реализацию несколько тысяч автомобилей на 60 миллиардов рублей и не вернул деньги. Над АвтоВАЗом пролетела, на сленге молодежи нового века, птица «обломинго», и дружбе Каданникова и Березовского пришел конец.

Не будет преувеличением сказать, что Ясинский из тех немногих людей, которые приняли происходящее на заводе как трагедию.

В его душе образовалась рана АВТОВАЗа.

Главный на СТК

Центральные газеты начала 1990-х годов писали: «Автозаводский район города Тольятти – единственный в стране, где нет инфляции». Едва в стране только наметился дефицит, АвтоВАЗ предусмотрительно заявил Минторгу РСФСР: «Три процента товарной продукции автозавод оставляет в своем распоряжении для обмена на товары народного потребления». Сохранились документы, подтверждающие этот дальновидный ультиматум.

На имя заместителя генерального директора по экономике и планированию А.И.Ясинского поступила записка: «Уважаемый Александр Ибрагимович! Совместно с тт. Ивановым Н.Ф. и Дранкером Г.Ю. подготовить новый проект приказа. Прошу посмотреть и дать свои замечания и принципиальные решения. И.Г.Зиньковский». Подпись и дата – 15.10.1988.

К четвертушке листа прикладывался проект приказа-постановления «О создании в составе производственной фирмы «АвтоВАЗзапчасть» управления «АвтоВАЗторгобмен» (позднее управление переименовано в «АвтоВАЗторг»). Отныне АвтоВАЗ приступал к обмену своей продукции (автомобили, кузова, запасные части, оборудование, инструмент, оснастка, товары народного потребления) на промышленные, продовольственные, а также строительные и лесные товары. Определялись торговые точки. В Автозаводском районе намечалось открытие пяти магазинов и двух складов, строительство базы промышленных товаров в промышленно-коммунальной зоне.

О! Как хорошо знаком заводчанам торговый центр «Ладья» (в народе «урсовский магазин») на ул. Юбилейной в 4 квартале Автозаводского района. Здесь бойко расхватывались товары по талонам УРСа. Одежда, обувь, бытовая техника, японская электроника, мебель. В газетных объявлениях «Знакомства» часто встречалась приписка: работаю на ВАЗе. Значит, могу купить дефицит. Позвони, приди на свидание, дорогая/дорогой, не пожалеешь.

Благодатный дождь на работников АвтоВАЗа обрушился с Востока. По наводке угольных «метеорологов», с которыми А.И.Ясинский познакомился в Москве на одной из конференций. Делегаты из Кузбасса «Кемерово-уголь» посетовали в перерыве человеку с ВАЗа:

– За свой родной уголь получаем из Японии непригодные автомобили.

– Это «мазды» непригодные?! – присвистнул Ясинский.

– И «мазды», и «тойоты», и «ниссаны», – горестно перечисляли угольные магнаты. – Правый руль – это раз, нет запчастей к «японкам» – это два. Наши дороги, сами знаете, какие.

– Предлагаю выход, – смекнул Ясинский. – Вы поставляете в Японию уголь. Япония поставляет вам промышленные товары. Мы поставляем вам автомобили «Лада» в обмен на японские товары.

– Согласны!

Вскоре по поручению генерального директора АвтоВАЗа В.И.Исакова в Кемерово вылетели А.И.Ясинский и В.И.Горбунов. Увидев склады, забитые японскими товарами, посланцы ВАЗа разом выдохнули: «Берем!» Женская, мужская и детская одежда, обувь, а также зонты, сумки, сервизы, фотоаппараты «Sony», видеомагнитофоны «Sharp»... Вещественный рай с сибирской земли перебрался на волжскую, в город Тольятти, а шахтеры Кузбасса обрадованно крутили левую баранку «Лады», преодолевая местные колдобины. Запчасти к автомобилям ВАЗ продавались в каждой провинциальной дыре.

Хроника информирует: в феврале 1989 года начала работу закупочная комиссия Волжского автозавода. В ее состав вошли: А.В.Николаев, А.И.Ясинский, К.Г.Сахаров, В.Г.Горшков, В.П.Пересыпкинский, Р.Д.Кислюк, С.В.Клейменов. Ранее (в декабре 1988 года) созданное управление рабочего снабжения (УРС) вошло в состав дирекции по экономике и планированию. УРС возглавил В.В.Бочкарев.

– Генеральный директор Исаков был проницательным мужиком, – комментирует создание УРСа Ясинский, – он понимал, что нельзя «АвтоВАЗторг» отдавать управлению материально-технического снабжения. Снабженцы все заблатуют. И Валентин Иванович «присобачил» «АвтоВАЗторг» к моей дирекции.

Рассказывая о «борьбе с разрухой и голодом» в конце 1980-х годов, Александр Ибрагимович в своей иронической манере добавляет:

– Зря, я не сообразил тогда о прямом бартере с японцами. Уверен, они бы с радостью брали наши автомобили как металлолом. Вот бы экспорт вырос!

В шутку сказал? Всерьез?

Сколько раз он выдерживал бой, вооружившись цифрами. Цифры – его буквы, которые складываются в слова, поражающие цель и воображение.

– Я пустяков говорить не буду, я буду говорить серьезные вещи, – такой прелюдией А.И.Ясинский настраивал зал, добивался мгновенного внимания сотен людей. Он не стеснялся признаться в любви рабочим. Так, закончив отвечать на кучу вопросов на одной из заводских конференций, Александр Ибрагимович попросил собравшихся еще немного его потерпеть:

– Поскольку я вас очень люблю, прошу мне продлить регламент – хочу сказать и по коллективному договору.

Есть ли на памяти трудового коллектива автозавода подобное признание от администрации? На такие слова надо иметь право.

«Уважаемый Александр Ибрагимович! Я уезжаю в аэропорт. Завтра в в 12.00 совещание у министра по ТНП-1989 и 1990 гг. На СТК Вы – главный представитель администрации!».

Подписи на записке, приложенной к «Информации о вопросах, рассмотренных на встрече комиссии ЦК КПСС с председателями СТК подразделений ВАЗа», не было. И это к лучшему. Записка в таком виде, как она есть, приобрела особый смысл. Ее мог написать и генеральный директор, и секретарь парткома, и председатель профкома. Желанием представлять администрацию на СТК горели далеко не все руководители завода.

Мгновенная реакция, находчивость, смелость суждений, остроумие – эти качества, словно драгоценные камни, украшали любое выступление Ясинского. Известно, что он часто критиковал комбинат общественного питания (КОП) за качество питания. Однажды он получил анонимное письмо и зачитал его на конференции трудового коллектива: «В КОПе ВАЗ давно Вас знают как лютого врага, особенно в последнее время. Именно Ваша неуемная тяга к КОПоедству (новое словообразование) чинит препятствия широкомасштабному развитию этого подразделения». Ясинский отложил анонимку, сделал паузу и четко сказал в микрофон:

– Товарищи много о себе думают. КОП также несъедобен, как его котлеты.

Зал дружно зааплодировал.

В истории конференций трудового коллектива особое место занимает та, что прошла 20 декабря 1988 года: на альтернативной основе выбирали нового генерального директора объединения «АвтоВАЗ» (Валентин Иванович Исаков по собственному желанию оставил этот пост, 29 ноября состоялись проводы его на пенсию). Среди выдвиженцев были В.В.Каданников, Н.В.Ляченков, А.В.Николаев. Все трое – из команды первого генерального директора, прошедшие суровую поляковскую школу. Такие кандидатуры, как В.В.Сидоров и В.В.Колокольников, сразу отпали, первый – слишком молод, второй предлагал бредовый проект: выпускать два миллиона автомобилей в год. Раздавались голоса: «Ясинского надо выбрать! Ясинского!».

Александр Ибрагимович взял слово. Его доклад был по обыкновению оригинальным, с изюминкой. Ясинский говорил о концепции развития предприятия, впервые выдвигая идею создания холдинга. Переходя к вопросу альтернативных выборов, Александр Ибрагимович сказал:

– Спасибо за доверие, но пост генерального директора не для меня. Я такой же старый, как Исаков и не такой умный, как Колокольников, – Ясинский по обыкновению шуткой разрядил напряжение в зале. – Всем критериям – первое: внешний вид; второе: эрудиция; третье: связь с правительством и местными органами власти; четвертое: опыт работы, в том числе международный – всем этим критериям отвечает только один кандидат. Это Владимир Васильевич Каданников.

20 декабря 1988 года большинством голосов избрали четвертого генерального директора ПО «АвтоВАЗ». На этой дате – особая отметина: впервые в отечественной истории на заводе прошли прямые альтернативные выборы первого руководителя предприятия. Избранник ВАЗа оказался в непростом положении, как слуга двух господ: он и руководитель заводской администрации и выдвиженец трудового коллектива, обязанный защищать его интересы. Через четыре дня приказом министра автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения В.В.Каданников был утвержден в должности.

<...>

Нового генерального директора АвтоВАЗа почти сразу выдвинули кандидатом в депутаты Верховного Совета СССР. Со временем он стал первым вице-премьером правительства и членом избирательного штаба Б.Н.Ельцина.

«Широкая спина» Каданникова, солидно выглядевшая в Кремлевских стенах, не раз спасала автогигант в критические времена.

За мировым опытом

Аудитории, где А.И.Ясинский выступал, были самыми представительными, начиная от собраний трудового коллектива в конференц-залах на вставках ВАЗа и заканчивая совещаниями, конференциями во Дворцах столицы: Комитете народного контроля СССР, на ВДНХ, в Совмине, Госплане, Госкомтруде, Госбанке, Академии общественных наук при ЦК КПСС...

В 1986 году на имя генерального директора ПО «АвтоВАЗ» В.И.Исакова пришло письмо из Москвы на бланке ВЦСПС № 3/783-Б от 12.11.1986: «Уважаемый Валентин Иванович! ЦК профсоюза просит Вашего разрешения на участие т. Ясинского А.И. в совещании по вопросам перевода предприятий на самофинансирование и введения

новых тарифных ставок и должностных окладов, которое состоится 29 ноября 1986 года в г. Москве, в Большом зале Дворца труда ВЦСПС.

Программой совещания намечается выступление т. Ясинского с докладом об основных проблемах перевода на самофинансирование и опыте производственного объединения «АвтоВАЗ» в решении этих вопросов. Секретарь ЦК профсоюза Г.И.Стрела».

С пометкой «Срочно!» распоряжение генерального стремглав летит законному адресату: «Тов. Ясинскому А.И. Прошу принять участие в совещании. В.Исаков. 24.11.1986».

Пять дней! До совещания всего пять дней. Ясинский прикладывает к официальным бумагам голубой листочек. На нем от руки написано четыре пункта.

1. АВТО – ФМП, ФСКМ, ФРП!

(ФРП – *огромными буквами, они выше своих соседей, да еще с почетным восклицательным знаком, не буквы, а просто боги. ФРП – фонд развития производства, ФМП – фонд материального поощрения, ФСКМ – фонд социально-культурных мероприятий, ТНП – товары народного потребления – Р.К.*)

2. Валюта, К-экспорт, К-импорт.

3. ТНП.

4. Нормативы ВАЗа: ФРП (НТЦ), ФСКМ (жилье).

Вот о чем он будет говорить. Показал план выступления генеральному. Исаков одобрил. Итак, Ясинский готов. Он входит во Дворец. Все министры собрались?

Не единожды во время совещания, которое проводил Ясинский с коллегами по финансовому управлению, раздавался телефонный звонок. На другом конце провода был заместитель генерального директора по экономике и планированию П.М.Кацура. Петр Макарович временами читал лекции в Тольяттинском политехническом институте, но иногда по объективным причинам не мог прийти в ТПИ.

– А тема какая? – только и спрашивал Ясинский, выслушав по телефону Кацуру, затем он сворачивал совещание и спешил в аудиторию (институт находился в соседнем здании на ул. Белорусской). Студенты валом валили на лектора, известного вазовского экономиста, остроумного и влюбленного в предмет.

В 1988 году «Экономическая газета» обратилась к В.И.Исакову с письмом (№ Г-I-36–37 от 22 сентября 1988 года): «Уважаемый Вален-

тин Иванович! В №№ 36–37 еженедельника опубликованы материалы заместителя председателя Госплана СССР Л.Б.Вида: «1989-й: качество темпов роста» и «1989-й: ориентиры роста».

Читателям еженедельника и редакции было бы важно узнать Ваше мнение по затронутым вопросам, как формируется план на следующий год. М.Панова, редактор отдела».

Генеральный директор поручает Ясинскому: «Прошу Вас сформулировать позицию АвтоВАЗа, дать ответ. В.Исаков. 10.10.1988».

Все логично. Самый достойный собеседник государственного Леонида Борисовича Вида – не менее государственный Александр Ибрагимович Ясинский.

Газеты всех уровней, центральные, областные, городские, регулярно печатали статьи А.И.Ясинского: «Известия», «Труд», «Социалистическая индустрия», «Экономическая газета», «Рабочая трибуна», «Волжская коммуна», «За коммунизм», «Волжский автостроитель» – в заводской многотиражке почти из номера в номер переходило его простое и убедительное слово. Одна за другой выходили его брошюры, рекомендации, издания под его редакцией.

Писать Ясинский любил, умел, успевал. Еще в Минске, до прихода на Волжский автозавод, он издал труды по вопросам экономики общим объемом 55 печатных листов. В Тольятти к этой цифре подкатил ноль – 550.

В 1989 году судьба вновь свела их – заместителя председателя Госплана Л.Б.Вида и директора по экономике АвтоВАЗа А.И.Ясинского. Они вошли в состав делегации Академии наук СССР, вылетающей в США для участия в советско-американских семинарах. Через Атлантику в одном «Боинге» с ними летели академики Дмитрий Семенович Львов и Николай Прокофьевич Федоренко. Возглавлял группу Николай Яковлевич Петраков, член-корреспондент Академии наук СССР, помощник Генерального Секретаря ЦК КПСС Михаила Горбачева. Советские ученые выступали с лекциями в университетах Нью-Йорка, Вашингтона, Бостона, посетили ряд автомобильных концернов.

– Нас забрасывали вопросами по советским проблемам. Мы изворачивались, как могли, избегая острых тем, – вспоминал Александр Ибрагимович. – Но и мы с Видом наседали на американцев. На «Дженерал Моторс», например, я атаковал директора завода: «За что несете ответственность? Как определяете себестоимость продукции?». На заводе

в Бостоне солировал Вид: «Как организованы рабочие места?». (Позднее он стал директором по экономике на одном из комбинатов Норильска).

– Меня удивляло, как в США относятся к учебе. Слушатели просто рвались на эти семинары, по блату протискивались, – рассказывал А.И.Ясинский. – Петраков прекрасный лектор, он очаровал американцев. Они плакали, когда ему понадобилось срочно улететь.

Зарубежными командировками Александра Ибрагимовича ВАЗ не баловал. За его длинный, как он сам утверждает, язык. В капиталистические страны он попадал, как правило, в составе профсоюзных делегаций Минавтопрома. Так, в конце 1980-х годов он, упакованный в характеристики от ВЦСПС, оказался в Японии, посетил автомобильные фирмы «Тойёду», «Мицубиси». Вместе с секретарем ЦК профсоюза рабочих автомобилестроения Г.И.Стрелой вылетел в ФРГ, изучил работу производственного совета концерна «Фольксваген». Немецкие коллеги охотно делились опытом. В честь пламенной дружбы двух заводов у Александра Ибрагимовича родился интернациональный тост: «Водка, шнапс – дружба, фройндшафт». Вскоре после этой поездки на ВАЗе был создан производственный совет (ранее – совет трудового коллектива) по подобию ПС «VW».

Поэт Евгений Евтушенко еще в середине прошлого столетия начертал гениальные, современные на все века строки:

Пришли иные времена,
Взошли иные имена...

Жизнь утыкана, как ежик иголками, переменами. Но если на теле небольшого коротконогого животного все иголки острые, то в реальной действительности они разные.

Главный документ ПС акционерного общества – «Положение о производственном совете АО «АвтоВАЗ» – утратил свою силу и прекратил действовать по решению совета директоров № 16/3-6 от 1 декабря 2006 года. За две недели до Нового года, а именно 19 декабря 2006 года, вышел приказ № 979 «О производственном совете ОАО «АВТОВАЗ», в первом пункте которого говорилось: «Освобожденным членам производственного совета ОАО «АВТОВАЗ» и производств приступить к работе с 9.01.2007 г. на основании трудового договора на рабочие места согласно штатному расписанию», что означало о ликвидации ПС. Дед Мороз положил под вазовскую елку «подарок» в кавычках.

Контроль за исполнением приказа возлагался на Е.Л.Юрьева.

– Знаете, почему Юрьев[31] распустил производственный совет? – спрашивает, как в КВН, автора этих строк Александр Ибрагимович. И сам же озорно отвечает: – Потому что он не был тогда на «Вольксвагене» и шнапс с нами не пил.

В прессе часто мелькает штамп: Ясинский знает почти всех банкиров страны, министров и академиков. Но и они, банкиры, министры и академики знают Ясинского с ВАЗа – экономиста-практика, новатора, генератора идей. Российские знаменитости высоко ценили знакомство с тольяттинцем. Среди них министр финансов СССР Валентин Сергеевич Павлов, секретарь ЦК КПСС, член Политбюро, председатель Совета Министров СССР Николай Иванович Рыжков, член Высшего экономического совета Верховного Совета РФ Дмитрий Александрович Васильев, заместитель председателя Госплана Александр Васильевич Бачурин, а также Владимир Григорьевич Грибов из Госплана СССР, Александр Сергеевич Ковригин из Минавтопрома, Валерий Васильевич Любичев из Минфина. Если начать перечислять академиков РАН, знакомых с Александром Ибрагимовичем, пальцев на конечностях не хватит – это Станислав Сергеевич Шаталин, кавалер «Золотой звезды науки» Дмитрий Семенович Львов, Абел Гезевич Аганбегян, Николай Яковлевич Петраков, Леонид Иванович Абалкин, Степан Арамаисович Ситарян...

А.Г.Аганбегян, узнав о готовящейся к печати книге, посвященной А.И.Ясинскому, прислал на АВТОВАЗ коротенькое письмо по электронной почте: «Я действительно много лет был связан с ВАЗом, когда работал в Сибирском отделении АН СССР. Я, конечно, помню Александра Ибрагимовича, но больше всего я взаимодействовал в первые годы создания ВАЗа с П.М.Кацурой и В.И.Щербаковым. Об Александре Ибрагимовиче у меня остались самые лучшие воспоминания, но конкретно о нем, по его конкретным делам на ВАЗе я мало что помню, ведь мне уже тоже немало лет. Если это уместно, я бы мог написать о ВАЗе, как о новом явлении в нашей экономике, о его новаторском опыте, огромном влиянии на нашу экономику, жизнь, совер-

[31] Е.Л.Юрьев – в 2006 году заместитель генерального директора по социально-экономическому развитию и взаимодействию с государственными органами, в настоящее время – исполнительный директор ОАО «АВТОВАЗ» по взаимодействию с государственными органами.

шенствование системы управления на предприятии, и во всем этом видна роль знаменитых, легендарных руководителей ВАЗа, среди которых, естественно, важную роль играл и Александр Ибрагимович».

К сожалению, такая статья не была написана – можно понять огромную занятость Абела Гезевича, в настоящее время заведующего кафедрой «Экономическая теория и политика» АНХ при Правительстве РФ, но и коротким теплым отзывом он многое сказал. Внес свою лепту в эту книгу и его коллега академик С.А.Ситарян. Степан Арамаисович искренне предложил: «Я готов подписаться под любыми, но самыми лучшими в мире словами, которых достоин Александр Ибрагимович Ясинский».

Общение с крупнейшими отечественными учеными-экономистами, столичные встречи, международные конференции оказали огромное влияние на мировоззрение А.И.Ясинского, укрепили его позиции как руководителя-практика. Его опыт производственника был в свою очередь бесценным для людей науки, для работников ведомств и министерств. Именно машиностроение становилось полигоном апробации новшеств радикальной экономической реформы. По решению Совмина Ясинский работал над новым Проектом Закона СССР о государственном предприятии (объединении). Он был единственным представителем от народного хозяйства среди множества работников бюрократических ведомств: Госплана, Минфина, Госкомтруда. Вместе с Н.И.Рыжковым Ясинский создавал этот трактат в Барвихе: они на несколько дней уединились в спокойное Подмосковье и находились там под присмотром правительственной охраны.

С академиком С.С.Шаталиным Александр Ибрагимович тесно сотрудничал в фонде «Социально-экономические реформы». Станислав Сергеевич был его непосредственным руководителем.

Разработки Н.Я.Петракова в области организации переходного процесса к преимущественно рыночной системе управления народным хозяйством Александр Ибрагимович смело внедрял в жизнь. Достаточно назвать работу Николая Петракова «Товар и рынок», которая восхитила Ясинского новым духом, смелым взглядом, придала ему решительности в действиях.

Кому-то казалось, что академик Петраков в середине 1980-х годов пишет о фантастических перспективах – о перестройке денежной реформы и укреплении статуса рубля, о создании товарного рынка и сети коммерческих банков, об изменении бюджетной системы и о пре-

доставлении предприятиям права самим формировать политику капитальных вложений. Кому-то, но не директору по экономике и планированию ПО «АвтоВАЗ» А.И.Ясинскому.

Научные труды, монографии крупнейших специалистов в области социально-экономического развития и экономического роста страны были для Александра Ибрагимовича своеобразным «Мастер-классом».

Посмотрите сами, как все тесно связано с его идеями, планами, схемами. Вот где берут ростки и АвтоВАЗбанк, и «Ладабанк», и ассоциация «Интер-Волга», и акционирование ПО «АвтоВАЗ». Академик Петраков (тогда член-корреспондент Академии наук СССР) написал практически программный труд для директора по экономике и планированию ВАЗа:

«...Следует в кратчайшие сроки и фундаментально изменить роль банковской системы в управлении производством.

...Пора услышать В.И.Ленина, рассматривающего банки «как центры современной хозяйственной жизни, главные нервные узлы» экономического организма.

...Бюджетную политику нужно не столько ругать, сколько решительно менять. Сейчас наша бюджетная система являет собой образ огромной насосной системы, добросовестно и упрямо перекачивающей доходы хорошо работающих предприятий и отраслей в бесполезные расходы безнадежно отставших.

...Все-таки, принцип самофинансирования провозглашен. Но на практике сохраняется почти в полном объеме ведомственный монополизм в распределении новых капитальных вложений.

...Но государство – это не только Госплан, это также государственные предприятия и объединения. Они также должны получить право активно участвовать в формировании политики капитальных вложений. Заработанные ими деньги не только нельзя отбирать «под завязку», но надо разрешить их тратить, вкладывать в развитие производства по своему усмотрению.

...На повестке дня создание сети коммерческих и кооперативных банков. Гибкая кредитная политика, широкое разнообразие условий предоставления ссуд и привлечения свободных денег предприятия и населения могут послужить мощным толчком к выявлению новых эффективных сфер приложения накоплений, вовлечения их в оборот хозяйственной и социальной жизни».

Любопытный факт: академики С.С.Шаталин (1934), Д.С.Львов (1930), С.А.Ситарян (1930), А.Г.Аганбегян (1932), Н.Я.Петраков (1937) – ровесники А.И.Ясинского. Они – это одно поколение, довоенное. Их всех роднит чувство патриотизма, твердая и бескомпромиссная гражданская позиция при защите интересов страны, народа.

Шутку сшутить Александр Ибрагимович умудряется в самый серьезный момент.

– Академики – остроумнейшие люди, – констатирует он и строго конфиденциально, под большим секретом, добавляет: – А еще хорошие бабники, выпивохи и любители острых ощущений.

И рассказал, какой прием вазовцы устроили гостям из Москвы: Бачурина и Ситаряна парили в сауне на стадионе «Торпедо», угощали блинами с икрой, а потом показали им, что такое автородео, прокатили с ветерком на «Жигулях», опрокинувшись на левые колеса. Ситарян так вцепился в железки, что гонщики его еле отодрали. Вспотел сильней, чем в сауне.

Жадный до новых знаний, директор по экономике АвтоВАЗа не скупился на средства, если речь шла об образовании. В конце 1980-х годов, проведя переговоры со знаменитой бизнес-школой «Сэндридж-Парк», Лондон, он предложил направить туда на обучение заместителей генерального директора ПО «АвтоВАЗ».

– Давайте-ка, ребята, дуйте за мировым опытом!

И столкнулся с возмущением:

– Обучение в Англии! Это же дорого! Надо сделать дешевле!

– Дороже! – упирался Ясинский. – Перелет в Лондон и обратно только на авиалиниях «British air ways». И никакого эконом-класса, все должны лететь исключительно бизнес-классом, чтоб почуяли, что это такое, увидели уровень жизни. Карманные деньги надо дать – бары там дорогие!

Критика на директора по экономике наваливалась со всех сторон: большие деньги тратятся на обучение начальников. Но он не сдавался.

– Моя идея была такова, – объяснял Александр Ибрагимович, – постепенно опускать планку, чтоб масса народу смогла обучиться в хороших условиях.

И схема Ясинского реализовалась. Первую вазовскую вереницу, поднявшуюся в воздух, составили «птицы высокого полета» – заместители генерального директора А.В.Николаев, Н.В.Ляченков, А.И.Гречухин, О.Г.Обловацкий – всего персон двадцать. Затем в

«Сэндридж-Парк» отправилась новая партия руководителей ВАЗа, рангом пониже: директора производств, начальники управлений. Александр Ибрагимович попросил руководство «Сэндридж-Парка» протестировать «школьников» (не явно, а тайно). Результаты теста его потрясли. Наивысшую оценку получил не директор производства, не начальник управления, а бывший разметчик цеха 52-1 КВЦ – председатель совета трудового коллектива корпуса вспомогательных цехов. По оценке английских экспертов, И.А.Барышников обладал самым высоким интеллектом.

Англичане слов на ветер не бросали. Прошло время, и Иван Антонович Барышников возглавил производственный совет ОАО «АвтоВАЗ», вошел в совет директоров акционерного общества, стал депутатом Верховного Совета СССР, депутатом Самарской губернской думы. Как никому другому, ему удавалось обеспечивать гибкую двустороннюю связь между администрацией и работниками АвтоВАЗа. Редкие организаторские способности, природную мудрость, интуицию, любознательность, многогранность интересов – все это усекли подданные королевы Елизаветы Второй у Ивана Антоновича. Говорят, он, участник многочисленных первенств по шахматам, чемпион КВЦ, мог подряд 50 партий-пятиминуток сыграть. К сожалению, жизнь первого председателя ПС АвтоВАЗа Ивана Антоновича Барышникова трагически оборвалась в августе 2000 года в автокатастрофе.

...Вернувшись из Лондона, Александр Ибрагимович заглянул к генеральному директору В.И.Исакову.

– Что будем делать, Валентин Иванович? Только Барышников, как обладатель самого высокого уровня мышления, способен руководить производством, у других вазовцев, прибывших подковаться в «Сэндридж-Парке», англичане таких способностей не узрели.

– Дообучались, – засмеялся Исаков. – Думаю, во всем виноват лондонский туман. Что в нем можно разглядеть?

Сотрудничество с элитной международной бизнес-школой завязалось так тесно, что вскоре англичане появились на АвтоВАЗе и провели в отраслевом учебном центре серию занятий по программе «Менеджмент».

Заталкивая коллег в авиалайнер, держащий курс на страну Туманного Альбиона, Ясинский хотел одного – чтобы они взмыслились!

Независимый от государства

Пятым по счету из 17-ти учрежденных в стране в 1988 году коммерческих банков, 16 ноября 1988 года зарегистрировал свой Устав промышленный коммерческий «АвтоВАЗбанк». Председателем правления АВБ стал Петр Абрамович Нахманович, председателем наблюдательного совета – Александр Ибрагимович Ясинский. Эти два человека провели титаническую работу, реализуя идею независимого банка.

Из воспоминаний П.А.Нахмановича:

«У нас очень быстро сложилось представление о том, что банк должен был состояться только при участии государственных структур, трех или четырех. Это – АвтоВАЗ, Сбербанк СССР, Промстройбанк СССР и Внешэкономбанк СССР. Выдвижение АвтоВАЗа учредителем банка выглядело естественно, так как это должен был быть банк группы «АвтоВАЗ», направленный в основном на обслуживание завода и его поставщиков, системы сервиса. Очень логично среди учредителей оказался и Промстройбанк: если завод передавал в новый банк свой кассовый отдел, то ПСБ – свое местное отделение. Со Сбербанком у АвтоВАЗа были очень длительные контакты, связанные со строительством сберегательных касс в Тольятти. ...Так что притяжение в учредители Российского отделения Сбербанка СССР было достаточно логичным, принимая в особое внимание нашу совместную деятельность. Приглашая Внешэкономбанк в качестве учредителя, мы рассчитывали на передачу АвтоВАЗбанку роли регионального представителя Внешэкономбанка... Исходя из этого были определены основные учредители будущего банка»[32].

Первое собрание будущих учредителей АВБ состоялось 14 октября 1988 года в актовом зале интерклуба ВАЗа, что расположен в Центральном районе вблизи сегодняшнего Государственного драматического театра «Колесо». Работу учредительного собрания АвтоВАЗбанка открыл своим вступительным словом А.И.Ясинский, директор по экономике и планированию производственного объединения «АвтоВАЗ». Александр Ибрагимович представил председателя оргкомитета собрания Петра Абрамовича Нахмановича, которому и дал слово.

---

[32] Шаги дерзновений. Издательская серия «Неизвестный АВТОВАЗ». Редактор-составитель А.Е.Степанов. Выпуск 2, Тольятти, 2006, с. 280–281.

– Главная задача создаваемого банка, – сказал Нахманович, – это аккумуляция и эффективное использование финансовых ресурсов для укрепления хозяйственного расчета и финансового положения Волжского объединения по производству легковых автомобилей. Учреждаемый банк – совершенно новое в практике социалистического хозяйствования учреждение, которое получит полную юридическую самостоятельность. АвтоВАЗбанк, – подчеркнул оратор, – это не только «открытые двери» для дальнейшего внедрения полного хозрасчета на ВАЗе, но и решение общегосударственных проблем, насыщение рынка через финансовую поддержку производителей товаров народного потребления.

На том историческом собрании акционеров-учредителей А.И.Ясинский сказал: «Я буду считать, что банк выполнил свою основную роль, если по истечении какого-то времени мы убедимся, что при его непосредственном участии в Тольятти, в Куйбышевской области созданы крупные производства по выпуску товаров народного потребления, решены социальные вопросы коллектива АвтоВАЗа, Продовольственной программы и т.д.»[33].

«Александр Ибрагимович Ясинский, – вспоминал позднее П.А.Нахманович, – предложил в качестве председателя правления банка мою кандидатуру, и я до сих пор помню его слова: «Кто эту идею породил, пусть тот дальше ею и рулит». Признаюсь, что до самого последнего момента я не готовил себя к роли управляющего банком, просто не был к ней готов. Я считал, что банк требовал к себе в руководители очень хорошего специалиста. У Ясинского, между прочим, была кандидатура Комма Леонида Нафтольевича, который успел побывать на высоком посту заместителя генерального директора ДААЗа по экономике и к тому моменту вернулся на ВАЗ, возглавил планово-экономическое управление, немного «подвис». Словом, приоритет назначения первого руководителя банка был мною охотно и искренне отдан Александру Ибрагимовичу, который, в свою очередь, я почти не сомневался в этом, ожидал, что возглавлять совет акционеров АвтоВАЗбанка будет он».

Дальнейшие события разворачивались стремительно и по другому сценарию. Москва все расставила по своим местам: председателем

---

[33] Шаги дерзновений. Издательская серия «Неизвестный АВТОВАЗ». Редактор-составитель А.Е.Степанов. Выпуск 2, Тольятти, 2006, с. 283.

совета банка должен стать представитель Промстройбанка, а управляющим – человек с АвтоВАЗа.

Петр Абрамович объяснил принятие данного компромисса так:

«Нужно было учитывать политический момент – если бы мне не удалось именно так согласовать кадровый вопрос, мы не сумели бы подписать основные учредительные документы, особенно связанные с передачей банку Автозаводского отделения Промстройбанка»[34].

Учредительное собрание конкретизировало расстановку фигур на банковской доске. Первый состав совета акционеров АвтоВАЗбанка возглавил Ю.Д.Кривопалов, начальник Куйбышевского областного управления Промстройбанка СССР. В состав совета от АвтоВАЗа вошли А.И.Ясинский и П.А.Нахманович, от Внешэкономбанка СССР – заместитель начальника планово-экономического управления С.А.Овсейчик и от Куйбышевского областного управления Сбербанка СССР его начальник В.И.Ерохин.

В перспективе планировалось активное привлечение средств населения и заемных средств на принципиально новой основе. Это, с точки зрения создателей АВБ, «даст банку организационное поглощение трудового коллектива Автозаводского отделения Промстройбанка СССР и перевод его основных клиентов на обслуживание в АвтоВАЗбанк». Кроме того, АВБ планировал привязкой проекта перечисления выплаты зарплаты работникам ВАЗа через систему сберегательных касс создать себе надежный кредитный ресурс. Тем самым значительно снижалась роль Жилсоцбанка в Тольятти как конкурента.

«Под прицелом оказались как купюры, хранящиеся в «кубышках» и «чулках», так и на счетах Сбербанка, предлагавшего сравнительно низкий, не компенсирующий инфляцию процент по вкладам населения. Тем самым АвтоВАЗбанк вступал в открытую конкуренцию с одним из своих основателей, планируя «увести» от него деньги вкладчиков»[35].

В связи с этим А.И.Ясинский не удержался от сардонического замечания и в шутку сформулировал главную задачу создаваемого промышленного коммерческого банка: «Убить конкурента!». В этой шутке есть доля правды. Открытые конфликтные ситуации между специализированными государственными и вновь созданными аль-

34 Там же, с. 286.

35 Там же, с. 273.

тернативными банками вспыхивали в стране одна за другой. Столичные авторитеты в области финансов, практически в стенах Госбанка СССР, признавали, что коммерческие «банки нужны для того, чтобы, создав конкуренцию, помочь ликвидации монополии государственных банков».

Ясинский в то время занимал на АвтоВАЗе руководящий пост (заместитель генерального директора по экономике), а Нахманович был его подчиненным (начальник финансового управления). При создании банка они поменялись местами. «Я был, – признавался Александр Ибрагимович, – его вспомогательным рабочим: подписать очередное прошение, попросить генерального директора позвонить по «вертушке».

Об этих двух финансистах-реформаторах уже сейчас можно услышать и прочитать немало лестных и уважительных слов. Обратимся к свидетельствам очевидцев событий. Из воспоминаний Галины Ивановны Куклиной, работавшей и с Ясинским, и с Нахмановичем, поскольку долгое время была заместителем начальника финансового управления:

«Идея банка родилась в 1985-1986 годах в недрах экономической дирекции ВАЗа, но получить какое-то практическое воплощение еще не могла – в стране полностью отсутствовало нужное заводу правовое поле. Только с принятием Закона о кооперации в 1987 году Ясинский впервые произнес слово «банк». Он вообще был и генератором идей, и основным катализатором всех инновационных процессов в нашей дирекции. К слову сказать, если бы не идеи Ясинского, не его поддержка и практическая помощь, у Петра Абрамовича так ничего и не получилось бы с банком. Хотя и Нахмановичу нельзя было отказать в его умении перспективно мыслить. Оба мыслили с опережением реального времени, вероятно, поэтому карьера обоих не имела особо стабильного успеха»[36].

Известно, что красивую идею создания коммерческого банка не все приняли с восторгом. Резко отрицательную позицию по отношению к банку в целом заняли главный бухгалтер АвтоВАЗа Л.П.Иваненко, технический помощник генерального директора ПО «Авто-

[36] Шаги дерзновений. Издательская серия «Неизвестный АВТОВАЗ». Редактор-составитель А.Е.Степанов. Выпуск 2, Тольятти, 2006, с. 315.

ВАЗ» по экономике и планированию Б.А.Крупенков, заместитель начальника финансового управления Г.П.Костина, по сути – «замша» Нахмановича.

Александр Ибрагимович вспоминает те мгновения:

«...чтобы не кидать камни во все чужие огороды, скажу, что тогда на высоте оказались только финансисты во главе с П.А.Нахмановичем. Все остальные управления ушли в экономическую оппозицию. И тогда мы с Петром Абрамовичем вступили в сговор, где были равно ответственными. Надо сказать, мы работали вместе очень хорошо, нас вела одна позиция. Конечно, были нюансы, разногласия, но не такие, как обычно между парламентом и правительством. Мы поняли, что плод нашей мечты должен быть недосягаем для консервативных экономических служб завода, всего объединения «АвтоВАЗ». Мы махнули рукой на финансовую структуру объединения «АвтоВАЗ», на всю эту войну и решили создать независимую самостоятельную структуру»[37].

АвтоВАЗбанк – коммерческое акционерное предприятие, где свои капиталы объединили 38 акционеров – предприятий и организаций. Его обороты исчислялись миллиардами рублей. Банк получил генеральную лицензию по работе в области внешней торговли и стал мощной и признанной организацией в СССР.

Вот цифры, характеризующие работу банка всего за год, с 1988 по 1989:

АвтоВАЗбанк начал с уставного капитала в 75 миллионов рублей, а кредитных вложений в 1989 году произвел более двух миллиардов. Своевременный возврат кредитов составил 99,65 процента. Прибыль – 3,5 миллиона рублей.

Александр Ибрагимович признался, что из десятка предприятий, в создании которых он участвовал, самое удачное – АвтоВАЗбанк.

А.И.Ясинский вспоминает начало начал (приводятся фрагменты интервью 1993 года. Запись сделана А.Е.Степановым):

«АвтоВАЗбанк создавался на базе серьезных учредителей: Российский республиканский банк Сбербанка СССР, Внешэкономбанк СССР, Промстройбанк СССР и ПО «АвтоВАЗ». Первые три учредителя представляли из себя очень строгие финансовые структуры. Чтобы заполучить их долевой капитал, нужно было «пробивать» этот

[37] Там же, с. 305.

вопрос на заседаниях правлений. Поэтому мы, а особенно П.А.Нахманович, не вылезали из Москвы. Петр Абрамович передружил со всеми, в первую очередь, с экспертами СБ, ВЭБ, ПСБ, а потом с членами правлений. Главное качество любого руководителя – хорошая коммуникабельность, а Нахманович – очень коммуникабельный человек, у него есть немножко нахальства, немного напора. Он «давила», но не проситель, он вымогатель. Для организации банка, принципиально новой структуры, это бесценно.

И я участвовал в этой работе, но главную долю труда сделал Нахманович лично. То, что банк был создан – это большая заслуга Нахмановича. Это его банк. Здесь не должно быть никаких кривотолков. 85–90% всей предварительной работы сделано лично Петром Абрамовичем.

Первый филиал АвтоВАЗбанка возник в Димитровграде. Этот филиал стал во многом опорой в дальнейшем развитии банка.

Почти с самого начала работы банка я был председателем наблюдательного совета. Это орган, контролирующий работу правления банка. Я свои функции видел, в первую очередь, в том, чтобы правильно подбирались соответствующие руководящие кадры. Вторая задача, которую наблюдательный совет ставил перед собой – это не дать банковской структуре «застыть». Мы постоянно с П.А.Нахмановичем пересматривали вопросы структуры, выявляли, что мешает банку динамично работать. И как председатель наблюдательного совета я появлялся в банке не один раз в квартал – мы работали вместе практически каждый день.

АвтоВАЗбанк спас объединение «АвтоВАЗ» от разрухи и социального взрыва. Потому что на таком предприятии с многомиллиардной ссудной задолженностью вовремя получить заработную плату – это уже достижение».

В 1995 году АВБ потерпел поражение. Но государство не позволило ему кануть в лету. При поддержке ЦБ РФ вплоть до конца 1990-х годов проводилась санация АвтоВАЗбанка. Это первый в истории России процесс оздоровления «лопнувшего» коммерческого банка. У его штурвала встала «железная леди» из Димитровградского филиала АВБ Вера Прокопенко. АвтоВАЗбанк хоть и попал в кризис, но уцелел, извлек из него уроки и продолжает упрочнять свои позиции, декларируя комплексное, качественное и оперативное обслуживание клиентов.

– Одна из главных причин падения АвтоВАЗбанка заключалась в неправильной структуре активов и пассивов, – сказал в интервью по поводу 10-летия банка А.И.Ясинский, главный ревизор по «откапыванию» просчетов и ошибок некогда «золотоносного» банка.

Вкладывая деньги в реальную экономику, АВБ брал короткие дорогие кредиты, а давал надолго, на 10 лет например. Кроме того, клиенты банка брали кредит в валюте, а возвращали в рублях. Банк поддерживал такие предприятия, как самарский «Авиакор» (производитель всем известных самолетов «ТУ» переживал в то время серьезные бедствия), КамАЗ (автомобильный завод восстанавливался после пожара, Магнитогорский металлургический комбинат, АвтоВАЗ. АвтоВАЗбанк верил в то, что ЕБРР перекредитует его вложения, чего, к сожалению, не произошло.

– Последний кризис показал: гордость должна быть дозированной, амбиции должны быть скрыты, работать любой финансовой системе надо осторожно, – таково резюме А.И.Ясинского.

Первый председатель наблюдательного совета первого промышленного коммерческого банка Поволжья приободряется при одном только звуке «АвтоВАЗбанк». Есть от чего поднимать нос. Деятельность АВБ с самого начала стала конструктивной для города, региона и даже страны.

«Триумвират «Ясинский – АвтоВАЗбанк – Нахманович» – это, помимо собственно банка и банковских услуг, – Международная Академия бизнеса и банковского дела, театр «Колесо», вымпел АвтоВАЗа и флаг России на вершине Эвереста, первая экономическая библиотека в Тольятти и области, первые биржи и аукционы, газета «Площадь Свободы», первая полноцветная газета в Тольятти «Экспресс», с высоким подписным тиражом коммерческо-экономический дайджест «Резонанс», поддержка становления лицеев и собственный научно-популярный журнал «Интер-Волга», фестиваль «Белые ночи Санкт-Петербурга», внесенный в каталог мировых фестивалей, генеральный спонсор концертов в Тольятти «Виртуозов Москвы» В.Т.Спивакова, Российского Национального симфонического оркестра Михаила Плетнева, многолетняя финансовая подпитка хоккейной команды «Лада», городской фонд Тольятти «Социальная защита», победы Самарского баскетбольного спортивного клуба. Все это – даже не

1/10 того, что сделал в своем регионе промышленно-коммерческий «АвтоВАЗбанк»[38].

Знающие толк в банковских делах люди, а к таким корифеям без сомнения относился О.В.Яшин, начальник Российского управления Сбербанка СССР, воскликнул:

– Это же государственное дело, это же на Государственную премию тянет!

Олег Владимирович был взволнован не на шутку: он только что вплотную изучил схемы проекта АвтоВАЗбанка.

Дезертир

Ясинский – рекордсмен по созданию коммерческих структур в Тольятти. В новой рыночной эре его знания и опыт идут нарасхват. Молодые бизнесмены считают за честь общаться с патриархом вазовской экономики, банкиры наперебой приглашают его в свои наблюдательные советы.

Человек с особинкой, он и должности приобретал нетривиально.

Пост председателя наблюдательного совета ФиаБанка Александр Ибрагимович получил с легкой руки крупнейшего экономиста страны, академика РАН Леонида Ивановича Абалкина. В 1990-х годах А.И.Ясинский и А.П.Волошин были на Женевской межбанковской конференции. Академик готовился выйти к микрофону, как вдруг получил записку от Ясинского: «Прошу развить и отметить такие вопросы, как...» (и далее обозначены темы). Абалкин свое выступление начал со слов: «Вот мне поступил вопрос от председателя наблюдательного совета ФиаБанка Ясинского...». Волошин в перерыве подошел к Александру Ибрагимовичу:

– Слышали, что Абалкин сказал? Вот и будете теперь тянуть эту лямку.

Сбрую ФиаБанка Ясинский тащил несколько лет – исправно, добросовестно, профессионально. Председатель правления ЗАО «ФИАБАНК» А.П.Волошин не раз говорил, что банк своему успеху обязан, в первую очередь, Ясинскому: «Его имя стало гарантом того, что банк надежен».

---

[38] Шаги дерзновений. Издательская серия «Неизвестный АВТОВАЗ». Редактор-составитель А.Е.Степанов. Выпуск 2, Тольятти, 2006, с. 316–317.

Он приложил руку, а вернее, свою светлую голову к созданию банка социального развития «Ладабанк», московского Автобанка, содействовал развитию коммерческой страховой организации «АСтрО-Волга», возглавлял совет директоров акционерного общества по реализации фармацевтических препаратов «Лада-Фарм», был председателем экспертно-экономического совета Тольяттинской торговой палаты, входил в число учредителей НП «Форум», ООО «Амбар», ООО «Мельник», являлся членом экспертного совета по изданию в Самарской области книги «Лица эпохи».

Девиз всех ротарианцев планеты: «Служение обществу – выше личных интересов». Он пришелся Ясинскому по душе. В 1993 году Александр Ибрагимович вошел в актив тольяттинского «Ротари-Клуба», а со временем стал его четвертым президентом. Портрет А.И.Ясинского, написанный маслом художником Н.Сигорской, украшает ныне офис ротарианцев, расположенный в гостинице «Жигули» (бульвар Ленина, 3а). В 1998 году клуб посетил губернатор «Ротари-интернейшнл» Иорма Лампен и дал высокую оценку деятельности «Р-К» Тольятти, соблюдающего все правила и традиции международной системы Ротари. Один из красивейших проектов тольяттинских ротарианцев – создание фонда «ЗОО», основной целью которого является воспитание духовного приоритета в отношении к природе, к окружающему животному и растительному миру. Проектом предусматривалось строительство не просто зоопарка, а целого досугового комплекса в лесном пригородном массиве. Он должен был стать любимым местом отдыха тольяттинцев. Увы, проект не реализован.

Следует согласиться с высказыванием нашего современника – писателя Андрея Битова: «Экономические законы правят нами как бы с большей непосредственностью, чем экологические. Это заблуждение трагично, ибо экологические законы тем временем не прекращают действовать, даже если мы придаем им второстепенное значение».

Наиболее ярко масштаб личности Ясинского раскрылся при создании в начале 1990 года ассоциации делового сотрудничества с зарубежными странами «Интер-Волга». А.И.Ясинского, заместителя генерального директора по экономике ПО «АвтоВАЗ», единогласно избрали председателем правления АО «Интер-Волга». Все организационные вопросы он решал на высочайшем уровне, с привлечением сотрудников Совмина, Госплана, Минфина. Он так привык – мыслить

государственными категориями. По его задумке 23 марта 1990 года в «Интер-Волге» состоялась встреча руководителей АО «И-В» с сотрудниками секретариата заместителя Председателя Совмина СССР Л.И.Абалкина – с В.А.Петровым и Л.Г.Левчуком. Высокие московские гости поддержали желание волжан получить специальное правительственное постановление, и как можно скорее.

Всего за полгода были установлены широкие связи с различными организациями, предприятиями и фирмами внутри страны и за рубежом. Ассоциация была признана правительством страны, Госпланом и Минфином СССР и представлена в Фонде «Социально-экономические реформы» и в Совете наблюдателей, созданном при Президенте страны. Во всем заметен стиль Ясинского – основательность, законность, открытость.

Ясинский отправился в Италию, где состоялись переговоры с концерном «Entre Nationale Idrocarburi» о поставке по лизингу и без ограничения любого оборудования. ENI не требовал гарантий правительства и Внешэкономбанка СССР. Ему было достаточно гарантий АвтоВАЗа, который на тех переговорах представлял А.Г.Зибарев. От ЛогоВАЗа молвил слово Б.А.Березовский. Александр Ибрагимович был делегирован на деловую встречу «Интер-Волгой». Всех трех советских представителей заинтересовало предложение ENI о первой бесплатной заправке маслами и бензином автомобилей «Лада». Итальянская сторона выставляла одно маленькое условие: в инструкцию по эксплуатации своих автомобилей Волжский автозавод должен внести рекомендацию использовать горюче-смазочные материалы только фирмы ENI. Великолепный рекламный трюк, потрясающая дальновидность итальянцев! Ведь до 40% автомобилей «Лада» экспортировалось. По неизвестным причинам АвтоВАЗ от предложения ENI отказался.

С появлением «Интер-Волги» у АвтоВАЗа словно прибавились силы, физические силы, необходимые для выживания. Предприятие создавало новые хозяйства, обеспечивало себя продуктами. Так, в дуэте с Дагестаном стал строиться завод по изготовлению соков, проект с «Мальборо» облегчил мучения курильщиков, страдающих от перебоев с поставками табака в Тольятти.

Совместно с Аэрофлотом «Интер-Волга» планировала наиболее эффективное использование отечественных самолетов-гигантов. Предполагалось, что несколько ульяновских «Русланов» с грузами

иностранных фирм на борту будут курсировать по воздушной линии «Япония – СССР – Западная Европа». Из Тольятти в Ульяновск на срочные переговоры летали на вертолете, который поднимался в воздух со взлетной площадки в открытом поле. Сейчас там выстроен гигантский торговый комплекс «Парк-Хаус». На борту «стрекозы» – члены правления «Интер-Волги», в том числе 62-летний Ясинский, неутомимый генератор идей.

Он же оказался щедрым инвестором: из средств ассоциации «Интер-Волга» Александр Ибрагимович «прокредитовал» Бориса Березовского более чем на семь миллионов долларов, обеспечив будущему олигарху развитие автомобильного бизнеса.

Удивительно то, что насколько легко Ясинский в банках, компаниях, ассоциациях руководящие посты получал, настолько же играючи с ними расставался. Коммерческая деятельность противоречит его характеру и мировоззрению.

– Когда я видел, чем деловые люди хотят заниматься, я плевал на все с высокой колокольни и уходил. Я не добытчик, и не собираюсь зарабатывать деньги. Тем более, что бизнес – это рискованное, опасное дело, не в мои лета за это браться, – так объяснял А.И.Ясинский очередное «прощай» коммерческому креслу.

Его мощные четырехмоторные духовные «Русланы» со скоростью 850 км/час стремились к иным целям. Все за сокровищами, а он от них.

В смысле наживы Ясинский – дезертир. Высшей, девяносто шестой пробы.

Учитель

О колоритной, высокодуховной личности Александра Ибрагимовича Ясинского весьма удачно высказался Анатолий Волошин, председатель правления ЗАО «ФИА-БАНК»:

– Очень мало в жизни людей, занимающих активную жизненную позицию, не будучи связанными меркантильными интересами. Александр Ясинский – один из немногих. Его следует назвать Учителем. Ни возраст, ни политическое положение оппонента, ни воздействие друзей или врагов не могут повлиять на выбранную им позицию. Она всегда направлена на защиту интересов общества. Звучит несколько пафосно, но таких, как он, действительно мало. Пусть не всег-

да его слова находили поддержку у руководства завода, но он постоянно желает добра ВАЗу и заводчанам, хотел и хочет процветания автозавода. Потому что, кроме всего прочего, это означает процветание Тольятти.

В красном дипломе А.И.Ясинского, торжественно врученном ему в 1953 году после окончания Ленинградского финансово-экономического института, в графе «Какую специальность получил» записано: «Преподаватель техникума». Александр Ибрагимович ни дня не работал в учебном заведении, но он Учитель по призванию.

Мало кто знает, что в 1989 году при поддержке А.И.Ясинского на ВАЗе открыт один из филиалов Куйбышевского планового института, а именно – филиал кафедры бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности (БУ и АХД). Вместе с коллегами он подготовил «Обоснование целесообразности организации филиала»:

«Волжский автомобильный завод постоянно находится в числе передовых предприятий страны, участвующих в разработке и опробировании новых методов хозяйствования. Это предъявляет повышенные требования к организации учета, наличию высококвалифицированных кадров и научному обеспечению постановки учета.

...Институт не имеет своей опытно-производственной базы, испытывает трудности в обеспечении учебного процесса вычислительной техникой и особенно микроЭВМ. Наличие у завода хорошей учебной базы, высококвалифицированных кадров создает возможность на основе реальных данных и с учетом специфики организации производства и управления обеспечить высокое качество подготовки специалистов. Кроме того, создание филиала кафедры бухгалтерского учета позволит систематически обмениваться результатами проводимой научно-исследовательской работы, организации стажировки на заводе преподавателей базовой кафедры с целью повышения их квалификации».

Договор № 9140/499 от 10.04.1989 года «Об организации филиала кафедры бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности Куйбышевского ордена «Знак Почета» планового института на Волжском автомобильном заводе имени 50-летия СССР в г. Тольятти» подписали ректор КПИ А.И.Носков и директор по экономике ПО «АвтоВАЗ» А.И.Ясинский (видимо, по причине отсутствия в тот момент на заводе Александра Ибрагимовича возле его фамилии расписался Б.А.Крупенков). Через два дня, 12 апреля, вышел двусторонний приказ генерального директора ПО «АвтоВАЗ» В.В.Каданникова и рек-

тора КПИ А.И.Носкова – он имел двойной номер 176/215-л. Отныне, начиная с 1989/90 учебного года, в г. Тольятти открывался филиал кафедры БУ и АХД, он размещался в отраслевом учебном центре, аудитории для проведения занятий предоставлялись в вечернее время, в субботние и воскресные дни по согласованному в ОУЦ графику. Волжский автомобильный завод ежегодно направлял для заочного обучения в КПИ 25–30 человек. Контроль за исполнением приказа возлагался на заместителя главного бухгалтера ВАЗа А.А.Землянского и проректора по учебной работе Куйбышевского планового института В.А.Щеколдина. В преподавательский состав со стороны Волжского автозавода вошли также заместители главного бухгалтера А.С.Талипов и В.К.Здоров.

Музей ОАО «АВТОВАЗ» хранит в своих фондах альбом, посвященный экономической конференции «Радикальная экономическая реформа и пути ускорения перестройки хозяйственного механизма АвтоВАЗа в свете решений XIX Всесоюзной партийной конференции», которая прошла 22 октября 1988 года в конференц-зале отраслевого учебного центра ВАЗа. Чем примечателен этот документ времени? Во-первых, конференцию, посвященную теме «Перестройке – новое мышление» вел заместитель генерального директора по экономике А.И.Ясинский. Во-вторых, там выразительная декорация. На плакате огромными буквами начертаны вопросы: Кого учить? Кому учить? Как учить? Чему учить?

Ответы на них Ясинскому были известны почти всегда.

Он долгое время был председателем совета по экономическому образованию кадров АвтоВАЗа. По программе, утвержденной Ясинским, обучались председатели и секретари советов трудовых коллективов цехов ВАЗа (на базе производств).

Его речи и тексты изобилуют обращениями «Учтите!», «Запомните!», «Имейте это в виду!», «Это надо понимать!», «Об этом следует думать!». Все, что патриарх изрекает, заглатывают сразу. И он не припоминает случая, чтобы ему серьезно возразили.

Одна из тольяттинских газет выразила мнение подавляющего большинства горожан, когда искала независимого и в высшей степени компетентного эксперта: «С одной стороны, он должен хорошо знать АВТОВАЗ и городскую политику, а с другой – быть независимым от завода и городского руководства.

Оказалось, что всем нашим требованиям соответствует лишь один тольяттинец – председатель совета ветеранов ВАЗа, почетный гражданин Тольятти, заслуженный экономист Российской Федерации Александр Ибрагимович Ясинский.

Мало кому в нашем городе нужно объяснять, кто такой Ясинский. Его знают и как бывшего директора по экономике АВТОВАЗа, и как депутата гордумы. В настоящее время он находится на заслуженном отдыхе, но не потерял прежней остроты мысли и непредвзятости суждения».

И редакция газеты «Тольяттинское обозрение» («ТО») в спецвыпуске «Округ» от 2 марта 2007 года отдала беседе с почетным тольяттинцем практически весь номер. Статья «Особое мнение» имеет подзаголовок «Александр Ясинский – о ВАЗе, о Вильчике, о политике» и представляет собой стенограмму выступления Ясинского, от первого лица и без купюр.

<...>

Газета «Городские ведомости» вторит своим коллегам из «ТО»: «Александра Ибрагимовича Ясинского читателям представлять не нужно. Он известен в Тольятти и пользуется авторитетом. Зачастую его оценки ситуации в городе и действий властей разных уровней достаточно резки и нелицеприятны, но в основном объективны. А общественно-политические прогнозы точны».

Свою главную роль вице-спикер городской думы третьего созыва (2000–2004 гг.) А.И.Ясинский исполнял на идеологической сцене, помогая коллегам понимать процессы, происходящие в политической, экономической, социальной жизни города. Он достиг на этом поприще определенных успехов. Вокруг Ясинского сплотились молодые люди из группы «Декабрь»: Сергей Андреев, Борислав Гринблат, Олег Кулагин. «Декабристы» до сих пор приезжают домой к Александру Ибрагимовичу, чтобы «за рюмкой чая» поделиться планами, спросить совета, услышать добрую шутку Учителя.

Он излагает свою мысль упруго, изысканно, просто. Его мнение всегда компетентно, хотя и не всегда разделяемо.

– Как вы относитесь к идее Александра Ибрагимовича Ясинского сохранить индексацию заработной платы на АВТОВАЗе в прежнем виде? – спросил корреспондент городской газеты одного из генеральных директоров АВТОВАЗа.

– При всем моем к нему уважении как специалисту скажу: это популизм. Глупости! – прозвучало в ответ.

Редкое интервью с экс-замом генерального по экономике Волжского автозавода обходилось без вопроса о заработной плате. По обыкновению, Александр Ибрагимович общался с прессой на языке цифр:

– По моим подсчетам, – сообщал Ясинский в 2005 году, – зарплата на заводе должна быть в полтора раза выше нынешней. ВАЗ в состоянии поднять ее на 50 процентов.

Рассуждая о том, что у человека должна быть достойная зарплата, он предлагал снять налоговое бремя, пересмотреть тарифные ставки.

– Но одновременно с этим, – подчеркивал Александр Ибрагимович, – нужно повысить требовательность к рабочим, ведь воруют из собственного кармана! Я бы предпринял все меры для того, чтобы повысить зарплату хотя бы на 20–30%. Выстроил бы схему, согласно которой определенная доля прибыли направлялась бы на эти цели. Я бы, безусловно, выплачивал дивиденды, чтобы поддержать моральный дух работников. Таким образом, поддерживался бы и имидж предприятия. Невозможно сразу повысить зарплату на 30%? Значит надо это делать постепенно, по 3–5 процентов в месяц. Вот тогда люди будут уверены, что процесс пошел, и увидят свет в конце тоннеля. Успех приходит к тем, кто мыслит категориями успеха.

Но было время, когда он, уже в ранге директора НТЦ АвтоВАЗа по экономике, изо всех сил стремился сдержать рост заработной платы на заводе. В 1994–1995 годах, в период гиперинфляции, предложения А.И.Ясинского отличались невероятной жесткостью:

«ВАЗ, как высококлассный бардак, платит каждой дурнушке не меньше 500 тысяч рублей при красной цене 100–150 тысяч рублей. А за красивые глаза дает до 1 миллиона рублей. Необходимо упорядочить уровень заработной платы: при стаже работы до 5 лет максимальная зарплата = 300 тыс. рублей, до 8 лет = 500 тыс. рублей, до 10 лет = 750 тыс. рублей, и то при строгой аттестации. Заморозить зарплату в конторах»[39].

Не всегда популярными были меры у популярного на АвтоВАЗе экономиста. В неравную схватку с гиперинфляцией, в борьбу за рост доходов предприятия ему приходилось бросать, как дрова в костер, даже персонал:

[39] Из рабочих тетрадей А.И.Ясинского в личном архиве.

«Сократить численность персонала минимально на 10%, а лучше на 15%. Если поставить все запоры на ворота завода, то за 10–15 месяцев эту задачу можно решить безболезненно. А если перевести на досрочную пенсию женщин 50–54 лет с выплатой пенсии в размере 60% средней заработной платы, то задачу можно решить еще раньше. Minimisirovate так называемые социальные гарантии. Убрать явный разврат: уцененные автомобили и, может быть, запасные части ликвидировать; дотации на питание ликвидировать; содержание объектов отдыха ликвидировать; дополнительное финансирование медицины ликвидировать»[40].

В «Тезисах к вопросу об экономике АО «АВТОВАЗ» он вновь ставит ребром вопрос о снижении затрат, в том числе о заработной плате. В преамбуле к «Тезисам» А.И.Ясинский пишет: «Яркие, на поверхности, самоубийственные, самоедские факторы экономики». Среди них он особо выделяет следующее: «Ничем не оправданные производственные затраты при падении объемов. Во всем мире падение производства и рост затрат – зло, от которого страдают все. У нас – благо: чем меньше работы, тем больше благ. При падении объемов производства на 20% и численность выросла и, особенно, средняя зарплата. При такой зарплате (> 1 млн. руб.) неоправданные социальные затраты: дотация на питание, путевки, удешевленные автомобили (вообще разврат, м.б. дотацию на золотые изделия, итальянскую мебель?!). Кроме того, высокая зарплата – причина высоких цен на потребительские товары»[41].

Здесь уместно привести мнение известного ученого-экономиста, академика РАН Леонида Ивановича Абалкина, неоднократно бывавшем на Волжском автозаводе в 1970–1980-х годах. Он говорит о своем, о наболевшем, о науке, но во главу угла ставит вопрос о заработной плате: «Современный, крайне низкий уровень заработной платы – главный тормоз научно-технического прогресса. Он толкает к использованию дешевой рабочей силы. ...Поэтому борьба за расширение спроса на науку, требуя огромных усилий, должна начинаться с борьбы за повышение заработной платы. И это не примитивный

[40] Из рабочих тетрадей А.И.Ясинского в личном архиве.
[41] Там же.

потребительский подход, а способ реального ускорения научно-технического прогресса и, тем самым, возрождения России»[42].

За возрождение АВТОВАЗа, города, России всегда ратовал и ратует почетный тольяттинец.

«Скоро начнется отстрел», «Не сачковать!», «Уничтожим вас как класс», «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать», «Всем надо вкалывать», «Нет команды, которая защищает интересы города», «Дельцов с растопыренными пальцами к бюджету подпускать нельзя», «Нет власти, есть только ее органы» – это не просто дерзкие заголовки интервью с Ясинским, это его позиция, которую он аргументирует с галльской отточенностью и остроумием. Вот у кого следует учиться PR-специалистам!

Боец, бунтарь, возмутитель спокойствия, Ясинский на вес золота ценит достойного соперника и, наоборот, если оппонент его не опровергает, он для него неинтересен.

Но сколько захватывающего интереса вызывает он сам! Особенно у молодежи. Вот знакомая картина: Александр Ибрагимович заходит, опираясь на трость, в заводоуправление АВТОВАЗа. Медленно идет по просторному вестибюлю к лифтам. И вдруг в нем становится тесно. Откуда ни возьмись, появляется целый рой молодых людей, они волчками вращаются, вьюнами вьются возле Ясинского. Поколение XXI века непритворно стремится приблизиться к человеку-легенде: задать вопрос, услышать совет, запомнить шутку.

В чем секрет этого притяжения? В том, что у Ясинского дух молодой, ум гибкий, слово острое, нрав веселый. Он и после семидесяти лет тянулся к знаниям! В 2000 году прошел специальный курс обучения в «Школе кадрового менеджмента» ФАПО[43] Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по программе «Как управлять людьми» и получил диплом АНХ[44].

Запросы у него как у мужчины в самом соку.

– Пора обновить гардероб! – говорит Александр Ибрагимович, и велит водителю везти его в торговый центр «Русь-на-Волге». При помощи супруги Александры Васильевны он долго выбирает

---

[42] Л.Абалкин. «Размышления о юбилеях», М.: Институт экономики РАН. 2006, с. 75.

[43] Факультет академических программ обучения.

[44] Академия народного хозяйства.

костюмы, пока не остановится на том, который не только по стану и складу, но и стильный, последний, как говорится, писк моды. В вопросах прикида Александр Ибрагимович по сю пору остается щепетильным.

– Сворачивай на Ленинградскую, – командует он в другой раз Бедному, и Иван Николаевич знает, что теперь прямой путь в «Книги», этот магазин его шеф предпочитает всем другим в Тольятти. Что новенького в мире экономики? За этим Александр Ибрагимович следит регулярно.

В 2006 году совет ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» выдвинул кандидатуру Александра Ибрагимовича Ясинского на присвоение звания «Почетный гражданин города Тольятти». На торжественном приеме мэра по случаю празднования Дня города, состоявшемся в ДКиТ АВТОВАЗа, ему были вручены обязательные знаки отличия. Ответная речь почетного тольяттинца развеселила весь зал. Александр Ибрагимович рассказал анекдот об академике, который сильно огорчался, что ему никак не присваивают звание действительного члена АН СССР. Наконец, свершилось! Но детородный орган академика стал к тому времени недействительным.

Озорной выходкой Ясинский хотел утешить конкурентов, не прошедших голосование на звание «Почетный гражданин Тольятти».

Он многое сделал для города. Тужит, что не сделал больше.

В фильме Владимира Самарцева «А.И.Ясинский» из телевизионного цикла «Бурлаки» (2000 г.) звучат грустные слова героя ленты, бывшего заместителя генерального директора по экономике и планированию АВТОВАЗа:

– Надо бы повычеркивать из сметы несколько автоматических линий, которые так нравятся инженерам, да купить на эти средства картины для музеев, построить в Тольятти театры, выставочные и концертные залы.

Кто знает, будь больше искусства в нашем городе, не зародился бы в нем мутант – особый тип молодых людей. Кто их не видел в парках и аллеях, забирающихся с ногами на скамейки и так часами сидящих грачами и сосущих «из горла»?

Выброс тогда Ясинский «железо» из бюджета, да вставь шедевры из фондов крупнейших музеев мира – Эрмитажа, Прадо, Уффици – стали бы мы, тольяттинцы, чище помыслами и благороднее поступками?

Ответь, Учитель!

Точная оптика

Во время работы над данной книгой среди лавины документов попался редкостный текст под названием «Серьезный разговор». Речь в нем шла об акционировании АвтоВАЗа, о процессе приватизации, о распределении акций. Подписи не было. Кто автор, неизвестно, но он явно представлял интересы независимой вазовской ассоциации трастов. Десять машинописных страниц представляли собой пожароопасный материал, они пылали гневом, уничтожали менеджмент сарказмом и задавали ему вопросы прямо в лоб. Кто отважился на такой шаг?

С первых строк становится видна цель автора – настроить акционеров на серьезный разговор. Вот несколько фрагментов из этого документа:

«24 июля 1994 года для акционеров ВАЗа – день исторический. Состоится первое общее собрание, на котором будут рассмотрены отчеты совета директоров и ревизионной комиссии, избраны новые органы управления общества, утверждены балансы и отчеты по прибыли, приняты решения о дивидендах и вознаграждениях и др. Знают ли обо всем этом акционеры? Думается, большинство не знает или знает очень мало. Материалы к собранию акционеров недоступны.

...Итак, акционерное общество «АвтоВАЗ» сформировано, процесс приватизации почти закончен. В собственности государства осталось 15,5 процентов акций, 85 процентов принадлежит частным лицам и компаниям.

Четверть всех акций, называемых привилегированными, находится на руках бывших и теперешних работников Общества. Их около 220 тысяч человек. На каждого в среднем не приходится и десяти акций. Прав они не дают никаких («Ну, никаких!», – как сказал бы с приседанием ведущий телепрограммы Л.Якубович). Принципы российской государственности и неистребимого социализма не могут позволить народному капиталисту, в лице микроскопического собственника, путаться в делах акул империализма. Вместо прав дается сено – фиксированный дивиденд на одну акцию. Сейчас он составляет 10 процентов чистой прибыли, деленное на число таких акций. Стой в стойле и жуй себе и управлению Обществом на здоровье. Одним словом, быдло».

Каждый абзац убеждал читателя в том, что вазовская ассоциация трастов тщательно изучила вопрос приватизации, что автор «Серьез-

ного разговора» владеет информацией, знает обстановку на заводе изнутри, тонко разбирается в хитросплетениях АО и, самое главное, имеет чистые помыслы, искренне радеет за простых акционеров:

«...Совет директоров общества выносит на собрание отчет за 1993 год с радостно-оптимистическим итогом: «На основании бухгалтерского отчета по состоянию на 01.01.1994 года можно сделать вывод о платежеспособности АО «АвтоВАЗ» и ВАЗа. Веселые ребята работают в совете директоров и в правлении, если в 1993 году (как и в этом) ни разу не выплатили вовремя зарплату 220 тысячам акционеров – работникам АО, если в декабре того же года распустили с частичной компенсацией аж на декаду и потом на весь январь всех акционеров – работников АО «АвтоВАЗ» из-за неуплат поставщикам и потеряли безвозвратно 60 000 автомобилей, если задолжали бюджету, а значит нам всем – ибо это медицина, просвещение, культура, пенсионеры – 163 млрд. рублей, из них в местный (наш!) бюджет половину. И это сидя на мешках с наличными деньгами, когда нельзя подобно металлургам, энергетикам, нефтяникам, станкостроителям жаловаться на неплатежи. Какие неплатежи, когда сами же продаем продукцию за наличный расчет. В кредит не продан ни один автомобиль.

Конечно, если окружить ВАЗ ореолом мафиозно-посреднических фирмешек, то какие нужно и можно ждать поступления? Телевизоры разрываются от оглушительной саморекламы ожиревших на вазовских хлебах коммерсантов и коммерсантиков, захлебывающихся радостью от выгод продаж наших машин, тогда как своя «фирменная», родная торговая сеть хиреет от автоголодания. Все лучшее – мафиози, все объедки – своим акционерам! Такой лозунг маркетинга ВАЗа. Отсюда и неплатежи, отсюда развал, отсюда предкатастрофа.

Своих денег Общество имеет 405 млрд. рублей. Если бы 1 января 1994 года кредиторы потребовали бы возврат долгов, то АвтоВАЗ оказался бы самым крупным банкротом если не в мире, то в Европе и Азии наверняка. Ибо активы АвтоВАЗа неликвидны: замороженное незавершенное строительство и неустановленное оборудование, которые никому не могут быть проданы (сугубо специальное), составляют 446 млрд. рублей. Это больше половины (55%) всех затрат АвтоВАЗа на производство продукции. Запасы материальных ценностей замораживают (термин общеупотребимый, официальный, а хочется сказать – «завораживают») 767 млрд. рублей или 95 процентов годовых затрат. Непонятно, почему ВАЗ останавливается, если на год обеспечен всеми запасами?

И еще один парадокс из сотен вазовских парадоксов. Как может быть, что производство сокращается на 10 процентов, а численность возрастает на 1,7 тыс. человек? Это же как в российском госаппарате: страна сократилась вдвое, экономика приватизирована, а госаппарат возрос так, что не хватает не только помещений, но и всех общественных туалетов на это количество задниц».

Лаконичный стиль, железная логика, безупречный «цифровой» язык, острословие – все карты ложились, как сказала бы гадалка, на бубнового туза. Ясинский! Конечно же Ясинский! Девяносто девять процентов интуиции говорили «за», а один процент посоветовал все-таки показать пожелтевшие страницы Александру Ибрагимовичу.

– Узнаете текст?

Александр Ибрагимович бегло просмотрел материал.

– Еще бы! Он отпечатан на моей машинке. В 1994 году акционеры завода подняли настоящую бучу. Вместе с секретарем СТК, инженером управления главного энергетика А.Овчинниковым и председателем производственного совета А.Мельниковым мы создали так называемую ассоциацию трастов по рассмотрению проведения реформы акционирования АвтоВАЗа. Этот материал я готовил для Москвы.

Перелистывая совершеннолетние страницы (в 2008 году им исполнилось 14 лет, в этом возрасте люди паспорт получают), Александр Ибрагимович озорно поблескивал стеклами очков.

– Не сомневайтесь, автор я. Кто кроме меня может назвать совет директоров АвтоВАЗа «веселыми ребятами»? Или высказать следующие идеи: от АвтоВАЗа видеть в совете В.В.Каданникова по должности, И.А.Барышникова по должности, В.Н.Полякова по богатейшему опыту, высочайшей порядочности, безукоризненной объективности и обязательности, безусловному авторитету на ВАЗе и вне его, а также всеми силами противиться избранию в совет директоров господина Титова – главы администрации области. Он осуществлял по отношению к Тольятти финансовый геноцид, забирая 90% налогов в свой бюджет на содержание раздутого аппарата бюрократов.

В преклонные годы А.И.Ясинский остается таким же бесстрашным рыцарем, задиристым дуэлянтом. Оригинальный мыслитель, основательный финансист, разумный политик и крепкий духом человек начал в период приватизации АВТОВАЗа разговор, который не потерял свою актуальность по сей день.

Как профи высшей категории, как старейшина вазовской экономики он героически пользовался правом указывать на ошибки, непре-

клонно убеждать и настойчиво подсказывать. Несмотря на отстранение от дел, на некую изолированность от процессов, происходящих на заводе, Ясинский в 1999 году отправляет первому вице-президенту АвтоВАЗа Н.В.Ляченкову конфиденциальный документ под названием «Некоторые заметки к программе финансовой стабилизации АО «АвтоВАЗ»[45]. Часть первая обозначена им кратко: «Фактическое финансовое положение». В ней говорится:

«Показатели бухгалтерского баланса, утвержденного общим собранием акционеров на 01.01.1998 г., не соответствуют реальному состоянию на эту дату. Они (показатели) подлежат существенной корректировке».

Далее он называет конкретные суммы, на какие следует увеличить кредиторскую задолженность и уменьшить дебиторскую. По подсчетам Ясинского, в итоге этих действий «чистые активы составят 2785,6 млрд. рублей, что меньше переоцененного уставного фонда в 5,8 раза, а с учетом дополнительной эмиссии – в 11,6 раза, что требует соответствующей уценки акций (номинальная стоимость должна составить 43 рубля за акцию, или 7 долларов) и уставного капитала.

Скрупулезность, продуманность, прозрачность – вот принципы финансиста Ясинского, вот инструментарий, с помощью которого он вскрывает «нарывы» на теле автогиганта:

«Чистые долги АО «АвтоВАЗ» составляют 26 920 млрд. рублей (примерно 4,3 млрд. долларов). Если же рассматривать АвтоВАЗ не как изолированное юридическое лицо, а вместе со 100-процентными дочерними предприятиями (консолидированный баланс), то эти долги перевалят далеко за отметку 6 млрд. долларов.

Такое состояние нельзя назвать критическим, оно полностью безнадежное. Строго говоря, оно не дает возможности не только привлечь инвесторов, но, соблюдая финансовое законодательство, банки не имеют права выдавать АвтоВАЗу текущие кредиты и авалировать его векселя с опасностью лишения банковских лицензий.

Если учесть выход на рынки АвтоВАЗа ФИАТа, ДЭУ, КИА, «Рено», «Дженерал-Моторс», «Опеля» и других, то при уже потрясенном для ВАЗа рынке стал вопрос о физическом выживании ВАЗа».

Описывая стратегическую обстановку на предприятии, Ясинский по привычке называет вещи своими именами: «Большой удельный

[45] По материалам из личного архива А.И.Ясинского.

вес устаревшей продукции (90%); трудности на авторынке (нарастающие); долги всех видов. Это крушение АвтоВАЗа. Любой кредитор может инициировать банкротство. Некредитоспособность!!! Требуются крайние, неординарные, парадоксальные меры!»

И он четко обозначил эти самые экстраординарные меры, среди которых: уценка пени, конвертация долгов, упорядочение расчетов с АФК (Автомобильная Финансовая Корпорация), массовый вывод основных фондов (налог на имущество), выбор доверительных (доверительного) банков, развитие залоговых операций по имуществу и по акциям, реорганизация АвтоВАЗа, развитие кредитных и лизинговых продаж, развитие рынков СНГ с расчетами в валюте (*слова «с расчетами в валюте» подчеркнуты Ясинским жирной чертой – Р.К.*). В заключение Александр Ибрагимович предлагает: «Выпрямить расчеты за экспорт-импорт (ликвидировать навар), либо обложить АФК платой на доходы».

Видя действующие лица (в данном случае – действующие организации) как на ладони, Ясинский написал некий сценарий будущих событий, вернее, несколько сценариев: «Сценарий ликвидности», «Структурный сценарий», «Сценарий трансформации собственника», «Финансовый сценарий». Уже тогда, в конце 1990-х годов, в «Структурном сценарии» он провозгласил лозунг: «Дробление как основа повышения управляемости», призывая к созданию многоуровневой холдинговой системы – созданию акционерных компаний на базе имущества АвтоВАЗа.

По схеме Ясинского реорганизация предприятия, создание акционерных компаний на базе имущества АО «АвтоВАЗ» с привлечением других инвесторов выглядело так:

– Инструментальный завод (1/2 КВЦ)	АО
– Завод нестандартного оборудования (1/2 КВЦ)	АО
– ЭнергоВАЗ (УГЭ + ТЕВИС + Электросеть)	Холдинг
– ТехремонтВАЗ (УГМ = ремонтные цехи)	АО
– Завод «Штамп» (цехи ПрП)	АО
– Завод пресс-форм (цехи ПАП)	АО
– МеталлоснабВАЗ (управление + склады)	АО
– ТехснабВАЗ (управление + склады)	АО
– АвтоВАЗзапчасть (ЦЗЧ-1 + ЦЗЧ-2 + управление)	АО
Холдинг:	
– ЭАМЗ – экспериментальный автомобильный и моторный завод (ОПП)	АО

– НТЦ (НТЦ) АО
– АвтоВАЗпроект (проектное управление) АО
– ВАЗинвестснаб (управление оборудования) АО

Холдинг:

– АЗС (СКП, ПрП, ПАП) АО
– АМЗ (МСП, МтП) АО
– ГлавАвто (ГлавАвто) АО
– СпецавтоВАЗ (ПТО) АО
– АСЗ «Нива» (корпус 62) АО

На имущество АО «АвтоВАЗ» А.И.Ясинский также смотрел хозяйским взглядом:

– сдается в аренду (лизинг);

– либо передается в виде вклада (при наличии сильных инвесторов);

– арендная плата аккумулируется на специальных счетах и выше амортизационных норм.

Желая активизировать акционера как работника предприятия, Ясинский предлагал создать ассоциацию акционеров – физических лиц, с проведением промежуточных собраний и изданием собственной газеты.

В целях развития демократических начал в управлении акционерным обществом, а также для защиты интересов вазовцев – владельцев акций, Александр Ибрагимович создал в начале 1990-х годов свой траст, назвав его «Ясинский траст». Сохранился скромный черно-белый пресс-релиз на простой бумаге формата А4. Он информировал трудовой коллектив о том, что начал работу новый траст – «Ясинский траст», что он учрежден заместителем генерального директора АО «НТЦ АвтоВАЗ» Ясинским Александром Ибрагимовичем. В нем крупным шрифтом выделялся справедливый вопрос: «Где Вы найдете более компетентного руководителя и эксперта траста?» Приведем фрагменты лаконичного рекламного текста:

«Наш траст – единственный, кто может представлять интересы акционеров со знанием дела и объективно, кто может разобраться в финансовой и бухгалтерской отчетности акционерного общества.

Девиз траста: честность, объективность, порядочность, компетентность.

Траст обеспечит Вам как акционеру:

– самый квалифицированный анализ финансово-хозяйственной деятельности Общества;

– информирование акционеров траста о реальном состоянии дел в Обществе, в дополнение к официальной информации Общества, не дающей полной картины положения Общества;

– жесткую квалифицированную оппозицию органам управления Общества;

– борьбу с разворовыванием имущества и финансовых средств присосавшимися к Обществу мафиозными структурами.

Вы сделаете единственно правильный выбор, решив прийти в наш траст.

Прием доверенностей в комн. 439 корпуса 3/1».

Здесь, в корпусе 3/1 научно-технического центра АО «АвтоВАЗ» находился кабинет А.И.Ясинского. Тысячи заводчан отдали свои голоса Ясинскому. Ему предоставлялось право выступать на общих собраниях в качестве доверенного лица от имени работников-акционеров АО «АвтоВАЗ». Конечной целью этой новой структуры был сбор голосов вазовцев для передачи их трасту под руководством первого генерального директора, который так бы и назывался «Поляков траст». Ясинский верил, что этому человеку заводчане (а это стотысячный коллектив), безоглядно доверят свои голоса. В идеале, Виктор Николаевич Поляков мог стать неформальным председателем совета директоров АО «АвтоВАЗ», обладая солидным пакетом акций. Но российская действительность настойчиво корчила гримасы: реальные владельцы предприятия находились в тени и, проводя эмиссии и скупая акции, набирали силу.

Финансовый сценарий Ясинского базировался на идеальной прямой линии: конечный покупатель (т.е. наличные деньги) – завод. При этом включалась жесткая система расчетов: индивидуальный покупатель – банк – завод. Сроки расчетов – от 1 до 20 дней. Задействовались примерно 50 точек (банков) в наиболее емких региональных рынках.

АвтоВАЗ изо всех сил уносил ноги от финансовой пропасти, которая грозила его поглотить. Не в характере Ясинского было плевать на это с высокого дерева. Он цеплялся за любой шанс – от конфиденциальных писем до публичных скандалов и угроз.

Александр Ибрагимович и после ухода с поста директора по экономике и планированию АвтоВАЗа продолжал считаться одним из самых компетентных и взыскательных специалистов. В середине 1990-х годов он, образно говоря, принародно «наехал» на официаль-

ного аудитора АвтоВАЗа, мирового лидера по оказанию аудиторских и консультационных услуг фирму «Pricewaterhouse Coopers». По мнению Ясинского, специалисты PWC в угоду заводскому руководству приукрашивали в своих отчетах состояние дел на заводе. В монографии РАГС «АВТОВАЗ между прошлым и будущим» сообщается:

«Эта всемирно известная фирма составляла отчеты в нескольких вариантах: на общем собрании акционеров докладывалась лишь краткая выжимка из предназначавшегося «для избранных» полного отчета, содержавшего, как правило, более критическую. С представителем этой фирмы Ясинский, по его словам, просто разругался, доказывая, что аудиторский отчет должны получать прежде всего акционеры, а не начальство: «Ведь аудитора нанимает не совет директоров – акционеры. Я сказал даже, что, если не будут давать реальную картину, поставлю вопрос, чтобы «Прайс Уотерхаус» отказали в аудиторстве. Это был сильный удар по имиджу одной из ведущих в мире фирм», – рассказывал позднее Ясинский[46].

Пройдет время, и непременно появятся люди, пристально изучающие рукописи, выступления, аналитические статьи А.И.Ясинского, экономиста и политика. Дело найдется и лингвистам: колоритный язык Александра Ибрагимовича порадует гурманов от литературы. С наслаждением читаются его публикации о банках, выборах, бюджете. Вот статья Александра Ясинского «Банки родные и двоюродные» (опыт критического обзора кредитной системы Тольятти) в газете «Городские ведомости» (№ 16 от 28.04.1999), в которой он ратует за создание Народного городского банка: «Без создания собственного банка город обречен на прозябание в развитии, на утечку народных денег в Москву, Санкт-Петербург и т.д. Город Тольятти не должен быть донором банков и городов-олигархов. У нас самих забот полон рот».

«Не ходи по шерсть, вернешься еще более стриженым» (замечания к формированию и исполнению городского бюджета) – это материал Александра Ясинского, президента «Ротари-Клуба» г. Тольятти из газеты «Деловая среда» (сентябрь, 1997). Колкие, язвительные реплики автора гладят против шерсти городскую власть: «Представляется, что администрацией и Думой не совсем продуман состав защищенных и незащищенных статей. Почему-то жизненно важная

[46] «АВТОВАЗ между прошлым и будущим». История Волжского автомобильного завода 1966–2005. Москва, издательство РАГС, 2006, с. 350.

отрасль для всех – общественный транспорт – не защищена в полном объеме расходов бюджета, а бюрократическое баловство паркеровскими ручками и карандашами, сотовыми телефонами и «вольвами» (расходы на транспорт, связь и канцелярские принадлежности) во всех отраслях защищены на 100%. А ведь это ни много ни мало до 30 млрд. рублей в год. Таким образом, приоритет имеют... третьестепенные статьи перед первостепенными. Таков менталитет наших бюджетников».

В конце этой книги в помощь будущим диссертантам приводятся библиографические источники. Кроме того, в разделе «Из неопубликованного» помещены материалы, с которыми Александр Ибрагимович выступал на профсоюзных конференциях, собраниях трудового коллектива, на встречах с представителями бизнес-единиц: «Сценарии для ВАЗа». В разделе «Из опубликованного» занимательны «Заметки старого ворчуна», напечатанные в тольяттинской газете «Репортер». Ироничный стиль выдает автора с головой. Так оригинально умеет ворчать только Ясинский. Почему старый ворчун? Вот его ответ: «То, что старый – трудно оспаривать. Но то, что ворчун – очень сомнительно. Напротив, я человек смешливый, а жизнь постоянно подкидывает поводы для смеха. Смеюсь часто, можно даже утверждать, что беспрерывно».

Петербургский философ Александр Секацкий сказал однажды слова, так подходящие к А.И.Ясинскому, словно именно ему и посвященные: «Только чистые душой обладают истинной зоркостью».

Приборы знаменитого немецкого оптика-механика Карла Цейса служат человечеству более 150 лет. Оптика Ясинского сродни цейсовской, она исключительно точно показывает предметы и явления. Пусть ею воспользуется как можно больше людей. Каждое интервью, встреча, разговор с Ясинским – это высочайшего качества линза, вооружившись которой можно многое увидеть и понять.

Лаборатория

В основу его рабочей лаборатории заложены такие фундаментальные труды, как полное собрание сочинений В.И.Ленина, К.Маркса и Ф.Энгельса. Тома стоят на книжных полках, как бравые гвардейцы-ветераны. На полях потертых от частого пользования книг множество пометок. У А.И.Ясинского огромная библиотека специальной литера-

туры: «Статистические ежегодники» Госкомстата Советского Союза, справочники «Народное хозяйство СССР», Налоговый кодекс Российской Федерации, а также фолианты «Российская банковская энциклопедия», «Все о деньгах», «Банки и банковские операции», «Россия. Полный энциклопедический иллюстрированный справочник», «Новейший словарь иностранных слов и выражений» и др.

Вот, например, Постановление правительства Российской Федерации от 15 октября 1997 г., № 1316, г. Москва – «О реструктуризации задолженности акционерного общества «АВТОВАЗ» по платежам в федеральный бюджет». Опубликовано в газете «Волжский автостроитель» 23 октября 1997 года, с. 1. Все подчеркнуто зеленым маркером. Каждый абзац!

Закон «О пенсионном обеспечении граждан в СССР» (подписал Президент Союза Советских Социалистических Республик М.Горбачев. Москва. Кремль. 15 мая 1990 года. Закон опубликован в «Рабочей трибуне» 31 мая 1990 года, с. 1, 2, 3, 4). А.И.Ясинский оставил на полях кружочки, рамочки, двойные черточки у абзацев – состоялось сверхтщательное прочтение.

Досталось от его авторучки и А.Каменеву, первому заместителю Председателя Бюро Совета Министров СССР по машиностроению, доктору технических наук. Его статья «Машиностроение: формула коренного перелома», раскинувшаяся на всю вторую полосу «Социалистической индустрии» (№ 220 от 23.09.1988), зачитана им до дыр. Особую симпатию у Ясинского вызвали следующие слова автора: «Надо будить таланты, настраивать их на прорыв, советоваться с производственниками и научно-технической общественностью по жизненно важным проблемам развития машиностроения...». Он особо выделил эту мысль, поскольку не только голосовал за нее обеими руками, но и жил именно по такому принципу. С директором по экономике Волжского автозавода Ясинским, не боявшимся новизны и многообразия, советовались многие академики, профессора, министры.

В поле зрения А.И.Ясинского попало интервью с видным американским экономистом, директором Института экономического анализа при Нью-Йорском университете, лауреатом Нобелевской премии, автором книги «Будущее мира» Василием Леонтьевым. По приглашению Советской ассоциации содействия ООН он побывал в СССР, в результате этого визита в одной из центральных газет вышла публикация «Реформа перед выбором цен». Она заняла достойное место в рабочем архиве Ясинского.

Вот вырезка из газеты «Известия» (№ 301 от 27.10.1988) с материалом «На арендные отношения переходят Сумское машиностроительное объединение имени Фрунзе и Минхиммаш СССР». Сохранилась и известинская публикация «Очередная «сделка века»?» (№ 37 от 13.02.1991), ее авторы хорошо знакомы Александру Ибрагимовичу, это член-корреспондент АН СССР Д.Львов и доктор экономических наук, профессор В.Данилов-Данильян.

Статья академика Л.Абалкина «Экономические реалии и абстрактные схемы» (о концептуальных основах монетаристсткой программы финансовой стабилизации) лишь укрепила точку зрения Александра Ибрагимовича на роль правительства в экономической политике страны. Абалкин цитирует российских и американских коллег, среди которых три Нобелевских лауреата – Лоренс Клейн, Василий Леонтьев и Джейм Тобин: «Российское правительство должно играть более важную роль при переходе к рыночной экономике. Политика невмешательства государства, являющаяся частью «шоковой терапии», не оправдала себя. Правительству следует заменить ее программой, при которой государство берет на себя основную роль в экономике, как это происходит в смешанных экономиках США, Швеции, Германии. Государство должно играть центральную координирующую роль в создании государственных и частных организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование рыночной экономики». Ясинский и прежде говорил о необходимости финансовой стабилизации при поддержке правительства.

«Есть ли у русских будущее?» – интервью с выдающимся математиком, создателем большой научной школы, лауреатом Ленинской премии, академиком Игорем Шафаревичем газета «Советская Россия» (№ 65 от 4 июня 1998 года) отдала всю четвертую полосу. Подвижническая деятельность всемирно известного ученого проникнута неотступной тревогой за судьбу России. Что происходит с Россией сегодня и что будет с ней завтра? Эти вопросы составляют доминанту его жизни. Особую симпатию у Александра Ибрагимовича вызвали следующие слова академика Шафаревича: «Жизнь все время открывает возможность каких-то новых ходов, новых поворотов. И я уверен, что возможность изменить коренным образом положение в стране, конечно, есть».

Под самый Новый год, а именно 27 декабря 1995 года, Президент РФ Борис Ельцин подписал Федеральный закон «О внесении изме-

нений в Федеральный закон «О федеральном бюджете на 1995 год». Утром 4 января 1996 года все центральные СМИ вышли с официальным опубликованием Закона, в том числе и «Российская газета», которую почтальон бросает много лет в почтовый ящик Ясинскому.

Этот номер «РГ», побывавший в руках Александра Ибрагимовича, не грех передать в музей экономики или музей финансов России, если такие существуют. Да что мелочиться, место ему в музее мировой экономики! Пусть «там» знают, как «тут» умеют считать! Разделы «Налоговые доходы», «Прочие неналоговые доходы», «Возврат бюджетных ссуд», «Средства целевых бюджетных фондов» предваряет статья 13, в которой говорится: «Учесть в федеральном бюджете на 1995 год поступления доходов по основным источникам в следующих суммах». И в колонке справа указываются соответствующие суммы в млрд. рублей. В колонке слева черными чернилами четко, ровно, аккуратно Ясинский ставит свои показатели. Их около трех десятков! Это налог на прибыль (доход) предприятий и организаций; подоходный налог на добавленную стоимость; специальный налог с предприятий, учреждений и организаций для финансовой поддержки важнейших отраслей народного хозяйства Российской Федерации и обеспечения устойчивости работы предприятий всех отраслей; акцизы... По всей видимости, происхождение «цифр от Ясинского» – АвтоВАЗ. Он-то знает их как дважды два.

Министр финансов РФ Владимир Пансков нашел в лице тольяттинского экономиста Александра Ясинского на редкость внимательного читателя. Статья министра «Предвыборный прессинг и перспективы бюджета» напечатана в газете «Экономика и жизнь» (№ 25, июнь 1996 года). Цифры, в первую очередь цифры интересуют Ясинского – триллионы рублей, валюта, проценты! И вместе с министром Александр Ибрагимович надеется, что инвестиционный климат в стране улучшится, что наступит заметное оживление в российской экономике.

В этом же номере газеты «ЭиЖ» руководитель департамента налоговых реформ Минфина РФ Александр Иванеев поднимает разговор об усилении контроля за денежными обращениями. Его публикация «Недобор налогов – динамит для бюджета» – настоящая находка для Ясинского. Актуальнейший вопрос!

Вот аккуратная вырезка из газеты «Советская Россия» от 11 февраля 1998 года. Она алеет красным цветом, так как маркер Александра Ибрагимовича оставил следы на каждом абзаце Указа № 135 Президента Российской Федерации Б.Ельцина «О дополнительных мерах по привлечению инвестиций для развития отечественной автомобильной промышленности». Первый абзац – красный с головы до пят. Ясинский выделяет его особо: «1. Принять предложение Правительства Российской Федерации о государственной поддержке крупномасштабных проектов создания и развития производственных мощностей для выпуска современных средств автомобильного транспорта и автомобильных компонентов (далее именуются – проекты), в том числе реализуемых при участии иностранных инвесторов, которые отвечают следующим критериям...». И далее перечисляются эти критерии. Любопытно то, что суммарный объем инвестиций, необходимый для реализации проекта, указывается в рублях (не менее 1500 млн. рублей), а Ясинский автоматически переводит рубли в доллары и рисует свои цифры сбоку на газетных полях (250 млн. $). Также Александр Ибрагимович поступает и с долей иностранного инвестора в случае его участия в уставном капитале российской коммерческой организации: 150 млн. рублей он превращает в 25 млн. $.

В тот же день, т.е. 11 февраля 1998 года, многотиражка АвтоВАЗа «Волжский автостроитель» публикует на первой полосе материал «Указ подписан – будем ждать...». Это отклик на правительственный документ мэра Тольятти Сергея Жилкина. Ясинский полимизирует с авторитетным мнением, ставя ярким маркером вопросительные знаки почти у каждой фразы.

Поиск иностранного инвестора волновал А.И.Ясинского основательно. Он сосредоточивался на этом вопросе не единожды. Перед вами уникальный документ, который родился в его голове гораздо раньше до выхода Указа № 135 (приводится по рукописи из личного архива Александра Ибрагимовича Ясинского):

«1. Чистая задолженность кредиторам =

$$\left.\begin{array}{l}\Sigma^{К^т} = 23 \text{ трл. руб.} \\ \Sigma^{Д^т} = 7 \text{ трл. руб.} \\ \Sigma^{2110} = 1 \text{ трл. руб.}\end{array}\right\} \Sigma^{\text{нетто}} = 17 \text{ трл. руб.} = 3 \text{ млрд. \$}$$

Не может быть и речи о стратегическом инвесторе, особенно об автомобильных корпорациях, которые сами проживают не лучшие времена, в том числе и названные вслух «Опель», БМВ и «Форд». Только болезненно честолюбивые южные корейцы ради сбыта 300 тыс. узбекских автомобилей могут покуситься на систему ТО (техническое обслуживание), но уничтожением производства на самом ВАЗе вдвое. Т.е. шансы на привлечение 3-миллиардного «мецената» из-за рубежа = 0.

Внутренний стратегический инвестор, если учесть, что олигофренические методы приватизации и перепривatизации ушли в прошлое, тоже отсутствует. Во-первых, нет таких денег у одного или двух инвесторов; во-вторых окупаемость инвестиций в течение 10 лет проблематична, ибо на обновление производства и просто физическую замену оборудования нужно еще 3 млрд. долларов, на что уйдут все доходы АО и их не хватит. Более того, нам известны результаты деятельности инвесторов (ЗИЛ-Микродит, Норильский Никель-ОНЭКСИМбанк и сотни других).

2. Итак, положение с инвесторами в нынешней обстановке безнадежное. Следовательно, выхода из банкротства нет? Чтобы ответить на этот вопрос, надо найти причины, создавшие такое состояние. Каковы основные из них?

Первая. В социалистическое время финансирование оборотных средств на 40÷50 и даже 80% осуществлялось за счет кредитов Госбанка СССР. Государство прямо финансировало (и то на max 70%) только производственные запасы, сфера обращения на 100% кредитовалась. С разгромом Госбанка СССР, переводом на обслуживание в коммерческие банки, предприятия потеряли от 40 до 50% оборотных средств.

Вторая. Гайдаровская концепция перехода на рыночные отношения в одну ночь полностью «сожрала» весь оборотный капитал.

По этим двум причинам в расчете на 01.06.1996 АО «АвтоВАЗ» потеряло по самым скромным подсчетам 9 трлн. рублей оборотных средств.

Третья. Государственная рэкетирская система налогообложения. По данным за первое полугодие, в добавленной стоимости налоги составили 73%. ВАЗу (АВТОВАЗу) остаются только средства на заработную плату и микроскопические суммы на развитие и социальные нужды. При этом с низкорентабельного производства взыскива-

ется акциз, как с суперрентабельного предприятия. Иными словами, треть всех налогов – противоестественные поборы. Беда, что 50% экономики в тени, сотни миллиардов долларов за границей, а честный производитель переобложен.

Иными словами, главный виновник банкротства – государство. При этом на сумму неуплаченных налогов «накручено» 100% штрафов и пени.

Четвертая. Причина, которую создали на паритетных началах и государство и ВАЗ – это экспорт. Когда-то он был рентабельным: во втором полугодии 1992 года рентабельность экспорта составила 21%, при внутренних продажах 31% (или общей рентабельности 27%). Искусственное регулирование курса рубля к валюте сделало экспорт убыточным. ВАЗ вместо прекращения «патриотического» экспорта продолжал крупные поставки за рубеж и потерял на этом не один триллион рублей. Только сейчас одумался и сокращает экспорт.

Правительство до сих пор не в состоянии понять, что 95% всех предприятий России обанкротить без мощной «помощи» правительства нельзя, оно должно свои грехи само замаливать. Без ломки налоговой системы уже сейчас правительство обязано отменить дурацкий акциз и списать долги в бюджет. Без этого стратегического эффективного инвестора даже искать не надо, нет таких дураков.

3. Государство государством, но рыльце в пушку и на ВАЗе.

Первое. Застывший социалистический монополизм, неуправляемый монстр. Инвестору-автомобилисту не нужны ни КВЦ, ни ПТО, ни один из филиалов, даже под вопросом механики и металлурги. Нужно разбить АО на дочерние и зависимые АО (предприятия) и привлечь профильных инвесторов (станкостроителей, инструментальщиков, пластмассовиков, агрегатчиков и т.д.).

Второе. Бесконтрольное со стороны собственников управление. Исполнительный орган = совет директоров + молчуны – непрофессионалы. АФК, AVVA – это ВАЗ. Сам преступник, сам себе судья.

Третье. Окружение ВАЗа целой ордой посредников с покупателями.

Монополия покупателя в Поволжье (читай: Самарской области) и Москве = 78% сбыта. Коррупция, скидки = 1,5-2 трлн. рублей потерь. Страны СНГ – через Запад (Турция, Чехия, Франция, etc.). Иными словами, маркетинг схвачен не в пользу ВАЗа. Огромный насос. Липовый бартер. Финансовая коррупция.

Четвертое. Окружение ВАЗа целой ордой посредников с поставщиками. Потери 10-20% = 1,5-2 трлн. рублей. Финансовая коррупция.

Нужен выход на прямые связи, оздоровление моральное + финансовое.

Пятое. Разгул безхозяйственности. Потеряны сотни миллиардов рублей. Кого сняли, кого судили?».

В другой раз Ясинский создает менее пространный текст, умещающийся всего на одной блокнотной странице, в нем меньше слов, но больше цифр. Они бьют не в бровь, а в глаз. Даешь инвестора!

«1. За 10 лет надо вложить в НИОКР и развитие 500 млн. $ x 10 = 5 млрд. $.

2. Надо погасить долги бюджетам (всех уровней) и внебюджетным фондам = 1,3 млрд. $ (или + 2,7 млрд. $).

3. Погасить хотя бы 1/2 кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам = 0,8 млрд. $.

Σ = 5 +1,3 +2,7 + 0,8 = 9,8 млрд. $ ~ 10 млрд. $.

По 1 млрд. $ в год = 5,8 трлн. руб. в год.

4. Долги Внешэкономбанку около 0,7 млрд. $.

ΣΣ = 10,7 млрд. $.

По 1,07 млрд. $ в год = 6,2 трлн. рублей в год.

Ясно, что девственность не сохранить, и надо искать инвестора очень быстро».

В его рабочих папках собрано множество сообщений Госкомстата СССР, сведений о росте цен и компенсациях, информаций брокерских фирм, свидетельств о необратимом процессе интеграции советской экономики в системе международного рынка. Он следит за мировыми фондовыми индексами, за российским рынком акций, за рынком государственнх ценных бумаг. Дивиденды, акции, контрольные пакеты, финансовые консультации – все его интересует, со всем он спорит. «Чьи?», «И что?», «Результат – ноль?». Его вопросами, как лавровым венком, украшены журнальные и газетные статьи на экономические темы.

В кипе бумаг находим листы, исписанные его крупным, разборчивым почерком. В текстах, набросках, планах, схемах, в ровных колонках семи-, восьмизначных цифр – размышления Ясинского о настоящем и будущем АВТОВАЗа, Тольятти, России.

Например, одна из его рукописей 1994 года содержит предложения о стабилизации денежного рынка, что, по мнению Александра Ибрагимовича, непременно приведет к укреплению рубля. Среди конкретных мер, заслуживающих внимания, А.И.Ясинский, в тот момент занимающий пост директора по экономике и планированию АО «НТЦ АвтоВАЗ», называет такие, как:

«1. Продажа населению 20 млрд. руб. валюты по биржевому курсу:

1 долл. = 8 руб. = 160 млрд. руб. с хранением валюты на счетах во ВЭБ (Внешэкономбанк). Расход не превысит 1 млрд. руб. в год (т.к. нет возможности попасть за границу).

2. Продажа населению отечественных товаров за валюту (автомобили, холодильники, телевизоры, стиральные машины, произведения искусства, драгоценные изделия) по курсу:

1 долл. = 2 руб. = 20 млрд. долл. х 2 руб. = 40 млрд. руб.

(На полях А.И. делает ремарку: «Автомобиль – 15 тыс. руб. вместо 9 тыс. руб.» – Р.К.).

3. Открытие сети коммерческих магазинов с ценами, повышенными в 2-4-5 раз, и реализацией качественных товаров (продовольственных и промышленных). Продавать 20% рыночного фонда.

4. Всю систему комфортабельного отдыха сделать платной на всю стоимость. Профсоюзную дотацию давать только малоимущим на специальную санаторную сеть (лечение).

5. Создать немедленно за счет жилья гостиниц на 2 млн. мест (2 года).

6. Продать землю: 500 руб. х 1 сот. х 10 = 5 тыс. руб. х 10 млн. уч. = 50 млрд. руб.

7. Создать мощность на 5 млн. коттеджей в год.

8. Купить у японцев (и других стран) 2 млн. шт. автомобилей (за 5 лет по 400 тыс. шт. в год). 400 тыс. шт. х 4 тыс. долл. = 1 млрд. 600 млн. долл. Купить с расчетом Курилами.

9. Создать немецкую автономную республику на границе Саратовской и Куйбышевской областей и создать за счет ФРГ мощности на 500 тыс. автомобилей в год + другое = 10 млрд. руб.

10. Усмирить Δ ФЗП не только налогами на предприятия, но и на население. Установить, что заработок до 150 руб. не облагается; 150 – 200 руб. облагается 10% налога; 201–300 руб. = 13%; 301–400 руб. = 15%; 400–600 руб. = 20%; 600–800 руб. = 30%; свыше 800 руб. = 50%.

11. Налоги на рентабельность (к себестоимости):

До 5% = 0%
От 5 до 10% = 15%
От 10 до 15% = 30%
От 15 до 20% = 40%
Свыше 20% = 70%».

Результаты «шоковой терапии», потрясшей и АвтоВАЗ, и всю отечественную экономику, а также инфляционный взрыв 1992 года, достигший 2540%, галопирующая инфляция – все это не могло оставить Ясинского, экономиста до мозга костей, безучастным к происходящим на родном предприятии и в стране событиям. Он размышлял, считал и боролся.

В личном архиве Александра Ибрагимовича изобилуют блокнотики размером с ладонь (линейка показывает 9,5 х 17 см), большинство из них без начала и конца, то есть без обложек, а листочки – россыпью. Мизерная бумажная площадь содержит его масшабные проекты середины 1990-х. Дух захватывает!

«1. Версификация капитала:

– организация на действующих площадях супер- и выгодных производств (производство напитков, хлебобулочных изделий, строительных материалов, товаров легкой промышленности, одежды, обуви, бытовой техники, мебели, etc.);

– вывод всего излишнего с площадки завода: оборудования, складов, etc. – всего первого проекта завода (ВАЗ-2101–ВАЗ-2107). Уплотнение технологии. Оставить производство автомобилей только семейств ВАЗ-2109, -2110, -2123, -1116;

– на освобожденных площадях организовать производство КИ (комплектующих изделий), невыгодных к закупке. Уменьшить удельный вес покупных КИ в 2 раза.

2. Сохранение производства автомобилей под возможности поставщиков:

– сохранить производство на уровне 220 +220 + 75 = 515 ÷550 тыс. шт., но высокого уровня;

– унифицировать узлы, агрегаты, детали и поднять мощности заготовительных производств на этой основе;

– прикрыть богодельню *(бесспорно, Александр Ибрагимович знал, что это такое и отвечал за свои слова – Р.К.)*.

3. Реорганизация доходов работников-акционеров:

– зарплату разделить на 3 части:

a) собственно зарплата = 2-м средним в автопроме (~ 650 тыс. руб.);

b) социальная дотация = 40% зарплаты (~ 260 тыс. руб.);

c) накопление собственности, т.е. продажа акций со скидкой 50% номинала = 15% зарплаты (~ 100 тыс. руб.);

d) зарплату считать в $ с перечислением в рублях по курсу».

В простых блокнотиках имеются рекомендации и для прогремевшего на всю страну со своим «Поехали!» Автомобильного Всероссийского Альянса. Ясинский с AVVA особо не церемонится:

«a) AVVA!!! сменить учредителей, ввести «своих» – вазовских: АвтоВАЗБанк, ФПГ, АФК и etc.

b) сменить руководящие органы, выгнав скомпрометировавших себя и бездеятельных.

c) получить хорошую прессу, телевидение: AVVA = ВАЗ или AVVA = ФПГ ВАЗ – КамАЗ !!!

d) поглотить ЛогоВАЗ на 100%.

e) монополизировать автомобили AVVA и ЛогоВАЗа в ГДР».

Вот попалась характерная для Ясинского запись – бескомпромиссная, якобинская:

«Создать Временный комитет по управлению реорганизацией (ВКУР) или комитет по управлению реорганизацией и обновлению кадров (КУРОК)». Как звучит, а? КУРОК! По его схеме, в Комитет, не дрогнув, должны войти известные вазовские руководители: К.Г.Сахаров, Н.В.Ляченков, Ю.Б.Степанов. Во главе «КУРКА» – генеральный директор А.В.Николаев.

На отрывном листочке из блокнота пролетает в гордом одиночестве его очередная сенсационная, но неосуществимая идея:

«Пункт 3. Продать авторские права на ВАЗ-2110 мощному банку или консорциуму банков за 200 млн. $ под роялти».

Есть ли продолжение, т.е. пункт 4? И где начало? Почему все обрывается на полуслове, рассыпается, как горох? Не для того ли, чтобы горошинки-мысли закатились в чьи-нибудь плодородные извилины и дали всходы?

Вот тревожная и не допускающая возражений фраза:

«АО нуждается в господдержке. Но как можно добиваться ее, если у самих жир каплет со всех пор? Никто не даст ни копейки в нашу паразито-потребительскую прорву. Вывод: приватизация дала обратный ожидаемому результат: госдисциплина, госответственность ушли, а пришло безудержное воровство, разбой, купеческие замашки. Сдерживающие инстинкты вмиг пропали. Вперед – к банкротству!».

Кто разорвал блокноты? Александра Васильевна Кротова, главная хранительница семейного архива, ответила автору этих строк просто:

– Ясинский.

– Зачем?

– Чтобы раздать.

– Кому?

– Специалистам. После совещания он говорил: «Подумайте», «Доработайте», «Посмотрите, может, пригодится». Александр Ибрагимович щедро одаривал коллег идеями, которые легли в основу не одной диссертации.

Фейерверк мыслей, озаряющих порой не очень радужное будущее АВТОВАЗа (потому что приходилось резать по живому), находим мы на нескольких бумажках. «Меры» – так Ясинский в 1996 году обозначил работу, насчитывающую около 70 пунктов. Вполне допустимо, что их было не 70, а 170, 270, 770 и даже больше. Фантазия этого человека не знает границ. Итак, «Меры» по стабилизации финансовой ситуации АВТОВАЗа:

«1. Соцкультбыт → продать или отдать (экономия = 20 млн.$), включая КОП, АГРО.

2. Акционировать самостоятельные предприятия (АвтоВАЗагрегат, НТЦ, ПТО, АвтоВАЗтранс, КВЦ, ОПП, СПАР, БРОНТО).

3. Сократить убыточный экспорт весь (экономия 250 млн. $ = 1,3 трлн. руб.).

4. Отменить все «дотации».

5. Отправить на пенсию 10 тыс. чел. за счет завода (60% зарплаты). Экономия = 350 млрд. руб.

6. Сдать в аренду инофирмам СТО. Доход = 100 млн. $ = 500 млрд. руб.

7. Убрать все оборудование первоначального проекта, освободить и перераспределить площади. Освоить на освобожденных площадях производство дорогостоящих комплектующих изделий внешних поставщиков, особенно Прибалтики, Украины, Кавказа.

8. Поменять «глобальный» менталитет вазовских руководителей на «крохоборный» в отношении всех затрат.

9. Ликвидировать всех посредников по поставкам и продажам. Разрушить коррупцию.

10. Переоценить капитал и стоимость 1 акции до 10 $ (= 55 тыс. руб.). Биржа.

11. Обязательно выплачивать дивиденты 25% (заменит зарплату работникам), юридическим лицам – капитализация (м.б. и физическим лицам – капитализация).

12. Установить менеджменту maxim зарплату – 4 средних зарплаты и выплачивать %% от прироста доходов, или дивидендов по акциям (дать по 200–500 тыс. акций).

13. Ударными темпами → «Самара-2», «Нива».

14. Осуществить целевую эмиссию под СТО, под «чистый» VAZ (АМЗ + АСЗ) = 500 млн. $ = 3 трлн. руб. = 40% (для отечественных инвесторов) или 1000 млн. $ для иностранного стратегического партнера (АМЗ + АСЗ + СТО).

15. Заменить западные рынки на рынки СНГ. Лобби в правительстве.

16. Ввести строгий порядок оплаты кредиторам, исключающий взятки в ГДЭФ (генеральный департамент экономики и финансов), особенно соблюдать очередность оплаты документов → автоматизировать = компьютеризировать.

17. Ликвидировать систему скидок с оптовых цен на автомобили и запчасти и убрать коррупцию в ГДМТ (генеральный департамент маркетинга, торговли и технического обслуживания автомобилей).

18. Ликвидировать посредников и бартер с поставщиками, убрать коррупцию в ГДП (генеральный департамент производственной деятельности).

19. М.б. превратить универсальный спортивный зал (УСК «Олимп») в автомобильную ярмарку генерального дилера АО «АвтоВАЗ» (биржа).

20. Объявить войну дебиторам, расчистить дебиторские завалы, особенно по собственной продукции.

21. Реорганизовать валютный контроль кардинально.

22. Выделить из системы ТО (техобслуживание) торговлю автомобилями и запчастями в отдельную сферу деятельности.

23. Адресное (предметное) финансирование НИРиОКР. Финансировать только объекты, подлежащие освоению. Закрыть все кормушки. Оставить концепты.

24. Как временная мера: заставить дилеров внести в депозит АФК по 1 млн. руб. с каждого продаваемого автомобиля в течение года-двух (500 шт. = 500 млрд. руб.) взамен взяток (min 200 ÷ 300 $), т.н. залог.

25. Продать силовым структурам часть дебиторов с уценкой (~ 2 трлн. руб.).

26. Выкупить у физических лиц ~ 10 млн. акций (30% уставного фонда) по 18 тыс. руб. (~ 3 $) = 180 млрд. руб. (при переоценке 600 млрд. руб.).

27. Решить в правительстве вопрос о продаже в СНГ 200 тыс. шт. автомобилей на условиях Запада с повышением средней цены до 4–5 тыс. $ для предотвращения снижения спроса и погашения недоимок.

28. Категорически отказаться от составления дефицитных финансовых балансов, заранее определив источники получения кредитов с гарантированным возвратом в договоренные сроки.

29. Распродать или уплотнить и загрузить излишние производственные фонды (например, СПАР), организовать «косметологическое» производство люксовых автомобилей (например, в легкоатлетическом манеже, в СПАР, в корпусе спортивных автомобилей, в дизайн-центре, учебном центре, ПТО, АвтоВАЗагрегате, etc.).

30. М.б. создать дирекцию мелких партий автомобилей спецназначения (такси, санитарные, «Эльф», «Гном»).

31. Начать игру с акциями для укрепления имиджа ВАЗа по системе МММ, но с окончательным выкупом акций и большим разрывом курса покупки и продажи. Максимально упростить процедуру движения акций.

32. В качестве версификации капитала создать фирменную сеть бензозаправок, начав с СТО и магазинов. Бензиновый бизнес.

33. Воссоздать мощнейшую пресс-службу, адекватную ВАЗу и зданию заводоуправления. Связь с центральной прессой и TV. Положительный имидж вместо отрицательного. Газета + журнал («Акционер ВАЗа» – ежемесячник).

34. Освободить «провальные» кадры <...>.

35. Создать экспортное производство автомобилей со спецкомплектацией, особым контролем качества и маркетингом.

36. Объявить конкурс на генеральных дилеров по России и СНГ.

37. При приватизации (1991 г.) оценка капитала была неимоверно искажена. Стоимость уставного капитала в 1990 г. при курсе 1 руб. = 0,33 $ была 21 000 x 0,33 = 7 млрд. $ x 5,5 = 38,5 трлн. руб. = 38,5 трлн. руб. x 0,5 износа = 14 трлн. руб.

Стоимость акции = 1000 x 0,33 = 300 $: 2 = 150 – 160 $. Понижение эффективности (снижение производства, рост издержек, рост налогов, потеря качества, потеря интереса инвесторов, слабая конкурентоспособность) снижают цену акции maximum в 10 раз. Т.е. реальная стоимость акции = 15 – 16 $.

38. Реорганизация. Холдинг (Николаев).

Реальный сектор:

1. Научно-технический комплекс (Сахаров).

2. Производственный комплекс (Ляченков).

3. Торговый комплекс (Куликов? Гасанов? Целиков?).

4. Международный комплекс.

Финансово-инвестиционный сектор = холдингу (Кацура): финансово-бюджетный комитет, АФК, ВАЗинвест, АСКО-ВАЗ.

39. Проверить взнос AVVA 150 млн. $, передачу акций второй эмиссии аннулировать и перепродать (11 млн. шт. х 15 $ – 165 млн. $ = 1 трлн. руб.). В AVVA уменьшение активов и пассивов.

40. Уменьшить налогообложение (или получить каникулы по налогам) в областной бюджет на 300 млрд. рублей сроком на 2 года.

41. Отменить акцизы на автомобили. Обратиться в Госдуму!

42. Ликвидировать планово-экономические службы в подразделениях, усилить бухучет и статистику. Сократить в 2 раза кадровые и трудовые службы.

43. Развить в городе службы благоустройства и ремонта за счет специального бюджета общественных работ (фонд занятости, транспортный налог etc.).

44. Исследовать возможность создания собственной энергетики и теплоснабжения. Сократить расходы за счет организованной экономики на 20%.

45. Покупка акций.

1-й месяц:

пакет свыше 3 млн. шт. = 20 $ за 1 шт.

пакет свыше 1 млн. шт. = 10 $ за 1 шт.

пакет свыше 0,5 млн. шт. = 5 $ за 1 шт.

разрозненные = 2 $ за 1 шт.

2-й месяц:

пакет свыше 3 млн. шт. = 10 $ за 1 шт.

пакет свыше 1 млн. шт. = 5 $ за 1 шт.

пакет свыше 0,5 млн. шт. = 2 $ за 1 шт.

разрозненные = 1 $ за 1 шт.

3-месяц:

пакет свыше 1 млн. шт. = 3 $ за 1 шт.

пакет свыше 0,5 млн. шт. = 1 $ за 1 шт.

разрозненные = 0,5 $ за 1 шт.

Иными словами, осуществлять скупку акций по заранее обнародованному курсу (МММ, но наоборот). Это сократит сроки сброса акций на рынке.

46. Лизинг:

1. Ускоренная амортизация, сокращение прибыли и увеличение собственных средств в обороте и на капвложения.

2. Снижение суммы налога на имущество.

3. Более ослабленный режим кредитования (не надо предоплаты).

Вести переговоры с белорусскими предприятиями станкостроения.

47. Опасность уплаты налогов на изменения курса $ по дебетовым операциям, при неполучении реальных денег из-за границы. Нужно погасить задолженность ВЭБ (или ВТБ) за счет передачи векселей с уценкой (в пределах 34%). Это снизит размер $Д^{Т}$ и $К^{Т}$ задолженности (400–600 млн. $). Сокращение процентов по кредитам.

48. Пытаться выйти на выпуск 750 тыс. автомобилей в год.

49. Депонирование зарплаты, отсос вкладов со счетов Сбербанка и других банков за счет кредитных карточек.

50. Ликвидация продажей долей всех инвестиций в другие компании, кроме AVVA и АФК.

51. Резко сократить ремонты и ремонтные службы.

52. Сократить численность НТЦ на 1/3 (промУКС на 1/2, проектное управление на 1/2, конструкторские службы на 1/3, технологические на 1/3).

53. Сократить службы технической дирекции на 1/2, экономической на 1/2, производственной на 1/2.

54. Организовать фирменную службу безопасности не для руководителей, а для защиты собственности и борьбы с коррупцией в среде руководителей.

55. Формировать оборотный резервный капитал до 5 трлн. рублей (в ценах 1996 г.).

56. Коренным образом реорганизовать бухгалтерский учет. Пригласить западных экспертов, обновить на 95% бухгалтерские кадры за счет спецобучения молодежи.

57. Реорганизовать дирекцию по информационным системам, придать динамичность.

58. Любой ценой переукомплектовать юридическую службу за счет найма по контрактам выдающихся, видных и классных юристов из юридических контор Москвы, Запада.

59. Превратить «деревенскую» издательскую и машинописную базу, конторский стиль и дизайн в самые современные.

60. Запретить всему составу вазовского АО и АО других заводов участие в управляющих органах других фирм без решения совета директоров и прозрачности их деятельности. Запросить декларации от всех руководителей об их участии в настоящее время в организациях и фирмах, связанных с ВАЗом.

61. Организовать экспертный комитет по рассмотрению коммерческих и финансовых предложений персонала на гонорарных началах (10% от эффекта).

62. Ликвидировать (продать) до 500 явных и неявных служебных автомобилей.

63. Удешевить транспорт на 20–30%.

64. Работа в бригадах, гласность по принимаемым мерам.

65. Возобновить производственное соревнование с высокими премиями между коллективами.

66. Не снимать ВАЗ-2106, а сделать рестайлинг и создать четвертую нитку конвейера, как это предполагалось в первом проекте. Нужна дешевая классическая модель. М.б. кузов, что-то из ретро (ПТО?).

67. Всеми возможными средствами закрыть реэкспорт автомобилей в СНГ.

68. Организовать на ВАЗе производство комплектующих изделий дорогих и ненадежных поставщиков, особенно из стран малонадежных (Украина, Прибалтика и др. страны СНГ, Югославия).

69. Погасить долг бюджету зарубежными векселями в расчет долга:

a) снимается акциз;

b) снимаются пени;

c) сумма задолженности = 40% добавленной стомости за время ее образования».

Эти пункты, словно параллели и меридианы, охватили АвтоВАЗ со всех сторон. Чтобы выжить, как бы подсказывал автор «Мер», надо не просто двигаться, а нестись со всех ног в разные стороны, но с одной целью – вперед! Мчаться вчера, сегодня, завтра.

Сохранились «Замечания к проекту Закона о предприятии» *(записи сделаны рукой А.И.Ясинского на небольших листочках бумаги. Замечания написаны в 1986 году, Закон был принят в 1987 году – Р.К.):*

«1. Народ ждет какого-то движения вперед по пути к полной демократии. Поэтому любой шаг назад или сохранение существующих малоэффективных положений Закона о предприятии вызовет крайне негативную реакцию трудовых коллективов с опасными последствиями. Не следует думать, что в наше время можно протащить любую «бумажку» – народ очень бдителен, неформально организован и сведущ.

2. Закон должен быть «стражем» предприятия в обществе, он наиболее ярко должен подчеркивать эту свою функцию. Кроме того, Закон должен показать реальное место предприятия в обществе. Поэтому в самом начале изложения Закона надо дать примерно такое определение предприятия и его места (пусть не таким «высоким штилем», которое употребляется только для того, чтобы получше врезаться в сознание)...

3. Вопрос о собственности должен быть решен в Законе категорически в пользу предприятия. Вернее – в пользу собственности. Она должна приближаться к рабочему, трудовому коллективу. Без этого экономической перестройки не будет. Наивно было бы полагать, что весь народ бросится расхватывать средства производства в свою собственность. Об этом говорит практика последних лет. Охотно только разворовывают ее. Этот феномен-нонсенс говорит насколько трудящихся отучили от хозяйской «жилки». Предстоит, напротив, большая и тяжелая работа по преобразованию ничейного национального богатства в собственность. Поэтому вопрос о собственности должен даваться более развернуто и диалектично».

Далее следует серия записок А.И.Ясинского:

«1. Надо ответить на главный вопрос: каким образом создать у предприятий неуемную жажду производить больше товаров и производить дешевле. Решение всех других вопросов без этого – игрушки в правовое предприятие и правовое государство.

2. Неясно решается второй главный вопрос: о собственности и хозяйском отношении к имуществу народа. В проекте Закона (в части «Государственное предприятие») этого нет.

3. В проекте имеется фиктивная система прав и реальная система ограничений. В статье 10 выход госпредприятия из министерства и изменение режима работы не допускается. Это, кстати, противоречит только что принятому Закону об изменениях и дополнениях *(на полях А.И.Ясинский делает ремарку «Крепостное право» – Р.К.)*.

В статье 8 декларируется равноправие всех видов *(эти два слова А.И.Ясинский подчеркивает дважды – Р.К.)* предприятий в организации своей хозяйственной деятельности etc., а уже в статье 9: предприятия всех видов, кроме не состоящих в подчинении органам государственного управления.

В статье 10 выход не допускается (госпредприятия), а в статье 14: предприятия любых видов добровольно входят ...в акционерные общества. То есть выходят из госпредприятий?

В статье 15 предприятие имеет право по своему усмотрению продавать и передавать, сдавать в аренду etc. В статьях 102, 103 – никаких экономических прав у госпредприятия».

По каждой статье А.И.Ясинский делает существенные замечания, потому что все это выстрадано им самим в практической деятельности.

Записная книга в твердом коричневом переплете, с бронзовой надписью на обложке «CORTICEIRA AMORIM», содержит массу его идей, схем, планов, размышлений. Откроем несколько страниц его «рабочей тетради» 1994 года.

«Дела акционерные:

1. Провести собрание акционеров 17-21/06 (м.б. в корп. 3/1, корп. 50, корп. 2).

Повестка дня:

– о годовом отчете совета директоров и правления АО.

– об изменении в уставе АО.

– о дивидендах за 1993 год.

– об отношении акционеров ко второй эмиссии.

2. Просмотреть материалы к собранию в ДК, комн. 54.

Обдумать проблемы:

1. Создания союза акционеров с изданием ежеквартальной (ежемесячной) газеты «Акционер». М.б. как приложение к газете «Площадь Свободы».

2. Создания союза пенсионеров с изданием ежеквартальной (ежемесячной) газеты «Пенсионер». М.б. как приложение к газете «Тольятти сегодня».

М.б. строить на первых началах как дайджест + местные обзоры дел + консультации и советы + письма.

Стоимость номера = 50 руб. x 10 000 = 500 000 руб. x 4 = 2 млн. руб. (20 тыс. экз. x 30 руб. = 600 тыс. руб.)

М.б. как приложение к «Волжскому автостроителю».

3. Чл. взносы в союз акционеров = 1 тыс. руб. (издание газеты, содержание водителя, секретаря) = получение газеты (листка)».

Александр Ибрагимович четко видел, каким должен быть печатный орган у акционеров. Он, словно бывалый редактор, набросал бизнес-план газеты «Акционер»:

«1. Представление (презентация) всех крупных АО Самарской области (~ 200 = 4 года).

2. Экономические обзоры по области (~ 200 = 4 года): общие, отраслевые, специализированные.

3. Представление (презентация) крупных руководителей хозяйственных, коммерческих, финансовых, политических, административных структур области (~ 200 = 4 года).

4. Биржевые новости, котировки (~ 200 = 4 года).

5. Официальные хозяйственные, финансовые материалы (~ 200 = 4 года).

6. Платежи, задолженности, банкроты, полубанкроты (~ 200 = 4 года).

7. Дайджесты.

8. Интервью (~ 200 = 4 года).

9. Полемика (~ 200 = 4 года).

10. История самарского купечества, банков, заводов, фабрик (~ 200 = 4 года).

11. Эмиссионные проспекты.

12. Реклама.

13. Письма акционеров.

14. Вопросы и ответы».

Ясинский семимильными шагами шел в своих «прожектах». В качестве приложения к «Акционеру» он был бы не прочь издавать:

a) ежеквартальный статистический сборник с отчетами АО и комментарием;

b) статистический ежегодник с отчетами АО и анализом;

c) учредительные документы АО (сборник или в составе статистического сборника).

О силе и значении прозрачной отчетности А.И.Ясинский неоднократно говорил на совещаниях: «Скрытое раздражение работников закрытостью информации, всем кажется, что кругом МММовское жульничество, обворовывание, растет разрыв между трудовым кол-

лективом и менеджментом». Вот для чего необходим печатный орган акционерам. Для гласности, открытости и правдивости!

В солидной рабочей тетради «CORTICEIRA AMORIM» можно найти главу «Причины неплатежей», а рядом с ней «Вывод», прочитать о том, как важно развить в АвтоВАЗбанке и «Ладабанке» агентскую сеть в местах продажи автомобилей для мгновенного зачисления средств ВАЗу или поставщикам по поручениию ВАЗа. Здесь встречаются страницы с интригующим словом «idea», ибо то, что изображено под ним, понять может только человек подготовленный, принадлежащий касте избранных, то есть касте экономистов.

Необыкновенно сверкающие названия дает Александр Ибрагимович своим проектам. «Операция BLESK». Каково? Приведем несколько пунктов из «Результативного варианта» этой блестящей операции (печатается по оригиналу):

«1. Индексация зарплаты производится 1 раз в полугодие.

2. Непроиндексированная зарплата за 6 мес. депонируется в виде прибыли в банках на максимально выгодных условиях.

3. С 7-го месяца зарплата персонала выплачивается в сумме, равной уровню зарплаты с индексацией на 7-й месяц, и так до двенадцатого месяца.

4. В течение шести месяцев (х 2) персоналу продаются льготные акции AVVA... Продажа акций необходима с целью избежания всякого налогообложения. Чтобы экономию от подоходного налога обратить в пользу персонала, следует индексную сумму заработной платы увеличить на ~ 25%.

5. AVVA передает АвтоВАЗу акции в опцион или на консигнацию сроком на 12 месяцев».

И далее на 10 страницах «Операции BLESK» под жезлом Ясинского маршируют шеренги чисел, выстраиваются схемы, выдвигаются с левого фланга дополнительные финансовые ресурсы. Его обыкновенная авторучка с фиолетовыми чернилами призывает АвтоВАЗ активнее адаптироваться к изменившимся условиям: к концу 1993 года экономика России стала экономикой рыночной.

Цифры, проценты, акции, миллиарды рублей, формулы «Траст ФК → акции AVVA в залог!!», «Fintrast + Banktrast», «Fincorp – VAZ = 500 млрд. руб. акц. AVVA»...

Идеи, идеи! Как много их воплотилось! Как много осталось в тетрадях.

Его имя – это знамя

В 1998 году Александра Ибрагимовича Ясинского избрали председателем совета ветеранов войны и труда АвтоВАЗа. Отчетно-выборная конференция проходила в шахматном клубе при центре обучения и подготовки кадров профсоюзного комитета ОАО «АВТОВАЗ». Новенький, как целковый, председатель сделал ход конем. Цель «гроссмейстера» – ни мат, ни шах, а фонд. Ясинский решил создать фонд совета ветеранов. Был назначен директорат, создан попечительский совет, президентом фонда избрали Алексея Васильевича Николаева, в то время занимавшего пост президента-генерального директора АвтоВАЗа.

Главная цель «хода конем» – сделать фонд серьезным финансовым инструментом в деятельности ветеранской организации. Заветной мечтой Ясинского было создание Дома ветеранов, чтобы среди бывших вазовских работников не было беспризорников и нуждающихся, чтобы они имели возможность в Доме встречаться, общаться, отдыхать, получать медицинскую помощь, разные консультации.

В связи с Домом ветеранов вспоминается редкостный факт из книги «Мои зарубежные командировки», автор которой – советник по науке исполнительного директора по техническому развитию ОАО «АВТОВАЗ», профессор, доктор технических наук А.К.Тихонов. Действие происходит в ФРГ, на фирме «Шарвехтер», которая считалась в 1980-х годах в Германии основным производителем петель для автомобильных дверей.

«Мы приехали в г. Ремшейд, нас доброжелательно встретил директор фирмы, пожилой и почтенный господин Бремикер. На фирме «Шарвехтер» вывешен красный флаг. В честь советской делегации, как выразился Бремикер. Я и директор сразу нашли общий язык, он лично повел нас по всему заводу и подробно показывал производство.

Во время обеда разговорились. Бремикер коротко рассказал о себе. Женился на дочери хозяина фирмы «Шарвехтер», затем началась война. В 1945 году американцы все разбомбили. «Пришел я к заводу, – вспоминал Бремикер, – а там одни руины, сел на развалины и заплакал. Подошли оставшиеся рабочие, сели рядом, говорят, ну что горевать, давай восстанавливать. Но у меня нет ни копейки денег, мне нечем платить вам, ответил я. Ничего пока не надо, сказали рабочие,

давай построим один корпус и начнем выпускать петли дверей, а там видно будет. С такой искренней поддержкой я все организовал, потом взял кредит, и дело пошло. Тот день я запомнил на всю жизнь. Построил пансионат для престарелых моих работников. Если у ветерана не сложились отношения со взрослыми детьми или он остался в старости одинок, то он может перейти жить в пансионат на полное обеспечение, причем там все его сослуживцы, с которыми он проработал много лет, ему в пансионате интересно, никто ему не мешает. Мне ведь за 70, и я подумываю о том, что при малейшей обузе для детей я тут же уйду в пансионат. Я там всех знаю, там все свои».

Вот такой разговор состоялся с директором фирмы «Шарвехтер» господином Бремикером, человеком мудрым и много пережившим.»[47.]

Для реализации благородной идеи А.И.Ясинскому требовались немалые средства.

– Без финансовой базы ветеранам не обойтись, – твердо сказал себе Ясинский и поднялся на 23-й этаж здания заводоуправления. В кабинете президента-генерального директора АВТОВАЗа он озвучил свою идею:

– Пусть завод выделит совету ветеранов часть сверхплановых автомобилей, вазовские дилеры их продадут и с каждого проданного автомобиля часть средств перечислят совету. Совет положит деньги на депозит в банк и на проценты будет решать все ветеранские проблемы.

Схему Ясинского наверху оценили, и он начал собирать подписи на необходимых бумагах. Долго кружил бывший заместитель генерального директора по экономике и планированию по этажам «изоленты», как называют в народе высотное голубое здание заводоуправления, пока не понял: его идею поддерживают не все.

<...>

...Наконец, в 1998 году совет ветеранов войны и труда деньги от ОАО «АВТОВАЗ» получил, но, к сожалению, только 5 миллионов рублей и положил их на депозит в ФиаБанк. У совета ВВиТ появился стартовый капитал!

<...>

---

[47] А.К.Тихонов «Мои зарубежные командировки», 2005 г., тип. ДИС ОАО «АВТОВАЗ», с. 165–166.

Всего в совете ветеранов войны и труда на учете состоит 15 тысяч человек, из них 2,5 тысячи – ветераны Великой Отечественной войны. В совет обращаются с различными вопросами, кому-то нужна путевка в санаторий, кто-то решил отремонтировать автомобиль, одни ложатся на операцию, другие озабочены зубопротезированием. Ветераны имеют (вернее, имели до недавнего времени) возможность культурно отдохнуть, для них закупались билеты на спектакли театра «Колесо», на гастроли Московского цирка, на выступления вокальной студии Веры Бабиной при ДКиТ. Счастливчики, они попали на концерт Дмитрия Хворостовского, который выступал в Тольятти в 2007 году во Дворце спорта. Ко Дню Победы в 2007 году они получили роскошные подарки – билеты на спектакль Самарского академического театра оперы и балета. Эта огромная работа проводится советом ветеранов, в который входит 31 человек, кроме того, ему помогает активный резерв из 200 председателей советов ветеранов производств, служб, управлений, всего же на заводе – 56 ветеранских подразделений.

Звание «заместитель председателя совета ветеранов войны и труда» много лет носит В.Н.Иванеишвили. Боевую закалку она приобрела, работая с прежними председателями совета Яковом Степановичем Мантровым и Виктором Александровичем Звонаревым, у которых было чему поучиться. Энергичная, настоящий командир в юбке, Валентина Николаевна в 2007 году удостоена титула «Женщина года» в номинации «Лидер общественных организаций».

<...>

...40-летие АВТОВАЗа выпало на 2006-й, нелегкий для предприятия год. Режим экономии средств отразился и на подготовке к юбилею: программу праздничных мероприятий подсократили, урезали расходы. В итоге «ужимания» первопроходцы Волжского автозавода остались практически без должного внимания.

Председатель совета ветеранов войны и труда АВТОВАЗа этого допустить не мог и, прихватив трость, взял курс на «высотку». Он давно хотел потолковать с новым руководством акционерного общества, пришедшим из ФГУП «Рособоронэкспорт».

– Сорокалетие АВТОВАЗа – это прежде всего наш праздник, – сказал напрямую А.И.Ясинский председателю совета директоров ООО «ГРУППА АВТОВАЗ» В.В.Артякову. – Молодежь, которую вы

привели на завод из Москвы, никакого отношения к юбилею не имеет. Праздник принадлежит ветеранам-вазовцам. Они – гордость завода!

В результате встречи «прокол» в программе праздника был устранен.

<...>

Ясинский много времени у руководства не занял, говорил по существу. Предложил Артякову встретиться с членами совета ВВиТ, посидеть, поговорить о наболевшем. Владимир Владимирович согласился.

Александру Ибрагимовичу все труднее перемещаться – болят ноги. Он редко появляется на ул. 40 лет Победы, 98, где в 16-этажке в двухкомнатной квартире располагается скромный ветеранский офис. Бумаги на подпись часто привозят Александру Ибрагимовичу домой. Не единожды собрания ветеранов заканчивались его заявлением: «Все, устал! Подаю в отставку!» Какой поднимался гвалт!

– Даже не думайте, Александр Ибрагимович! Пока вы живы, вы будете председателем совета! – таков безжалостный приговор его 15-тысячного войска.

– Ясинский – наше знамя, одного его имени достаточно, чтобы открылись двери недосягаемых кабинетов, – говорит В.Н.Иванеишвили, выражая мощное мнение беспокойного, неизбалованного, тертого жизнью класса – пенсионеров ВАЗа.

Им хорошо известна поговорка А.И.Ясинского: «Я не обещаю, но сделаю». Михаил Андреевич Сидельников, председатель совета ветеранов ПСМО «АвтоВАЗремстроймонтаж» и Николай Васильевич Свистунов, возглавляющий совет ветеранов управления оборудования дуэтом вторят: «Александр Ибрагимович нам ни в чем не отказывает».

Основную материальную поддержку неработающим пенсионерам оказывают администрация и общественные организации предприятия. Непрерывным потоком заявления идут и на имя председателя совета, в них боль и страдания, о которых тяжело читать. Рукописные строчки словно протягивают руки: нужны средства на лекарства, на лечение, на похороны: «Прошу оказать материальную помощь в связи с тяжелым материальным положением. Я являюсь опекуном 9-летней девочки. Моей пенсии для решения наших проблем не хватает», «Сделана операция за 50 тысяч рублей моему мужу. Он отработал на ВАЗе в прессовом производстве 30 лет, я на ВАЗе отработала 31 год. Прошу помочь материально», «Травмировала ногу в торговом центре «Мадагаскар» при спуске с третьего этажа по эскалаторной лестнице: порезало голень

правой ноги, задело вены», «Ездила в Пензенскую область на похороны родного брата», «Ухаживаю за матерью-инвалидом I группы», «Нужны средства для поездки в Сургут на похороны мужа», «У меня больное сердце, астма»... Таких заявлений десятки, сотни, на каждом появляется положительная резолюция: «ФВВиТ. Выдать (указывается сумма: 500, 1000 или 2000 рублей)». И подпись: Ясинский.

Обращаются к нему и целые коллективы: «Совет ветеранов ЖКУ ВАЗа просит оказать материальную помощь 67 ветеранам труда в связи с праздником День пожилого человека согласно прилагаемому списку».

Надо бы выразительнее, существеннее поддерживать пенсионеров, бывших работников АВТОВАЗа, но средств на благотворительную помощь в совете ничтожно мало. Почти десять лет совет функционирует на средства общественного фонда ветеранов войны и труда (ФВВиТ), созданного А.И.Ясинским. Задача, которую ставил перед целевым фондом Александр Ибрагимович, была такова: через совет ветеранов оказывать материальную помощь самым нуждающимся, организовывать концерты и встречи, обеспечивать ветеранам финансовую и моральную поддержку. Напомним, стартовый капитал в 5 миллионов рублей для фонда дал АВТОВАЗ.

– За 10 лет мы уже почти все из фонда ВВиТ выгребли, то есть истрачены все проценты от депозита в ФиаБанке, разлетелся и мой личный вклад в 300 тысяч рублей, – сказал недавно А.И.Ясинский. – Раньше ветеранам хоть скромные, но подарки покупали, на теплоходе их катали, на концерты выводили. Сейчас положение в совете очень трудное.

Предполагалось, что со временем в «Ветеран» придут и другие спонсоры, небезразличные к нуждам старшего поколения. Они и приходили, на разных этапах несколько тольяттинских бизнес-компаний материально участвовали в проектах фонда, за что ветераны говорят им огромное спасибо. Однако сегодня благотворительный фонд «Ветеран» на постоянной основе спонсирует только одна организация – это ФиаБанк. Президентом фонда «Ветеран» является председатель правления ЗАО «ФИА-БАНК» А.П.Волошин.

Материальная помощь пожилым людям – это только часть работы фонда. Много делается для поддержания простого человеческого общения, для проведения встреч, посиделок, репетиций хоров и ансамблей, организованных во многих кварталах Автозаводского

района. Так, ярким, запоминающимся событием для пожилых и зачастую одиноких людей, многим из которых 70–80 лет, стал в 2007 году концерт с участием более 100 артистов Самарского академического театра оперы и балета. Понравилось ветеранам и выступление белорусского ансамбля «Песняры». Эти праздники не дают бывшим работникам АВТОВАЗа чувствовать себя всеми забытыми и лишними в современном мире.

...А тогда, в 1998 году, пять миллионов рублей, составивших стартовый капитал фонда «Ветеран», оторвались от заводской казны не вмиг. И это можно понять: ухудшались позиции АВТОВАЗа на рынке, наступил финансовый кризис, известный миру под английским на-званием «default». Пока одни жили, другие выживали. Ясинский бросил клич среди дилеров ВАЗа: «Ребята, подбросьте денег в фонд совета ветеранов войны и труда». В первый год одна дилерская фирма в Уфе перечислила в фонд около миллиона рублей, потом все заглохло.

Тогда Ясинский продал часть своих акций ОАО «АВТОВАЗ» и, завернув кипу купюр в газету, вызвал служебный автомобиль.

– Едем к нашим, – сказал он водителю.

Иван Николаевич Бедный выключил мотор на улице 40 лет Победы, 98. Войдя в ветеранский офис, председатель совета положил сверток перед своим заместителем:

– Тратьте.

На ринг!

– Он принес в газетке 300 тысяч рублей и сказал: «Тратьте», – вспоминая эту минуту, Валентина Николаевна Иванеишвили не в силах скрыть волнения. – Не взял с меня даже расписки, за все годы ни разу не потребовал отчета, хотя я веду тетрадь расходов и храню все квитанции. Ветераны и не знали, на чьи деньги, образно говоря, они вставляли зубы. Он часто отдавал в фонд свою зарплату, которую получал как председатель наблюдательного совета ФиаБанка, и гонорар за лекции в городской думе приносил сюда же: «Раздайте». Частенько на его личную «заначку» накрывался скромный стол для ветеранов – к 8 Марта, к Дню защитника Отечества, к Новому году. Не думаю, что у Ясинского денег куры не клюют. Он отдавал их людям по доброте души.

Председатель совета и его заместитель могут и спорить до хрипоты, и кричать друг на друга, но оба ценят доверие и шутку. Свидетельница очередной схватки Алла Иванеишвили, дочь Валентины Николаевны и добровольная помощница в делах совета, дала однажды ценный совет:

– Надо из фонда ВВиТ купить две пары боксерских перчаток для мамы и Александра Ибрагимовича.

Ясинский идею поддержал:

– На ринг? Всегда готов! Но с дамами не боксуюсь.

Для разрядки жаркого диспута женщины-ветераны предложили Александру Ибрагимовичу чашечку чаю.

– Еще со старухами я не пил! – буркнул тот.

Когда же на «Ахмад» намекнула девушка, Александр Ибрагимович оживился:

– С удовольствием, Аллочка! Мне – покрепче.

На дне рождения Ясинского, 20 июля 2007 года, Юрий Кузьмич Целиков читал эпиграммы свежей выпечки, а Валентина Николаевна, подарив цветы, призналась: «Александр Ибрагимович, я чуть не ушла от вас. Мне предлагали теплое место – быть администратором в санатории, который Чубайс строит на том берегу Волги, в Березовке. Но я отказалась».

– Зря, – осудил Валентину Николаевну Целиков. – Там столько энергетических мужчин!

– Сколько же водки нужно выпить этим чубайсам? – произнес задумчиво Ясинский. И все трое расхохотались.

При выборе председателя совета ветеранов управления соцкультбыта большинство голосов выдвигало Светлану Владимировну Папаву. Узнав об этой кандидатуре, Ясинский с напускной подозрительностью спросил:

– Грузинскую коалицию сколачиваете?

Политическая подковырка Александра Ибрагимовича развеселила избирателей и утроила шансы Папавы.

Во время предвыборной кампании весь Тольятти смотрит в сторону ветеранов АВТОВАЗа. Их, честно говоря, политики побаиваются. Уж больно влиятельная армия собирается под знаменем Ясинского. Сокрушит любую скалу.

– Я свистну своим ветеранам, и мы соберем столько подписей, сколько нужно, – говорит уверенно Александр Ибрагимович.

Его слова – не бравада. О силе вазовской ветеранской организации в Тольятти хорошо наслышаны.

Решительности и смелости Ясинскому не занимать. В интересах простого народа он мог авторитетно вызывать на ринг президента любой весовой категории, от руководителя АВТОВАЗа до главы государства. Так, в 2007 году А.И.Ясинский обратился лично к Президенту РФ, подготовив следующий документ:

Президенту Российской Федерации
Путину Владимиру Владимировичу

Заявление

Уважаемый Владимир Владимирович!

Руководствуясь Федеральным законом РФ № 59 от 02.05.2006 г. (часть 1, ст. 2 и ст. 4) «О порядке рассмотрения обращений граждан РФ», совет ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» обращается к Вам как к гаранту Конституции РФ с просьбой направить в г. Тольятти своего полномочного представителя для рассмотрения проблемных вопросов, касающихся граждан г. Тольятти Самарской области РФ.

Существующие сегодня пенсии предопределяют нищенское существование ветеранов войны и труда, а вводимый с 2008 года в полном объеме Жилищный кодекс РФ ляжет непосильным бременем на всех пенсионеров и малоимущих граждан России. Возможна дестабилизация обстановки и возврат к «теневой» жизнедеятельности миллионов граждан государства.

Надеемся, Вам известно, что в России почти 90 млн. кв. метров жилья находится в аварийном состоянии, а сам жилой фонд изношен на 70%. В Самарской области и г. Тольятти реформирование ЖКХ с 1997 г. идет с безудержным ростом тарифов на коммунальные услуги и удушающим ростом цен на газ, тепло, воду, электроэнергию.

Фактологический материал по нарушению прав городского округа Тольятти Самарской области будет предоставлен Вашему представителю по адресу заявителей в совете ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ».

Председатель совета ветеранов
войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» **А.И.Ясинский**

Приложением к заявлению шли листы с подписями ветеранов войны и труда, пенсионеров и жителей г. Тольятти Самарской области. Всего – свыше 5 тысяч подписей.

Можно лишь догадываться о судьбе заявления на имя Президента России: оно вряд ли попало адресату лично в руки.

Ветераны серьезно готовились к разговору на острые, нелицеприятные темы с председателем совета директоров АВТОВАЗа В.В.Артяковым, но встреча с ним, к сожалению, все откладывалась. Среди вопросов, волнующих бывших работников завода, были такие: «Почему ваша команда самым активным образом взялась за «непрофильные активы» – сокращение социальной сферы; что вызвало так срочно эту активность, ведь социальные расходы АВТОВАЗа очень незначительны»? «Когда будет завершено строительство водолечебного корпуса в профилактории «Прилесье» (последний долгострой ВАЗа)»? «Какой смысл в создании торгового дома ВАЗа в Москве – вдали от отгрузочной площадки в Тольятти?»

Наконец, случай встретиться с Владимиром Владимировичем Артяковым подвернулся – День Победы. 9 мая 2007 года в ДКиТ собрались седовласые вазовцы, обеспокоенные судьбой родного предприятия. Артяков сердечно поздравил их с праздником. К радости сверкающих орденами и медалями людей, В.В.Артяков поддержал предложение об издании третьего тома книги «Связующая нить» (два тома книги о вазовцах, ветеранах Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. вышли ранее в типографии ДИС ОАО «АВТОВАЗ»). Вот и третий том увидел свет. Его презентация состоялась в декабре 2007 года. Как долго он ждал спонсора! Средства для его издания искал еще В.П.Здерев, фронтовик-пограничник, бывший начальник типографии ВАЗа, стремясь выпустить его к 60-летию Победы. Но ушел из жизни Виталий Петрович, отгремел салютами фронтовой юбилей, и только 300 тысяч рублей из фонда президента ООО «ГРУППА АВТОВАЗ» В.В.Артякова позволили нажать на печатном станке кнопку «Пуск».

В настоящее время совет бьется за реализацию давней мечты: установить новый корпоративный праздник – День ветерана ВАЗа, приурочив его ко дню рождения В.Н.Полякова. Еще в 2005 году А.И.Ясинский выступил с обращением к администрации завода (исх. № 6 от 27.01.2005).

Генеральному директору ОАО «АВТОВАЗ»
В.А.Вильчику

Председателю профкома ОАО «АВТОВАЗ»
Н.М.Карагину

Председателю производственного
совета ОАО «АВТОВАЗ»
А.А.Мельникову

Совет ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» обращается с просьбой рассмотреть возможность установления ежегодного корпоративного праздника – День ветеранов ВАЗа – 3 марта, в честь памяти дня рождения первого генерального директора Волжского автозавода – Полякова Виктора Николаевича.

День ветерана ВАЗа мог бы быть своеобразным нерукотворным памятником выдающейся личности и самому уважаемому человеку на заводе. Этот праздник (именно в день рождения В.Н.Полякова, а не в день смерти) способствовал бы воспитанию молодого поколения.

Председатель совета ветеранов
войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» **А.И.Ясинский**

По-деловому отнеслась к идее ветеранов дирекция по стратегическому управлению: «Касательно проекта приказа «О корпоративном празднике – День ветерана ВАЗа предлагаю поддержать данную инициативу с финансированием мероприятий по проведению – Дня ветерана ВАЗа в рамках бюджета 2007 года» (исх. 68000/51-Б от 05.02.2007).

Хватало и отписок, смысл которых категоричен: праздников на АВТОВАЗе и без того достаточно (День первого автомобиля, День рождения ВАЗа), а «количество лиц данной категории *(то есть ветеранов ВАЗа – Р.К.)* со временем будет уменьшаться, в силу чего данный праздник, как самостоятельный, должен будет прекратить свое существование».

Многотысячная армия Ясинского придерживается другого мнения: до тех пор, пока будет проводиться День ветерана ВАЗа – будет жить память о его первом генеральном директоре Викторе Полякове. Аналогично Грушинскому фестивалю туристической песни, который

проводится вблизи Тольятти вот уже более 30 лет, и имя Валерия Грушина ежегодно собирает до сотни тысяч человек из России и других стран.

Разумное предложение в решение вопроса внес Леонид Станиславович Пахута, в то время руководитель проекта по корпоративной культуре ДСУ: «Целесообразно коллегиальное рассмотрение обращения совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» об учреждении Дня ветерана ВАЗа и проекта оргприказа по данному вопросу».

В преамбуле проекта приказа, говорится:

«В настоящее время акционерное общество «АВТОВАЗ» находится на этапе коренных преобразований, призванных вывести предприятие на новый современный уровень развития. Яркая история флагмана отечественного автомобилестроения, богатый опыт сплоченного трудового коллектива являются надежной базой для успешной реализации задач обновления модельного ряда автомобилей, укрепления позиций бренда LADA на российском и зарубежных рынках. Большую поддержку новому поколению автостроителей в данной сложнейшей работе могут оказать ветераны Волжского автомобильного завода».

Иными словами, цель данного приказа – сохранить историческую память, преемственность традиций и вазовского стиля отношения к делу, а также отдать должное исключительной роли первых руководителей ВАЗа в создании крупнейшего автозавода страны и популярных российских малолитражек.

Повторяем, приказ в 2007 году не был подписан. Но 3 марта, в день рождения В.Н.Полякова, ветераны Волжского автозавода традиционного собрались в ДКиТ на свой праздник.

– А если на заводе его не узаконят? – позвонили журналисты председателю совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» домой. Александр Ибрагимович по состоянию здоровья (и не в малой степени из-за состояния весенних дорог и тротуаров: лед, грязь, вода) не смог разделить радость встречи с коллегами. За столиками в банкетном зале сидели люди, которых называют легендой, «солью земли вазовской». Это соратники В.Н.Полякова, первого генерального директора ВАЗа: П.М.Кацура, Е.Д.Старенко, Г.Ф.Скобелин, Н.В.Лященков, Г.К.Мирзоев, А.К.Тихонов.

– Если не узаконят? Тогда мы будем собираться 3 марта незаконно. Каждый год. До тех пор, пока День ветерана ВАЗа не станет кор-

поративным праздником, – сказал твердо в телефонную трубку Ясинский, словно вставил патрон в любимый партизанский «вальтер».

– Кому пришла идея с этим Днем? – представители СМИ обступили в фойе ДКиТ деятельного вазовского ветерана Ю.К.Целикова.

– Идея пришла в голову мне, – ответил Юрий Кузьмич, – но «оплодотворил» ее Ясинский.

...Опираясь на трость, Александр Ибрагимович вновь выходит на ринг. Белорусский партизан не сдается. Его принцип: «До победного конца!»

В начале июля 2008 года он встретился с президентом ОАО «АВТОВАЗ» Борисом Сергеевичем Алешином.

– Осенью, как закончится огородная кампания, я проведу собрание ветеранов и подам в отставку, – сказал Б.С.Алешину председатель совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ». – Здоровье уже не позволяет вести эту работу. Времени остается мало, поэтому я бы хотел успеть сделать следующее: учредить ежегодный корпоративный празник – День ветерана ВАЗа; создать фонд имени В.Н.Полякова, чтобы ежегодно выплачивать достойные стипендии пяти лучшим студентам города; начать издательскую деятельность и выпустить три-пять книг мемуаров ветеранов ВАЗа, в их головах содержится бесценный исторический капитал (есть что вспомнить С.С.Борису, Ю.Б.Степанову, Л.Т.Бредихину и другим менеджерам «первой руки»).

Визитом на 23-й этаж А.И.Ясинский остался доволен. Договоренности были достигнуты. Б.С.Алешин пообещал каждый квартал перечислять по 500 тысяч рублей в благотворительный фонд «Ветеран» из своего президентского резерва. Дня через два после встречи Ясинского и Алешина в «высотке» ветеранский офис посетил Сергей Валерьевич Фомин, старший вице-президент по финансам и экономике. Как отметил Александр Ибрагимович, разговор состоялся деловой, предметный. Есть надежда, что дела ветеранов пойдут в гору.

Политик

В 2000 году АВТОВАЗ выступил инициатором политической акции и выдвинул команду кандидатов в депутаты в городскую думу от автозавода. Среди девяти представителей лучшего градостроительного предприятия был А.И.Ясинский, советник вице-президента по

техническому развитию, председатель совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» – умудренный жизненным опытом человек, профессионал, имеющий огромный багаж знаний и навыков. Он избирался по округу № 5 (13-й квартал, 9-й квартал между улицами Свердлова, Ворошилова, Ленинским проспектом и бульваром Туполева, 12-й квартал между улицами Дзержинского, Автостроителей, Свердлова и бульваром Гая). Избиратели охотно отдали свои голоса за человека, который еще в далекие 1970-е разработал модель экономического развития, обеспечившую успешную работу автогиганта на долгие годы.

Выражая мнение членов команды, А.И.Ясинский сказал:

– Мы будем не лоббировать интересы ВАЗа в думе, а представлять интересы города перед ВАЗом. Мы уверены: в наших силах сделать жизнь в городе Тольятти лучше, правильнее, если хотите, легче и красивее; нравы менее агрессивными, а власть более моральной.

А от себя лично добавил:

– 2000 год. Страна после дефолта в разрухе, в городе финансовый беспредел, процветал бартер. Я возмущался, зачем бартер нужен? И решил разобраться в городском бюджете, почистить его, если удастся.

На первых страницах рабочего блокнота депутата Ясинского находим сосредоточенную запись:

«1. Главное – это команда, ибо намечается серьезное противостояние в областной думе Тольятти со стороны Самары.

2. Команда должна быть уже подготовленной, ибо схватка уже идет <...>.

3. Команда должна быть прозаводской, в смысле завода и города подконтрольной коллективу.

4. Проблемы, которые предстоит решать, требуют и знаний, и опыта, и обучаться в думе некогда.

а) ЖК-реформа

б) бюджетная реформа

в) зарплатная реформа».

Чеканными фразами он выражает очередное свое мнение, которое обозначил в том же блокноте как «Требования к депутату областной думы»:

«1. Уметь видеть и оценивать реальные противоречия интересов городов и районов. Это не то, что в одном городе.

2. Знать областную элиту и уметь разговаривать с нею, понимать группировки и их взаимные интриги <...>.

3. В главном – освоить проблему финансовых потоков. Очень сложно.

4. В думе собирается очень серьезная публика (Лиманский, Звягин, Тархов, etc.). Не оказаться Шандыбиным-одиночкой.

5. На этом уровне надо обладать остроумием, уметь травить анекдоты, ставить оппонента в неловкое положение, etc., не ставить себя в неловкое и нелепое положение.

6. Надо заводить знакомства в высоких сферах области, принимать участие в компаниях, etc.

7. Работать с избирателями, помощниками <...>».

Безапелляционными выглядят его предложения по улучшению жилищно-коммунальной реформы (ЖКР) г. Тольятти. Собственноручно он составляет следующий план-переворот:

«1. Никакой реформы нет, есть простое повышение цен на жилье и коммунальные услуги с дифференциацией размера платежей по некоторым критериям платежеспособности.

2. ЖКР нужно начинать с «цивилизации» ЖК-технологий:

а) замена капиталоемких и неэкономичных многокилометровых теплотрасс на автономное (домовое) теплоснабжение;

б) реконструкция теплопоглощающих элементов зданий – окон, дверей, тамбуров – с применением современных конструкций;

в) внедрение теплоэкономных стеновых материалов и конструкций;

г) многосоткратное повышение качества строительных и отделочных работ;

д) многосоткратное повышение качества сантехнического оборудования и качества его монтажа и установки;

е) оснащение всего жилого фонда измерительными и регулирующими системами (водомеры, тепломеры, регуляторы отопительных систем, электросчетчики и др.).

3. Необходима классификация всего жилого фонда по его качеству: род стеновых материалов (кирпич, панель), планировка квартир, месторасположение, транспортная ситутация, экология, этажность, бытообеспечение (прачечные и т.п.)».

Прошел год после выборов, и городские СМИ-2001 наперебой сообщали: главным политическим приобретением можно смело назвать избрание в местный парламент Александра Ясинского.

Правда, находились скептики, которые сомневались, сможет ли перешагнувший 70-летний рубеж человек продуктивно работать на неспокойном политическом поприще.

Сможет, если он Ясинский!

– Что касается моей работоспособности, – сказал А.И. Ясинский в одном из первых интервью в качестве депутата городской думы, – то я поставил перед собой цель – изменить весь ход жизни вокруг бюджета. И намерен ее достичь!

Первый шаг депутата гордумы А.И.Ясинского – это собственные расчеты бюджетных поступлений. Он обнаружил там огромные резервы в десятки миллионов рублей и добился того, чтобы один из этих десятков был выделен городской ветеранской организации. Такое щедрое финансирование ветераны Тольятти получили от мэрии впервые. Все бы депутаты так помнили о своих избирателях!

Дальше – больше. В ходе исполнения городского бюджета-2001 вдруг образовался огромный профицит. Миллиард рублей с хвостиком! По мнению Ясинского, это произошло от того, что «мусора в голове много» – у власти нет четкого представления о приоритетах и она не знает, куда надо направлять деньги.

Александр Ибрагимович предложил львиную долю профицита направить на закупку пассажирского городского транспорта. Автобусы Тольятти оставляли, мягко говоря, желать лучшего. Не менее колоссальная сумма, около 100 миллионов рублей, направлялась для поддержки профессиональных видов спорта.

– Спорт – это престиж города, региона, России, – убежден Александр Ибрагимович. – Надо привлекать молодежь, детей к спорту. Это очень важный психологический элемент.

Когда А.И.Ясинский шел во власть, он очень просто разъяснял журналистам свою программу: финансовые потоки необходимо направить на стратегические нужды города. И этой цели он следовал неотступно. Порой в ультимативной форме:

– Буду голосовать за городской бюджет при выполнении трех условий: повышение зарплаты бюджетникам на 50%, финансирование ипотечной программы, для чего необходимо зарезервировать не менее 50 миллионов рублей, и третье условие: обещанные 1900 телефонов льготникам должны быть установлены во что бы то ни стало, – так он заявил на одном из первых заседаний городской думы.

В 2003 году рассматривались два варианта бюджета: от мэрии и вице-спикера думы Александра Ясинского, который предлагал убрать все текущие расходы из дефицита и в соответствии с Бюджетным кодексом оставить только капитальные затраты. По расчетам Ясинского, эти меры позволят почти вдвое уменьшить дефицит – до 222,1 миллиона рублей.

Профессиональное и политическое мастерство он отточил давно, когда защищал интересы АВТОВАЗа на правительственном уровне, в таких ведомствах, как Госбанк, Госплан, Госкомтруд. Государственный, масштабный подход к решению проблем – такой стиль работы Александр Ибрагимович сохранил и в городской думе.

В 2001 году проведено 22 заседания городской думы, на которых рассмотрено 224 вопроса, из них: экономическая политика, бюджет и муниципальная собственность – 27. В 2003 году из 360 вопросов актуальной экономической теме посвящалось 137, а в 2004 году она рассматривалась 139 раз.

Высокую оценку политической деятельности А.И.Ясинского дал Александр Дроботов, председатель городской думы:

– Александр Ибрагимович придал думе некий шарм, задор, которых ранее не было. Его громадный опыт в финансовых делах позволил нам довести прозрачность бюджета до стандарта, с которого можно брать пример. Не зря наш бюджет стал образцом для подражания для многих органов местного самоуправления. Основная заслуга в этом – Александра Ибрагимовича Ясинского.

– В распределении бюджетных средств должны быть порядочность и аккуратность, – твердил без устали А.И.Ясинский. – И следует установить диктатуру закона!

По-военному четко, по-партизански бесстрашно, по-ветерански патриотично он повел себя в «скользкой» ситуации с пассажирским транспортом, для которого Ясинский еще в 2001 году предлагал «оттяпать» львиную долю от миллиардного профицита.

Наконец, наступил день, когда на городской площади Тольятти выстроились в ряд новенькие автобусы минского автозавода, которыми откровенно любовались и депутаты гордумы, и представители мэрии. Для замены старого изношенного транспортного парка требовалось закупить не менее 250–300 автобусов. Минчане предлагали замечательные условия: они готовы хоть сейчас продать нужную партию, а также открыть в Тольятти сервисное обслуживание и регулярно проводить обучение кадров.

– А за ликинские автобусы откат больше, – сказал со вздохом один авторитетный осмотрщик.

– Да, за «ЛиАЗы» по паре миллионов «деревянных» можно урвать, – поддержал его другой.

Александр Ибрагимович стоял неподалеку от мэрской группы и хорошо слышал «шкурный» диалог. Его гневу не было предела – мэрия коррумпирована! На очередном совместном заседании Ясинский словесно надавал мэрским молодцам под дых от души.

От ушлых «спецов» мэрии поступило молниеносное контрпредложение:

– Александр Ибрагимович, при согласии на контракт с Ликинским автобусным заводом вы получите откат в два миллиона рублей.

Человеку, который передал Ясинскому это условие, пришлось услышать следующее:

– Я отношусь к породе белорусских партизан, а это самые преданные Родине люди. Нас во время войны только за один намек на предательство вешали. Тебя, негодяй, надо бы тоже повесить, но марать руки неохота.

Рассказывая об автобусной подлянке, которую хотели протащить через городской бюджет, Александр Ибрагимович заметно волнуется, хотя прошло немало лет:

– Обидно, что роль мэрского почтальона выполнил депутат из команды ВАЗа. И я своего, родного, одноклеточного вазовца послал далеко-далеко.

Вице-спикер городской думы не раз яростно обвинял руководство мэрии в особо тяжких преступлениях, в коррупции: муниципальная собственность зачастую уходила в частные руки. Оскорбленная мэрия решила подать на Ясинского в суд. Александр Ибрагимович искренне радовался такому повороту событий:

– Пусть подает! Только мэр проиграет, потому что суд все обнаружит!

И мэр отступился. Рискованно судиться с Ясинским, который намерен баллотироваться в Госдуму. Судебный процесс во время предвыборной компании лишь добавит ему популярности.

Ясинский – серьезный политик, к тому же неуправляемый.

Возле его фигуры регулярно происходили и происходят бурные события. В 2003 году он удивил общественность тем, что стал членом правой партии «Яблоко» и выразил намерение баллотироваться от нее в Государственную думу. За год до этого Тольятти посетили члены

Союза правых сил. Представитель движения «СПС» Ирина Хакамада очаровала Александра Ибрагимовича. Он в ее честь сказал на банкете изумительный тост:

– Из всех здесь присутствующих Ирину Хакамаду люблю сильнее я. Когда Ирина будет президентом России, вы все будете живы, а меня уже не будет. Вот почему я ее люблю сейчас больше, чем вы.

Ясинский посоветовал Хакамаде серьезно готовиться к должности Президента России.

– Но для этого Вам, Ирина, необходимо, – особо подчеркнул старейшина гордумы, – избавиться от конкурента Немцова. Это резко поднимет ваш рейтинг.

Чувства оказались взаимными. Хакамада подписала Ясинскому одну из своих книг и подарила майку «Союз правых сил», а до этого, еще в 2001 году, он получил 20 июля из Москвы теплое послание: «Уважаемый Александр Ибрагимович! Поздравляю Вас с днем рождения! Желаю крепкого здоровья, надежных политических соратников и исполнения всех надежд. Пусть верными спутниками Вашего дома всегда остаются согласие и тепло! Ирина Хакамада. Заместитель председателя Государственной думы».

Не один Ясинский пророчил Хакамаде стать главой государства. Корифей российской журналистики, он же бывший Чрезвычайный и полномочный посол СССР и Российской Федерации в Израиле Александр Бовин обронил в одном из интервью, что президентом России вполне может стать Ирина Хакамада. Единство взглядов А.И.Ясинского и А.Е.Бовина на политическую карьеру зампредседателя Госдумы не кажется случайным – Александр Ибрагимович и Александр Евгеньевич познакомились, отдыхая в одном южном санатории. Не обошлось без выпивона и разговора «за жизнь, за экономику». Однажды Бовин поведал, что был в гостях у одного банкира и спросил его: «Что бы вы сделали, стань вы президентом, чтобы заработала экономика?» Банкир ответил: «Я бы завтра же пригласил к себе человек тридцать–сорок лидеров производства, но с одним условием, чтобы каждому было не больше сорока лет. И вот у них, у этих людей я бы и спросил: «Что делать?» За трезвую мысль банкира два Александра с удовольствием свернули шею зеленой (точнее, янтарной) ящерице, нахваливая армянский коньяк и веря в силу молодой России.

Сенсация-2003! А.И.Ясинский подал заявление в избирком как кандидат на выборы депутата в Госдуму от партии «Яблоко». В одно-

часье, одним взмахом руки, он поменял всю расстановку сил на предвыборном полигоне Тольятти. Самарские СМИ сравнили участие Ясинского в предстоящих выборах с приходом в большую политику Евгения Примакова (кстати, они ровесники, оба родились в 1929 году), стремительно превратившегося в 1998 году из министра иностранных дел в председателя Правительства РФ. Ясинскому осталось только сдать фотографию размером девять на двенадцать и внести залог 900 тысяч рублей. Но он внезапно покинул город. Это в его стиле – заварить кашу и удалиться подальше от бурлящего котла.

– Я взял отпуск, – рассказывает Александр Ибрагимович, – чтобы осветлить голову. На курорте Баден-Баден я привел свои мысли в порядок.

Вот итог его размышлений:

– Госдума не является самостоятельным органом государственного управления, не является властью. Я человек эмоциональный, буду там только нервы трепать.

Не секрет, что Александр Ибрагимович, обратив свой взор в сторону Государственной думы, потрепал нервы многим и на автозаводе, и в городе, и в области.

В Тольятти срочно прибыл парламентер от губернатора – представитель партии «Единая Россия»:

– Александр Ибрагимович – вы же являетесь совестью города Тольятти, вы здесь нужны, а Госдума без вас обойдется. И главное, подумайте о своем здоровье.

Пришли в возбуждение и многие видные персоны Тольятти. Чтобы положить конец комедии, Ясинский выдвинул представителю губернской власти три условия, одно из которых самое главное:

– Пусть завод пополнит фонд совета ветеранов войны и труда. И работайте, на здоровье, без меня в своей Государственной думе!

Поняв, что А.И.Ясинский один из наиболее сильных кандидатов (а по некоторым оценкам, самый сильный) в депутаты Государственной думы от Тольятти, власти решили избавиться от мощного конкурента и нажали на самое больное место, на близких ему людей:

– Александр Ибрагимович, если будете баллотироваться, то появятся проблемы у ФиаБанка.

Этот запрещенный прием Ясинский не вынес, он добровольно оставил пост председателя наблюдательного совета ФиаБанка, посо-

ветовав А.П.Волошину взять на это место надежного человека из департамента службы безопасности ОАО «АВТОВАЗ».

Не желая навлекать беду на хозяйственные структуры и конкретных людей, которые хотели оказать Ясинскому финансовую поддержку на выборах в Государственную думу, он пошел в избирком и снял свою кандидатуру. У него были и общественные обязанности как у председателя совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ». После бальнеологического курорта Баден-Баден Александр Ибрагимович с легкой душой освободился от статуса кандидата:

– Совесть у меня дрогнула. Не смелость, а совесть.

И вновь сенсация! В 2004 году, в феврале, за два дня до окончания срока регистрации вице-спикер городской думы А.И.Ясинский взял в избиркоме пакет документов, необходимых для регистрации в качестве кандидата на пост мэра. О том, почему он надумал занять это кресло, Ясинский говорить журналистам сразу не стал:

– Интервью потом, сначала зарегистрируюсь.

Остается гадать, что это? Склонность могучего финансиста и серьезного политика к молодой бесшабашности? Желание всех заставить шевелить мозгами? Очередная его авантюра? Каприз?

Патриарх на многое имеет право.

Бюджет – дело тонкое, и отчет мэрии об исполнении городского бюджета обсуждался думцами, как правило, шумно и кипуче. Александр Ибрагимович на правах старейшины успокаивал молодых коллег-бузотеров: «Перестаньте, пацаны!».

Вопрос реконструкции кинотеатра «Маяк» в Комсомольском районе Тольятти не единожды звучал в стенах гордумы. Чем он станет – детским клубом, досуговым центром или элитным кинотеатром? Спор между депутатами городской думы зашел в тупик, но тут слово взял вице-спикер Александр Ясинский. В газете «Миллион. Вечерняя газета» (№ 5, май 2001 г.) корреспондент Юлия Винокурова сообщает: «Своим авторитетом он разогнал тучи. Александр Ибрагимович не поленился и, хотя спорный объект находится далеко от его округа в Автозаводском районе, специально съездил в Комсомольск. Теперь он со всей ответственностью заявил, что «Маяк» не годится для детского клуба, в том числе по причине слишком оживленного дорожного движения вокруг – здесь проходит одна из главных городских транспортных развязок. «Отдав объект частным инвесторам, мы можем считать, что заработали 12 миллионов, поэтому будьте любезны предусмотреть

в их бюджете для строительства в районе детско-юношеского досугового центра», – сказал Ясинский. Уже при рассмотрении поправок в бюджет 2001 года он обещал внести это свое предложение. Зная дотошный характер Александра Ибрагимовича, можно быть уверенным, что он от своего не отступится и, если не случится непредвиденных катаклизмов, досуговый центр пробьет».

Под занавес темы добавим, что корпорация «Тольяттиазот» в короткий срок оборудовала «Маяк», превратив его в современный кинотеатр. На фуршете во время презентации, состоявшейся в мае 2001 года, депутат гордумы А.И.Ясинский уважительно и восхищенно изрек: «Крутой мужик Махлай. Только что признался, что уже 30 лет не был в кино. Захотел посмотреть – и построил кинотеатр».

Известно, что вице-спикер городской думы А.И.Ясинский больше всех критиковал тольяттинского мэра и его команду, но когда в 2007 году над «отцом города» навис, как дамоклов меч, Уголовный кодекс РФ, Александр Ибрагимович смелее всех стал защищать человека, обвиняемого в земельных махинациях. Объяснение поразительному факту помогает найти лауреат Нобелевской премии Конрад Лоренц, австралийский зоолог, крупнейший представитель «науки этологии как ветки экологии». Экология и этология, по замечанию мастера интеллектуальной прозы Андрея Битова, связаны между собою теснее, чем человеческие науки того же толка – экономика и этика. В некоторых трудах Лоренц распространяет биологические закономерности поведения животных на человеческое общество. Он утверждает, что сильно вооруженные звери, например, лев, волк и ворон (способны одним ударом поразить животное крупнее себя) не применяют своего смертоносного оружия в отношении представителей своего вида – на такой прием у них наложен сильнейший моральный запрет. А вот нежные голубки заклюют друг друга до смерти, если их не разнять. Голубь истерзает поверженного «соплеменника» в кровь.

«Он слабо вооружен – у него слабая мораль», – вывод Лоренца.

Александр Ибрагимович с пристальным вниманием следит за другим тольяттинцем, по пятам которого гонится грозный Уголовный кодекс РФ. Президент корпорации «Тольяттиазот», крупнейшего в Европе производителя аммиака, почетный гражданин города Тольятти Владимир Махлай обвиняется, в соответствии с УК РФ, в уклонении от уплаты налогов в особо крупных размерах. Сначала он проживал

в Швейцарии, последние два года – в Англии. Он вынужденно бежал из России из-за попытки рейдерского захвата «Тольяттиазота». Махлай не сдается и ведет активную информационную войну в СМИ. К слову, он награжден орденом «Звезда Славы Отечества», отмечен наградами общественных и благотворительных организаций, среди которых почетные ордена «Лидер российской экономики», «Золотая Звезда Отечества», «Президентская Звезда», «Великая Россия – Персона эпохи», «За возрождение России. XXI век», памятная медаль «Golden Galaxy» имени королевы Виктории в номинации «За честь, достоинство и доблесть». В начале 2008 года оргкомитет международного форума «Мировой опыт и экономика России» наградил В.Махлая орденом «Святого князя Александра Невского» за существенный вклад в развитие всестороннего эффективного взаимодействия государства и бизнеса в целях проведения сильной экономической политики.

Недавно в квартире на ул. Жукова, 34 раздался звонок с лондонским шлейфом: звонили из Тольятти, из корпорации «Тольяттиазот», но передавали Александру Ибрагимовичу привет лично от Владимира Махлая, который пожелал видеть Ясинского в качестве гостя у себя в Британской империи. Александр Ибрагимович поблагодарил за приглашение и честно признался:

– Мне в Нижнее Санчелеево ехать неохота, не то, что в Англию.

И почетный гражданин города поделился сокровенной мечтой:

– Вот выйдет Закон о борьбе с рейдерами, вернется в Тольятти Махлай, и мы выберем его мэром. Махлай – очень мощный мужик! Я его считаю лучшим корпоративным управляющим в Самарской области. Он был бы отличным мэром!

Прогнозы Ясинского, хотите верьте, хотите нет, сбываются!

...Наша беседа, по обыкновению, проходит в лоджии, комнаткепенале, она утеплена, здесь кресло, пуфик, стеклянный журнальный столик, в углу – плоский монитор телевизора. Бежит строка по нижнему полю экрана, огибает планету, и Александр Ибрагимович оказывается в курсе событий, происходящих в мире.

– Банк «Русский стандарт» возобновил выдачу кредитов.

– «Роснефть» выпускает акции.

– Грузино-абхазский конфликт обостряется.

– Ситуация в Маньяме привлекает внимание мировой общественности.

– 18 октября 2007 года Беназир Бхутто вернулась на родину после 8 лет изгнания.

Мелькают кадры с лидером пакистанской оппозиции, диктор сообщает о том, что во время следования ее кортежа погибли более 130 человек, около 500 ранено.

– Сколько невинных жертв! Беназир сколачивает себе политический капитал. Да лучше бы ее сразу убили! – вырывается у Александра Ибрагимовича. – Во! Какой я злой стал, – сознается он с грустью в голосе.

А 27 декабря 2007 года в тольяттинскую лоджию ворвалась телевизионная строка-стайер: «В результате теракта погибла Черная Роза Пакистана, так называли бывшего премьер-министра страны».

– 5 марта 2008 года глава госкорпорации «Олимпстрой» Семен Вайншток заявил депутатам Госдумы, что расходы на олимпийское строительство растут, запланированную смету в 300 млрд. рублей нужно увеличить как минимум втрое.

От такого известия Ясинский закурил ментоловую сигаретку, сердито заворчал:

– Мотивы воровской политики Вайнштока проявились, когда он был президентом ОАО «Транснефть». Вот увидите, он растащит весь бюджет государственного проекта, сорвет подготовку к проведению Олимпиады-2014. Гнать надо его в шею!

Через полтора месяца на мониторе в углу лоджии появилась новостная ленточка:

– 17 апреля 2008 года Семен Вайншток освобожден от должности руководителя госкорпорации «Олимпстрой».

Ясинский как в черноморскую воду смотрел!

А родные волжские политические волны он и подавно видит насквозь. Накануне выборов депутатов в Тольяттинскую городскую думу, которые состоялись 1 марта 2009 года, Александр Ибрагимович выступил со смелым прогнозом в агитационном выпуске «Внимание каждому»: «декабристы» наберут не меньше 30 процентов голосов. И свершилось! Итоги борьбы для многих стали неожиданностью! Не федеральное, а местное общественное движение «Декабрь» заняло второе место в городском парламенте, уступив лидерство представителям мощной партии «Единая Россия».

79-летний Ясинский молодцевато приосанился в предвыборной газетной публикации: «Если бы не возраст, я сам бы принял участие в работе «Декабря». Возможно, даже возглавил эту молодую и боевую команду. Но, как бы то ни было, в душе я – «декабрист».

Спору нет, и возглавил бы!

Магнит союза

Они встретились в начале 1970-х. Александр Ибрагимович приехал на ВАЗ из Минска, Александра Васильевна из Саратова, где окончила финансово-экономический институт. А.В.Кротову приняли в финансовое управление. Она с энтузиазмом разрабатывала нормативы оборотных средств, грамотно вела подготовку промфинпланов, защита которых проходила в Москве, в Министерстве финансов СССР. Деловые визиты в Минфин, Госкомтруд, Госплан наносились целой группой вазовцев: это В.П.Пишков, А.К.Осипов, А.И.Ясинский, Б.М.Кацман, А.В.Кротова. Вспоминая то время, Александр Ибрагимович с теплотой отзывается о своих коллегах, дает высокую оценку их квалификации:

– С толковейшими специалистами мне довелось работать, просто с доками. Среди них Антонина Васильевна Иваненко из планово-экономического управления, Мария Дмитриевна Яшина из бухгалтерии, Галина Петровна Костина из финансового управления, начальник УОТиЗ Леонид Титович Бредихин, заместители начальника планово-экономического управления Александр Васильевич Пименов и Владимир Григорьевич Черкис.

Оказываясь в Москве, Александр Ибрагимович жадно глотал культурный воздух столицы, вытаскивал коллег в «Современник», в театр Красной Армии, в театр на Таганке. Заядлый театрал, он с волнением подходил к кассе: «Два билета, пожалуйства».

Супруги Кротовы уехали на новую стройку в Набережные Челны, где возводился КамАЗ. Брачный союз тем не менее стремительно распадался. Через год Александра Васильевна с дочерью Ириной вернулась в Тольятти. Ее, редкого специалиста, «с руками» взяли заместителем начальника финансового отдела управления «АвтоВАЗтехобслуживание».

Говорят, человек предполагает, а Бог располагает. В 1974-м Александр Ибрагимович и Александра Васильевна стали мужем и женой. Счастливому браку исполняется в 2009 году 35 лет.

– Поляков принял наш союз, – рассказывала Александра Васильевна, – выделил нам 4-комнатную квартиру, где дружно зажили пять человек – я с дочкой, мои отец с матерью и Александр Ибрагимович.

В их уютный, гостеприимный дом тянулись друзья, наведывались родные. В Тольятти не раз приезжала из Минска сестра Александра

Ибрагимовича – Тамара Ибрагимовна. Это она, повязав фартук, поведала Александре Васильевне секреты белорусской кухни, рассказала, что ее младший брат Саша любил в детстве драники, мочанку, картофельную бабку.

Борис Ибрагимович Ясинский назвал своего сына в честь старшего брата – Александром. Этот Александр Ясинский окончил в Минске политехнический институт, приехал к дяде Саше в Тольятти, устроился в металлургическое производство ВАЗа, женился и назвал свою дочь Александрой. Теперь Александра Александровна Ясинская – минчанка, она стала врачом. Уф! Голова пошла кругом от сплошных Александров. А виновник «тотальной александровщины» Александр Ибрагимович.

Бывала в Тольятти и Ольга, жена Бориса Ибрагимовича. Здесь всегда радостно встречали Ирину Александровну из Минска, дочь Александра Ибрагимовича. Две Ирины подружились (дочь Александры Васильевны тоже зовут Ирина) и не раз вместе путешествовали, отдыхали на Иссык-Куле, на Кипре.

Годы и расстояния не отдалили отца и сына: Борис Александрович всю семью привозил в Тольятти и из Минска, и из Варшавы. Заметим, что и Александр Ибрагимович назвал своего сына Борисом – в честь младшего брата. Перекрестное наречение, как много в тебе трепетного смысла!

Любящие люди красивы, на них приятно смотреть, возле них комфортно. Вот в чем простой секрет магического действия союза Александры Васильевны и Александра Ибрагимовича.

Они, как многие вазовские семьи, заимели дачу. Гнуть спину на участке в поселке Федоровка было некому – Александр Ибрагимович в постоянных командировках. Взялся как-то за лопату, прихватив в напарники столичного гостя из Минфина Валерия Васильевича Любичева, копнул раз-другой да понял: не царское это дело. У соседей же, П.М.Кацуры, Л.П.Иваненко, Ю.Г.Карнаухова, земля процветала на загляденье. Вторую попытку изобразить из себя фермеров Александр Ибрагимович и Александра Васильевна предприняли в кооперативе «Раздолье». И там со счетом 1:0 победил пырей. Наконец, они построили шведский домик в деревне Нижнее Санчелеево. Не грабли, не вилы, не топор стали главным инвентарем у А.И.Ясинского, а авторучка, карандаш да белый лист бумаги. Комнатка в деревянном доме была превращена руками его супруги в кабинет, в нем появился рабочий стол, лампа, письменные приборы.

Уединение позволяло Александру Ибрагимовичу сосредоточиться, обмозговать важное. В деревенской тишине родились многие его оригинальные проекты, схемы, статьи. Положение о льготах работникам Волжского автомобильного завода в индивидуальном жилищном строительстве, замечания к Проекту Закона СССР о государственном предприятии (объединении), пояснительная записка к Проекту Постановления Совета Министров СССР «О проведении экономического эксперимента по непрерывному перевооружению производства и повышению технического уровня выпускаемой продукции на отдельных предприятиях Минавтопрома», предложения к вопросу «О введении государственной приемки на Волжском автозаводе» и многое-многое другое созрело в платиновой голове Ясинского на плодородном Нижне-Санчелевском черноземе.

Про «золотую голову» у него имеется забавный сюжет:

– Проходя в конгрессе США через металлоискатель, я все время звенел. Вынул из кармана ключи, снял часы, пояс, а входная арка все верещит и верещит. Служба досмотра в тревоге. Тогда я постучал себя по лбу: «Голд!» Охрана рассмеялась и пропустила меня.

Семейство ждало Александра Ибрагимовича из командировок с нетерпением: он привозил всем подарки. Теща Анна Максимовна к его приезду пекла вкусный пирог, тесть Василий Андреевич доставал из шкафчика припасенную бутылочку «Беловежской» на травах. Иринка, получив калькулятор «Sony», прыгала, как мячик: ну, алгебра, погоди! Александра Васильевна примеряла лаковые лодочки: впору!

– Саня! – зовет Александр Ибрагимович супругу, – Саня!

– Иду-у! – доносится из глубины комнат, и в дверях появляется легкая, стройная, с короткой стрижкой, в янтарных серьгах Александра Васильевна, неся две тонкие чашечки ароматного кофе.

– Саня! – Александр Ибрагимович хлопает себя по карманам. – Где мои сигареты? А то я взял только одну, – и хитро поглядывая на автора этих строк, добавляет: – Чтобы больше никого не угощать.

Александра Васильевна принесла пачку «Virginia Slims». Ясинский затянулся. Струйка сизого дыма поднялась вверх и стала медленно таять в воздухе.

«Дым. Одиноко вдали исчезающий дым. Ты кого мне напомнил? Меня самого?» – сказал один японский поэт.

На диктофоне светилась кнопка «Запись». Пройдет время. Многое исчезнет. Слова останутся. Например, такие:

– Слава Богу, экономика еще в институте пришлась мне по душе!

После интервью Александра Ибрагимовича ждет массажер «Кандадзя». Ноги, ноги его совсем не слушаются, как ни растирает их вдобавок руками Александра Васильевна. Звонит телефон. Она прерывает оздоровительную процедуру, поднимает трубку. Корреспондент городской газеты хотел бы задать несколько вопросов Александру Ибрагимовичу по поводу предстоящих выборов мэра.

– Ну не с кем больше в городе разговаривать о выборах! – смеется Александра Васильевна. – Вот бы ноги у нас так работали, как голова! – приговаривает она, возвращаясь к массажу.

«Кандадзя» включается в процесс оздоровления. Напрягая свои извилины-электроды, он неожиданно озаряется мыслью: «Стоило, конечно, стоило ради такой женщины мчаться на выходные дни за 400 километров от Тольятти. В Татарстан? Да хоть на край света!». Массажер рефлекторных зон белой завистью завидовал мужчине, про которых в шутку говорят: «Ходит на трех ногах».

Он слаб ногами, но не умом. В солидном возрасте, с палочкой, малоподвижный – это оптический обман. Ясинский силен как сто чертей!

Отец и дети

Международная телефонная связь была безупречной. Приятный, располагающий к беседе мужской голос без помех переносился в Тольятти из Варшавы. Он принадлежал Борису Александровичу Ясинскому. Сын охотно рассказывал об отце.

– Батька предложил мне поступать в Тольяттинский политехнический институт после окончания школы. Оставив в Минске маму и сестру Ирину, я подался к нему. Он жил в гостинице на улице Советской, 73а, занимал одну комнату. Я стал студентом ТПИ, почувствовал волю. Отец с утра до ночи на заводе или в отъезде, в командировке, а я – свободный хлопец. Как питались? Ходили в столовую, кое-что готовили сами.

На время летних каникул отец устраивал меня на ВАЗ, я подрабатывал на главном конвейере, варил кузова «Жигулей». Моя девушка осталась в Минске, от любви я терял голову, часто летал к ней самолетом. И долетался: хвостатый, как павлин, стал первым кандидатом на отчисление, ректор ТПИ Столбов уже готовил приказ. Вдруг пришла повестка в армию. Вы спрашиваете, не происки ли это Александра Ибрагимовича – засунуть меня в солдатские сапоги, чтоб я за ум взял-

ся? Нет, не думаю. Все произошло само собой. Отслужив два года в войсках ПВО в Марийской АССР, я восстановился в ТПИ и перевелся в Минский институт народного хозяйства на заочное отделение. Учился и работал, тянул семью: женился-то я рано, в 18 лет.

Вам интересно, критиковал ли меня Александр Ибрагимович и насаждал ли он мне свою волю? Критика у него мягкая. Насильно ничего мне не навязывал, но мудро подталкивал. Например? Посоветовал пойти работать в институт систем управления и автоматизации сельского хозяйства. Что это мне дало? Через два года я там получил квартиру! Второй раз подпихнул – помог устроиться в Минский институт экономики. Позднее я создал строительную фирму, она открыла свои филиалы за границей. Так я с семьей оказался в Польше.

Какой, спрашиваете, подарок от отца особо запомнился? Автомобиль! Он свалился на меня 20 июля 1999 года, в день его 70-летия. Я приехал батьку поздравить, а он преподнес мне ключи от новенького ВАЗ-21099. Трудно сказать, кто в тот момент был счастливее.

Как-то моряки сделали ему сюрприз – вручили комплект морской формы. Мы по-братски его поделили. Мне от отца перепала тельняшка, которая служила лет двадцать. Грела и тело, и душу.

Хотите знать, что чаще всего вспоминается из нашей с ним холостяцкой жизни в Тольятти? Вспоминаю, как вместе ходили на футбол. Однажды мы с ним оказались без денег. Ну, ни рубля. Почему, не знаю. А есть зверски хочется. Пошарили по углам, нашли пустые бутылки, сдали их в «Стеклотару» и направились прямиком в кафе. «Набирай», – сказал мне отец. «А ты?» – «Я есть не хочу», – и он сел читать свежую «Правду». Я нагрузил поднос так, что еле допер его до стола. Взял салат, суп, котлеты, сметану, блины, компот. И все сожрал. Один. Чем старше становлюсь, тем стыдней становится. Отец ведь тоже был голодный. Как я не лопнул тогда?

Чему, пытаетесь узнать, Александр Ибрагимович меня научил? Батька научил меня собирать грибы, ходить пешком на большие расстояния. Как называл меня в детстве? Боба. А как Ирину? Доня. Мы до сих пор для него Боба и Доня.

(Фоном слышались женские голоса, как будто Борису Александровичу кто-то все время участливо подсказывал, помогал вспомнить, уточнить). Кто суфлеры, спрашиваете? Дочь Наталья и жена Жанна. Да, вы угадали, это та самая девушка, из-за которой я, студент-прогульщик, чаще был в небе, чем на земле.

* * *

На проводе Минск. Столица Белоруссии также оказалась приветной. В трубке чистый, звонкий, улыбчивый голос Ирины Александровны Ясинской. Беседа по той же схеме: вопрос-ответ. И все слилось в монолог, продолжающий «варшавскую мелодию».

– Когда папа принял решение уехать в Тольятти, он был творцом. Все его коллеги уже осели в Минске, бросили якоря. А он сорвался. Мама же не могла покинуть своих старых родителей и осталась здесь. Я только недавно папу поняла. Как важно ему было вырваться из Минска! Здесь его пеленали.

Мы с папой виделись не часто, но это не значит, что мы эти годы не общались. Я должна быть честной: хотела первой прекратить все отношения. Ведь ему так трудно совмещать и ответственную работу, и две семьи, и троих детей. Но папа не давал мне уйти в небытие. Он каждый раз всплывал, и всплывал с такой силой и так красиво, как ни один кавалер не сможет: то позвонит, то пришлет открытку, то сделает необыкновенный подарок, то пригласит в Тольятти, то организует отдых – раздобудет путевку для меня и второй Ирины, дочери Александры Васильевны. Однажды мы втроем поехали на Кипр, папа и мы, две Ирины.

В чем сила его личности? Он всегда первым шел навстречу. Думаю, мама и не предполагала в нем такой надежности, она рассчитывала скорее на Бориса, что он, мой брат, будет заботиться обо мне, когда ее не станет. Она умерла почти двадцать лет назад.

Гордилась ли я, видя его имя в центральных газетах? Еще как! Не трезвонила всем, что он мой папа, но и не отказывалась от родства. Находились люди, которые хотели меня использовать, выйти на ВАЗ через папу, чтобы решить свои проблемы, купить автомобиль, запчасти. У меня шла настоящая война с дельцами. Я папе никогда об этом не докладывала.

Вы уточняете, какие места в Минске у него любимые? В каждый приезд он идет к Красному костелу. Он для него как символ, как фрейдовский знак.

Вы тоже заметили его тонкий вкус? Вот и я диву даюсь, откуда это в нем. К примеру, он лучше своей спутницы может выбрать дамскую сумочку. Однажды подарил маме клипсы – самые красивые во всем Минске. Какой ремень подходит к мужским брюкам – это мне папа

объяснил. В нем есть шарм, обаяние. У папы и точка зрения красивая. Он высказывает интересные обоснования, возвышенные, они дают волю фантазии. Такие я люблю.

Вы видели меня на фото и утверждаете, что мы с ним похожи? Да. Характерами. Мы и молчим одинаково. Уверена, папа вписался бы в любую обстановку, смог бы жить в любой стране. Владей он языками, он бы по-иному распорядился своей судьбой. Жил бы сейчас в Лондоне или в Париже. Он такой существенный! В нем столько достоинства! Завтра на прием к президенту? Да хоть к английской королеве! В нем трепета перед престолом нет. Папа как ледокол «Ленин».

Последний раз мы с ним виделись в 2004-м, в год его 75-летия.

...Узнав, что Александр Ибрагимович недавно – а именно 14 ноября 2007 года, накануне думских выборов успешно провел собрание ветеранов, что он был одет в темно-синий костюм, на лацкане которого поблескивал знак почетного гражданина Тольятти, что он выглядел элегантно и выгодно выделялся среди собравшихся, даже среди тех, кто гораздо моложе его, Ирина Александровна рассыпалась звонким счастливым смехом:

– Значит, мы говорим о моем папе! Узнаю!

Пассажир переднего сиденья

Говорят, от А.И.Ясинского подчиненные добровольно не уходили. Если и писали на его имя заявление «Прошу уволить...», то под прессом объективных причин. Образцом «союза с бородой» служит водитель И.Н.Бедный. Он за рулем, а Александр Ибрагимович рядом на переднем сиденье – этой картине больше 20 лет.

Иван Николаевич выглядит моложаво, импозантно, ему очень к лицу служебный автомобиль LADA Kalina, на котором он ныне возит председателя совета ветеранов войны и труда АВТОВАЗа. Подумалось, таким и должен быть личный водитель Ясинского. Разговор начался в салоне машины и продолжился в ветеранском офисе, расположенном на улице 40 лет Победы, 98. Диктофон сохранил запись, удивительную во всех отношениях. Это речь человека искреннего, наблюдательного, неравнодушного и, сами увидите, большого острослова.

– Я вожу Александра Ибрагимовича 60 лет.

– ?

– Считаю год за три: у Ясинского очень насыщенная жизнь и страшно вредный характер, – засмеялся Иван Николаевич.

Они вместе с 1984 года. Какие бы посты ни занимал один, рядом крепко за баранку держался другой. Начальник финансового управления ВАЗа, заместитель генерального директора по экономике и планированию ВАЗа, депутат городской думы, а ныне председатель совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» доверяет свою жизнь только одному человеку.

– О! Сколько километров мы с ним намотали! Из командировок не вылезали: Москва, Набережные Челны, Ульяновск, Нижний Новгород, Елабуга... Бывало, в семь вечера звонит Александр Ибрагимович: «Иван, что делаешь?». Только домой зашел, говорю. Он: «Утром мне надо быть в министерстве. Даю час на сборы!». До Москвы добирались часов за одиннадцать. Наш рекорд времени – 10 часов 30 минут: от подъезда дома по бульвару Кулибина, где жил Александр Ибрагимович, до центрального входа гостиницы «Россия». В распоряжении генеральной дирекции в начале 1980-х годов был автомобиль ВАЗ-2107 (госномер 15-26 КША), с 5-ступенчатой коробкой передач и двигателем объемом 1,6 литра. По Мордовии шли со скоростью 160 км/час, по Московской области – 100-120 км/час. В дороге, а она часто пролегала через ночь, Александр Ибрагимович ни разу не сказал: «Смотри, не усни!». Он вообще никогда не говорил мне под руку. Другие пассажиры нервничали, стонали: «Не гони! Не дрова везешь! Осторожней!». Александр Ибрагимович не выдерживал нытья за спиной: «Все! Доезжаем до Пензы и вы пересаживаетесь на поезд. А мы с Иваном едем дальше!». Тогда П.А.Нахманович или Б.А.Крупенков, частые попутчики А.И.Ясинского по вояжам в Минавтопром, в Госплан, с Госснаб, затихали до самой столицы.

Останавливались с ним обычно в гостинице «Россия» в полулюксе на западной стороне с видом на Красную площадь, на Кремль. Видели из окна парады 1 Мая, 7 ноября. Александр Ибрагимович предпочитал «Россию». Председатель профкома Л.А.Смекалин, например, селился в «Спутнике», главный бухгалтер Л.П.Иваненко в вазовской гостинице в Кузьминках, где был чайник, а Б.А.Крупенков там, где лучше. Главное условие гостиничного быта для Ясинского – это письменный стол и лампа. Он раскладывал бумаги и засиживался над ними до полуночи. Я ходил по полулюксу, маялся:

– Мне скучно, Александр Ибрагимович!

– Пойди, сосиски поешь, – советовал он, не поднимая головы.

– Ну, сколько можно их есть! Я уже два раза в буфет спускался.

Работоспособность Александра Ибрагимовича поражала. И в 60 лет он выдерживал сумасшедшие нагрузки: ночь ехал из Москвы в автомобиле, в пять утра прибывал в Тольятти, пару часиков давал себе и Ивану Николаевичу на отдых, а в 12.00 того же дня был в Елабуге на совещании, после которого – сразу в обратный путь, на ВАЗ.

Снять напряжение безразмерных суток помогал лимонный коктейль или 50 граммов армянского коньяка, который золотисто плескался в бардачке у запасливого водителя. За спиной переднего пассажира покачивался на крючке отутюжиный Александрой Васильевной костюм, чтобы через тысячу километров превратить слегка утомленного дорогой А.И.Ясинского, идущего на прием к министру, в фасонистого мужчину.

Его радушно встречали не только в кабинетах. Вместе с верным водителем И.Н.Бедным, настоящим Санчо Пансой, они запросто приходили в гости к министру финансов СССР Валентину Сергеевичу Павлову, бывали дома у видного экономиста страны, академика РАН Дмитрия Семеновича Львова, встречались в неформальной обстановке с первым заместителем председателя Госплана СССР академиком Степаном Арамаисовичем Ситаряном.

– Сдержанность Ясинского поразительна, – продолжал рассказ Иван Николаевич. – Если бы я подкатил к его подъезду на телеге, запряженной лошадью, он бы глазом не моргнул и не удивился: «Почему телега?», а сел бы и поехал. Во-первых, Александр Ибрагимович тактичный человек, во-вторых, он мне доверяет, знает, что я его на чем угодно к месту доставлю и вовремя. Бывало, я подвозил друзей, забирал сначала их, потом Александра Ибрагимовича, он выходил из дома, здоровался со всеми, садился в кресло, и мы трогались. Не возмущался: «А это кто такие?»

– Ты где? – звонил Ясинский, если я опаздывал.

– У меня проблемы...

– Ну, конечно, у тебя проблем больше, чем у меня.

После такого резюме я мчался к шефу на всех парах.

В нем крепко сидит чувство мужской солидарности. Я наблюдал, как на рынке к нему подходили бомжи. Он совал им в трясущиеся руки деньги.

– А еще в шляпе! – осуждающе качали головами торговки. – Зря даете! Все равно пропьет!

– Эх, женщины! Вам не понять, как ему хочется опохмелиться.

О его чувстве юмора можно рассказывать бесконечно. К встрече Нового года, праздникам, юбилеям Александр Ибрагимович готовится задолго, скрупулезно выбирает подарки родным, друзьям, коллегам. Для подарочно-сувенирных целей он берет с собой в магазины водителя. Вдвоем веселей, тем более И.Н.Бедный – советчик что надо. Наступал год Змеи. Что бы такого подарить влиятельной, но зловредной даме из финансово-расчетного центра? Иван Николаевич увидел в витрине кобру из малахита, постучал указательным пальцем по стеклу.

– Берем! – и Александр Ибрагимович достал кошелек. Двигаясь от прилавка к прилавку в торговом центре «Русь-на-Волге», он размышлял:

– Какой сюрприз преподнести главному бухгалтеру, который рубит все на корню и кричит: «Не подпишу!». Тяжелый случай!

– Я бы вручил ему колун! – выпалил Бедный.

– Заводи мотор, едем в «1000 мелочей»!

Когда темный железный предмет для колки дров лег, потеснив хрустальные фужеры, на белую накрахмаленную скатерть перед главбухом, он онемел. Собрав всю волю в балансовый кулак, он поднял бокал с шампанским и крикнул: «С Новым годом!» От хохота тряслась даже интерклубовская елка.

Остроумие А.И.Ясинского известно так же хорошо, как его неустрашимость. Александра Ибрагимовича называют смелейшим из смелых. И поделом. Его не раз пытались подкупить, угрожали разными способами, в том числе через водителя:

– Скажи шефу, чтоб меньше вякал!

– С кем вы связались! – возмущался Иван Николаевич. – Со старым партизаном? Вы деда не знаете!

Ясинский живет по совести, ему нечего бояться.

У тольяттинцев еще свеж в памяти детективный сюжет, связанный с легендарной «копейкой», когда весной 2007 года музейный ВАЗ-2101 загадочно сублимировался из экспозиции, что в холле заводоуправления. На заводе началось волнение, особенно после выхода приказа о безвозмездной передаче «копейки» управлению делами Президента РФ.

Возможно, толчком к такому порыву послужил визит В.В.Путина на АВТОВАЗ, который он нанес в рамках саммита «Россия-Евросоюз»,

проходившего в Самарской области в мае 2007 года. Газеты писали, что он прокатился на LADA KALINA, обронил по поводу проекта «С»: «Большой!» и всего на несколько секунд задержался у первой вазовской модели – вот, оказывается, она какая, «копеечка»!

Ветераны завода, которым небезразлична история родного предприятия, идею дарения не поддержали. Автомобиль-то раритетный, он собран в 1971 году по проектной технологии из оригинальных деталей (то есть не из итальянских), имеет кузов № 0100000 и двигатель № 0100000. А самое главное – у него уникальный порядковый номер: 100-тысячный автомобиль «ВАЗ». Говорят, это единственный в России новый автомобиль с нулевым пробегом. В.Н.Поляков в свое время распорядился передать его в закрытую экспозицию дизайн-центра управления главного конструктора, которая демонстрировалась только самым почетным гостям завода – министрам, послам, главам государств.

Да, 100-тысячный автомобиль «ВАЗ» – это гордость коллектива, историческая память тысяч людей, украшение многих юбилейных заводских торжеств. Так, в 2000 году легендарный ВАЗ-2101 устанавливался на подвеску главного конвейера, тем самым имитировался процесс сборки первого автомобиля, состоявшейся 30 лет назад – 19 апреля 1970 года. Именно этот ВАЗ-2101 экспонировался на международных автомобильных салонах, таких, как Московский, Нижегородский, Парижский, Лейпцигский, Женевский.

Узнав о готовящемся для главы государства подарке, А.И.Ясинский выступил в СМИ:

– Просто кто-то очень хочет отличиться перед начальством. Нет ничего легче! Я считаю, что это преступление перед заводом и его работниками.

Российские информационные агентства не замалчивали «копеечную» тему, а центральные газеты «Комсомольская правда» и «Труд» опубликовали «на злобу дня» едкую эпиграмму ветерана автозавода Ю.К.Целикова, появилась она и в Интернете.

Тем временем реликвию тайно переправили в Москву, на склад одного из дилеров АВТОВАЗа. Ей придали респектабельный вид: поставили новые колеса, хромированные колпаки колес, хромированную выхлопную трубу, заменили все резинотехнические детали. «Копейка» засияла как начищенный «пятак»!

Не сидели сложа руки и ветераны автозавода, они задались целью вернуть легендарный ВАЗ-2101 обратно. Размножали и рассылали в администрацию Президента РФ и губернатора Самарской области публикации «по теме», разрабатывали варианты спасения бесценного для коллектива завода автомобиля. Заметим, бесценного для вазовцев. Находились коллекционеры, готовые выложить за этот раритет не менее 25 тысяч долларов. К нему же бюрократически отнеслись как к антиквариату и оценили в шесть тысяч рублей – по стоимости 1971 года. В наше время это цена велосипеда.

Предложение заводских ветеранов выглядело поистине соломоновым решением: если ВАЗ-2101 уже в Москве, то следует передать его не в частную коллекцию Президента, а Центральному государственному историческому музею или Политехническому музею, чтобы раритетный автомобиль имела возможность видеть вся Россия. Или же вернуть экспонат на завод.

На организаторов «движения сопротивления» давили из вышестоящих инстанций... Целиков Юрий Кузьмич признавался: «Был момент, когда я дрогнул, не знал, что делать. Приближался день рождения Ясинского. Я написал свежие эпиграммы и пошел его поздравлять, а заодно посоветоваться».

– Сейчас июль. На носу предвыборный сезон. Не будем раздражать власть. Выдержим паузу, а после 2 декабря вновь начнем бомбить, – так рассудил Александр Ибрагимович.

Прошли парламентские выборы, и гвардия Ясинского вновь, сев за руль «копейки», на третьей скорости ворвалась на страницы газет.

В 2008 году самый винтажный ВАЗ-2101 вернулся на автозавод. Побывав героем настоящего детектива, едва ли не главный исторический экспонат заводской коллекции приобрел еще одну легенду – как несостоявшийся подарок для главы государства к его 55-летию.

– Что, если бы Президент все же принял в качестве подарка 100-тысячную «копейку»? – донимали Ясинского дотошные журналисты.

– Тогда совет ветеранов АВТОВАЗа обратился бы к Путину с просьбой подарить автомобиль заводу, – заверял СМИ Александр Ибрагимович.

Без громких лозунгов и красивых слов старшее поколение вазовцев преподало потомкам простой, но гениальный урок патриотизма.

Тацито консэнсу. Так, помнится, звучит на латинском предостерегающее «с молчаливого согласия»...

В тесных комнатках ветеранского офиса, где проходила наша беседа, толклись люди: в одной депутат встречался с избирателями, в другой разрывалась на телефонные звонки Валентина Николаевна Иванеишвили, заместитель А.И.Ясинского, в третьей горела красная лампочка на цифровом диктофоне – шла эта запись.

– За шестьдесят-то лет вы, наверное, научились понимать друг друга без слов?

– Да, можем целый день ехать и не разговаривать, но знаем, о чем молчим.

– Какие приметы выдают настроение Александра Ибрагимовича?

– Губа! Если губа с утра поджата, никаких решений в этот день принимать не надо – не с той ноги встал или с похмелья. Если губа не поджата – шутки, подковырки весь день:

– Почему машина сегодня такая чистая?

– Я же культ личности вожу: депутата городской думы, вице-спикера, председателя совета ветеранов... «Кхе! – крякнет шеф. – Один: один. Поехали!».

Александр Ибрагимович делал погоду и в табакокурении. Он чадил крепчайшими кубинскими сигарами «Partagas» и «Café, курил сигареты «Virginia». Ему подражали коллеги. Сигарные листья с плантации Дона Хайме Партагаса за 150 лет скрутили в козьи ножки миллионы мужчин. Угодил в «кубинские пеленки» и Ясинский. После инсульта, перенесенного в 71 год, Александр Ибрагимович несколько лет крепился, обходил стороной киоски «Табак». И вот вновь задымил как труба, без передыху попыхивает ментоловыми сигаретками. Рефлекс, сила привычки! Первая-то его папироска «Дели» возгорелась в 13 лет, в довоенной минской подворотне.

Иван Николаевич чиркнул зажигалкой, затянулся:

– Боюсь за него. Скоро начнутся выборы мэра города, журналисты будут атаковать Александра Ибрагимовича, интересоваться его мнением. Он очень смело, опасно выступает. Слово Ясинского выходит огромными тиражами, мощно влияет на умы людей. Это не всем нравится.

– А что нравится Александру Ибрагимовичу? Есть ли у него хобби?

– Была одна страсть лет 15-20 назад. Баня. Он любил отдохнуть с друзьями. Все берут пиво, а он портфель, все разделись – и в парилку,

а он – разделся и за бумаги. Имелась и такая странность – заехать в советскую столовку, отведать полуфабрикатных котлет. Другие морщатся, а он на верху блаженства. Ему нравится выезжать на природу, в лес. Раньше грибы собирал, а теперь чаще сидит на пеньке, обмозговывает что-то, записывает в блокнот.

Иван Николаевич сделал последние затяжки и затушил сигарету.

– Полгода назад я попал в больницу, моя жизнь висела на волоске, 80 процентов показаний говорили о летальном исходе в ходе операции. Александр Ибрагимович и его супруга Александра Васильевна бросились на помощь, подключили известных врачей, добыли редкие препараты. Если бы не они, вряд ли бы состоялось это интервью.

Юморист

Мастер слова как устного, так и письменного, Александр Ибрагимович неизменно блистал на новогодних вечерах в знаменитом интерклубе, его реплики к тостам руководителей ВАЗа были меткими, остроумными, сногсшибательными. Хохот стоял такой, что сотрясались стены. Никаких домашних заготовок у Ясинского не имелось, он все изобретал слету, экспромтом.

Поправляя перед зеркалом в фойе галстук, В.В.Каданников увидел в отражении знакомую фигуру в больших очках. Он развернулся и пошел навстречу зеркальному заместителю генерального директора по экономике и планированию.

– Ну, Агата Кристи, что ты сегодня приготовил? – в упор спросил обсыпанный конфетти Каданников сверкающего мишурой Ясинского.

Вспоминая этот случай через много лет, Александр Ибрагимович по обыкновению шутит, хитрит, сбивает собеседника с толку:

– Я тогда не знал, кто такой Агата Кристи, занимался только Марксом. Пошел в библиотеку. Оказалось, баба! Мастер детективного жанра. И я подписался на полное собрание сочинений англичанки.

Четверть века тому назад, в 1983 году, Александр Ибрагимович Ясинский разработал для руководителей ВАЗа правила игры в хоккей. Дружеские встречи на ледовом поле Дворца спорта «Волгарь» стали хорошей вазовской традицией, которая сплачивала директорский корпус, укрепляла корпоративный дух. Правила состоят из шести разделов. Многие выражения стали крылатыми и находятся в обращении, как золотые монеты, до сих пор.

Правила игры в хоккей

Раздел I. Кто есть кто?

1. В хоккей играют настоящие мужчины.

2. Трус не играет в хоккей.

3. Тренер – человек, допускающий цензурные... и иные выражения.

Раздел II. Что есть что?

4. Кусок резинки черного цвета и круглой формы называется шайбой.

5. Загнутая на конце палка называется клюшкой.

6. Попавший клюшкой по шайбе называется мастером, а два раза – заместителем генерального директора.

Раздел III. Кто куда?

7. Шайбу накрывают телом, а судью матом.

8. Шайба, пролетевшая в метре от калитки, называется голом. Шайба, забитая игроком, у которого автомобиль не имеет госномера 15[49]...., не засчитывается.

9. Пинание шайбы от одного к другому называется решением вопроса.

Раздел IV. Наказания и поощрения.

10. Не явившиеся на игру наказаны богом.

11. Явившиеся на игру наказываются судьей по его усмотрению.

12. Выданный сегодня аванс – уже поощрение.

Раздел V. Заключение.

13. После 24.00 продолжать заключение вредно.

Раздел VI. Зритель.

14. Человек, сидящий за бортиком, называется «зритель». Зритель, хохочущий над техникой катания, называется Гущин[50].

Сохранился потрясающий, вернее сотрясающий животы вазовских руководителей и пузо Деда Мороза текст, подаваемый в интерклубе ВАЗа как фирменный аперитив «Ясинский». Рука изобретателя эксклюзивного напитка узнаваема с первого глотка, простите, предложения.

---

[49] Госномер 15 – автомобили под таким номером находились в распоряжении директорского корпуса ВАЗа.

[50] Гущин Валерий Иванович – главный тренер хоккейной команды «Лада».

Рапорт оргкомитета Нового года-84

Дорогой Валентин Иванович![51]

Руководствуясь решениями ноябрьско-декабрьских (1983 года) заседаний треугольника, указаниями товарища Юрия Георгиевича Карнаухова[52], высказанными перед отпуском супруге, а также выводами и положениями, сделанными им после отпуска, следуя славным послевыборным традициям завкома во главе с товарищем Виктором Герасимовичем Горшковым[53], и опираясь на возросшую материально-экономическую базу нашего подсобного хозяйства и результаты децзакупа, мы собрались сегодня все вместе, чтобы завтра еще раз собраться раздельно.

Оргкомитет с удовлетворением докладывает, что на нашей встрече комбинат питания будет работать на сэкономленном сырье. Наши столы будут ломиться от продуктов, произрастающих на безграничных просторах «АвтоВАЗтехобслуживания» от крепости Бреста до холодных вод Хоккайдо, от высот Кушки до санаториев Колымы.

Юбилей главного конструктора Г.К.Мирзоева (в 1983 году Георгию Константиновичу исполнилось 50 лет) вдохновил Александра Ибрагимовича на создание литературного, без преувеличения, шедевра. Сколько в сатирической статье иронии, интриги, секретной информации, возбужденности (банкет на носу), громких имен – и ни одного убийства! Пусть Агата Кристи со своим «Пуаро» отойдет в сторонку.

Визы

Так случилось, что стукнуло нашему коллеге Георгию Константиновичу Мирзоеву 50 лет, то есть юбилей. Получив пригласительные билеты, стали готовить адрес. Метод ясен – берем десять ранее и другими сочиненных адресов, вносим специфику, то есть имя-отчество, и готово. Едем к Здереву[54] тиснуть текст печатными буквами, так как непечатный текст хуже. Текст адреса ясный и короткий: дорогой, мол,

---

Должности указаны на момент 1983 года.

[51] Исаков Валентин Иванович, генеральный директор производственного объединения «АвтоВАЗ» с 1982 по 1988 гг.

[52] Карнаухов Юрий Георгиевич, секретарь парткома ПО «АвтоВАЗ».

[53] Горшков Виктор Герасимович, председатель профкома ВАЗа.

[54] Здерев Виталий Петрович, начальник типографии.

Георгий Константинович, поздравляем с 50-летием, Ваш путь славен учеными степенями и званиями, Вы вырастили славную плеяду, желаем хорошего здоровья и долгих лет такой вот жизни и творческих успехов на ниве автостроения. Ну и подписи на двух страницах, так как до зарплаты далеко, то на банкет решили сходить всей дирекцией. Виталий Петрович покрутил-повертел наше сочинение, повздыхал и, глядя на нас поверх очков, изрекает: «С мощностями у нас плохо, надо бы кое-чего прикупить за свободно конвертируемую, и бумаги нет, и фонды малые. Так что давайте визы Обловацкого[55] на валюту техснаба на бумагу».

Олег Григорьевич – человек деловой и решительный. Тут же позвонил в Штутгарт, снял с поставки какую-то автоматическую линию и втиснул дыронабивную машину для Здерева, подписал импортные поручения и дал ЦУ. Потом позвонил Сенькову[56] и взял его на мушку: ты, говорит, Сеньков, запиши в план автоматическую линию на 5 млн. рублей. Говорит твердо, как Исаков, и решительно, как Каданников. Сеньков – директор новый и многонаивен. Взять, к примеру, Ляченкова[57]. Он многоушлый, с этой вымогалой Скобелиным[58] работал, живодер. Сразу: а мне лимиты, 400 человек, да снять план по пресс-формам, да 5–7 обрабатывающих центров, да за особо важные... Сеньков же клюнул на 7-копеечную блесну. Потом отослал к Плакиде[59]. Тот начал читать текст адреса. Сухо, говорит, и мало написано. Нет, говорит, инженерной мысли. Сплошная статистика и здравоохранение: доброго здоровья, долгих лет жизни. Возьмите визу у Балмасова[60] по здоровью и долголетию, а поскольку речь идет об успехах на ниве, то надо обязательно про ходимость распредвала сказать с конструкторским уклоном.

Поправили текст, и в техснаб. Техснаб стоял намертво. Где, говорит, брать бумагу, Кондопога фонды не отоваривает и вообще мелованную завозим из Финляндии. Не-е, давайте к Шараеву[61]. Виктор Акимович страшно разозлился, начал катить на Куликова[62] за перерас-

---

55 Обловацкий Олег Григорьевич, зам. технического директора.

56 Сеньков Петр Романович, директор ПТО.

57 Ляченков Николай Васильевич, директор КВЦ.

58 Скобелин Георгий Федорович, директор СКП.

59 Плакида Виталий Пименович, заместитель начальника технического управления.

60 Балмасов Сергей Павлович, начальник медсанчасти.

61 Шараев Виктор Акимович, коммерческий директор.

62 Куликов Виктор Владимирович, директор прессового производства.

ход листа, а заодно рулона. В конце концов, узнав, что не для дачи просим, сказал, что даст визу, если Голяс[63] отправит пикапы Череповцу и Магнитке, так как с прокатом дела совсем швах и надо как-то эти дырки закрывать. Почитал текст адреса и сказал, что про железо обязательно упомянуть надо, и обругал Госснаб. Поручил Бурдо[64] внести поправки по железу, и мы – к Балмасову.

– Нет, – говорит Сергей Павлович, – не могу гарантировать ни долготу жизни, ни широту здоровья. У меня, – говорит, – негде не только хорошему мужику что-нибудь серьезное вырезать, но даже просто обрезать. Нужен хирургический корпус. А это, братцы, плюс 12 млн. рублей, притом валютных.

Времени оставалось мало, стукнули по рукам, и виза на месте. Только внесли в текст поправки на изношенность юбиляра по объективным медицинским показаниям.

Со Львом Петровичем Голясом было попроще. Не один десяток пикапов у него всегда в заначке, а сверхнормативы, которые ему навез Кох[65], должны были сделать его сговорчивым. Визу он поставил под честное слово, что мы нажмем на Рейнгольда Давидовича, чтоб тот возвратил тару. Кох тару обещал вернуть, если мы в адресе укажем на дефекты, и внес поправки в текст.

Двадцать седьмым визером был цензор Главлита. Цифровые данные о юбиляре из открытой печати изъять, дефекты по автомобилям перед Западом не выпячивать, а закамуфлировать. Таковым было последнее цензурное слово.

Пока бегали и собирали визы, правили и переправляли текст, Здерев квартальный план выполнил и наотрез отказался печатать вот этот подправленный адрес:

Дорогой наш друг Георгий Константинович!

Идею разменять «полтинник» мы считаем весьма конструктивной, а в условиях интерклуба и технологичной.

Для своих лет Вы сохранили отличный дизайн, высокие скоростные качества, творческую мощность и конкурентоспособность. Некоторые появившиеся дефекты в окраске и насыщенности ворсового покро-

---

63 Голяс Лев Петрович, зам. начальника производственного управления.

64 Бурдо Александр Исаакович, начальник отдела новых материалов.

65 Кох Рейнгольд Давидович, начальник управления смежных производств.

ва головы, шагрень на лицевой поверхности, увеличение частоты и токсичности выхлопных газов отнюдь не портят Вашего интерьера, он вполне соответствует ГОСТу.

Все считают Вас своим коллегой, поэтому как в прямом смысле, так и в переносном и вообще без смысла Вы влияете на снабжение, технологию, экономику завода, на техобслуживание, а в сегодняшнем случае и на общепит.

Пусть на Вашем кульмане не выцветают чертежи, а в салоне музея появятся устаревшие машины ВАЗ-2104, -2108, -2110, -2112, -2114, -2150 et cetera.

Пусть Ваш двигатель будет долговечным и безынфарктным, а Ваш вал распределяет зажигание, не зная износа!

Желаем Вам лошадиных сил!

Отдельного рассказа заслуживают сувениры. Александр Ибрагимович подбирал их для своих коллег, близких и родных с особой тщательностью, продуманностью, попадая, как говорится, не в бровь, а в глаз. Депутат городской Тольяттинской думы третьего созыва Сергей Андреев, отец трех детей и кандидат на звание «Четырежды отец», так как ожидал прибавления семейства, принял из рук Александра Ибрагимовича женщину на сносях. Керамическую, разумеется. «Так держать, депутат!» – напутствовал молодого коллегу вице-спикер.

Главный технолог дирекции по техническому развитию В.П.Пересыпкинский получил новое назначение, которое многих на АВТОВАЗе повергло в недоумение. Новоиспеченный руководитель по персоналу стал предметом сувенирного внимания Ясинского. Под хохот вазовских руководителей, традиционно собравшихся за новогодним столом в интерклубе, Владимир Петрович получил в подарок эротическую скульптурку «Он и она». Откровенная поза в позиции «с тыла» усиливала мысль дарителя: «Если дадите согласие на новую должность, Вас там будут вот так же... использовать».

К Международному дню 8 Марта Александр Ибрагимович приспособился в своем стиле: «Каждое утро моя жена совершает пробежку, в том числе и 8 Марта. Этим я пользуюсь. В этот день, пока она бегает, я преодолеваю свою лень, встаю пораньше и накрываю небольшой столик. Шампанское и конфеты. Когда она возвращается, сажаю ее за стол и во время трапезы говорю комплименты, которые не говорил в течение года. Ну и, конечно же, дарю заранее купленный подарок. Всегда разный».

Юбиляр

У Александра Ибрагимовича все было не как у людей даже на его днях рождения, а на юбилеях и подавно. На свои круглые даты, а их, к счастью, было немало, он приглашал гостей весьма оригинально. Однажды щедро пообещал: «По окончанию банкета будут раздаваться векселя».

– И все приволоклись! – вспоминал с удовольствием Александр Ибрагимович. – Народу набежало!

– Векселя? Это правда? Вы получили настоящие векселя? – пытали неприглашенные приглашенных.

– Настоящие! Высшего качества! Других у Ясинского не бывает – это его шутки, тосты, сюрпризы, – отвечали «обвекселенные» счастливчики.

В его семейном архиве сохранился образец нескучного приглашения, родившегося накануне 60-летия: «Уважаемый Вячеслав Александрович! Александра Васильевна и я лично приглашаем Вас отметить мое прощание с молодостью в интерклубе 20.07.1989 г. в 19 часов.

Повестка дня:

1. Кое-что из застоя.
2. Чай, кофе».

Ясинский ( )

Под дудку юбиляра плясали, в самом хорошем смысле этого слова, и поздравляющие. 20 июля к нему летели и летят телеграммы из разных городов нашей страны, а также из-за рубежа. Почтовые бланки искрятся юмором, задором, добротой. Госплан СССР, Минфин СССР, Внешэкономбанк, автомобильный завод имени Ленинского комсомола, Ленинградский финансово-экономический институт, города Москва, Ленинград, Минск, Тбилиси, Ереван, Кисловодск, Таллинн, Варшава, Иерусалим, Эссен... Все отбивали по телетайпу свои чувства, которые они испытывали к финансовой легенде АВТОВАЗа. Поистине, скажи, кто поздравляет тебя с днем рождения, и я скажу кто ты.

Хорошо известно, что Александр Ибрагимович пользовался огромным уважением у вазовских рабочих. Каких только плакеток, медалей, панно ни надарили ему производственные коллективы. Вот, например, латунная отливка с признанием по окружности в любви от

МтП: «Финкиту объединения в день 50-летия от благодарных поглотителей финансов. Металлургическое производство».

Тольяттинский банкир Виталий Вавилин выразил мнение коллег НТБ, поздравляя именинника Ясинского: «Капитану финансового корабля – строителю финансового здания города».

Восхитительный подарок к 70-летию А.И.Ясинского подготовил АвтоВАЗбанк, первый независимый промышленный коммерческий банк Поволжья. Александр Ибрагимович являлся его непосредственным создателем, был председателем наблюдательного совета. Коллектив банка уважал, ценил, обожал Ясинского, и к его юбилею готовился творчески, увлеченно, неистово. Об этом рассказывает бывший директор банковского музея «Люди и деньги», ныне руководитель проекта по корпоративной истории ОАО «АВТОВАЗ» А.Е.Степанов:

– Личность Ясинского привораживала. При каждом удобном случае я приставал к нему, фактическому создателю АВБ, со множеством вопросов по истории банка, чем заслужил от Александра Ибрагимовича прозвище «прилипала». Я старался оправдать данное мне обозначение. Когда в июле 1999 года все в банке озаботились грядущим юбилеем Ясинского, я сразу сказал Вере Владимировне Прокопенко, президенту АВБ: «Нужно что-то неординарное, такое, как сам Ясинский». Со мной согласились.

Сценарий строился на веских этапах его биографии. Успеем? До юбилея оставалась неделя. Он белорус – и сразу мысль о национальном костюме. В пионерском возрасте он партизанил под видом пастушка – значит, нужен пионерский галстук и пастушечьи причиндалы: кнут, холщовая сумка, в которой бы лежала краюха ржаного хлеба, бутылка (именно темного зеленого стекла) молока, заткнутая бумажной пробкой. Нашли даже издание военных лет, правда не белорусское, а куйбышевское – орган Новодевиченского РК ВКП(б) Куйбышевской области, газету «Колхозный путь» от 1 мая 1942 года с передовицей «Под знаменем Ленина-Сталина – вперед, на разгром врага!». *(Символично, что этот номер вышел из печати на волжской земле в то время, когда на оккупированной белорусской земле велась ожесточенная борьба с фашистскими палачами – Р.К).*

В детстве Александр Ибрагимович мечтал стать дирижером, умел играть на трубе. Выходит, требуется труба и дирижерская палочка, как знак нереализованной мечты. Раздобыли большие старые контор-

ские счеты – атрибут профессии финансиста. Я был инициатором всей этой затеи, рецензентом – Елена Федоровна Ефимова, заместитель президента АВБ, а реализатором, доставалой всего реквизита – Людмила Николавна Селивановская, работник Димитровградского филиала АВБ. Вот она-то и стала прочесывать мелекесские деревни и нашла настоящий кнут, выкупила его у местного пастуха за четвертинку горькой. В Димитровграде Людмила Николаевна отыскала льняное полотно для рубахи и холщовой сумки, которую она сама и сшила. Раздобыла старую, 50-х годов, бутыль для молока. Через моих друзей мы обратились к преподавателям художественно-графического отделения Тольяттинского филиала Самарского пединститута и в три дня милые девушки-мастерицы скроили, сшили рубаху, вышили на ней белорусский орнамент, используя этнографические справочники и альбомы по национальным костюмам. И кушачок приготовили что надо! Алексей Воронцов, главный дирижер симфонического оркестра Тольяттинской филармонии, отдал нам свою дирижерскую палочку. По его наводке купили мы и трубу в старом потертом футляре. Вдобавок ко всему заказали тольяттинскому поэту стихи, в которых нашими подарками обыгрывалась биография Александра Ибрагимовича.

И вот результат – Ясинский-юбиляр был восторженно удивлен (не ожидал такого хода), он много смеялся и даже не стал скрывать слез.

Телеграммы, направленные А.И.Ясинскому в день его рождения в разные годы

СРОЧНАЯ ТОЛЬЯТТИ 445633 КУЙБЫШЕВСКОЙ ОБЛ БЕЛОРУССКАЯ 16 ЗАМЕСТИТЕЛЮ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО АВТОВАЗ ПРЕДСЕДАТЕЛЮ СОВЕТА АВТОВАЗБАНКА ТОВ ЯСИНСКОМУ А И =

УВАЖАЕМЫЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ПРИМИТЕ СЕРДЕЧНЫЕ ПОЗДРАВЛЕНИЯ С 60 ЛЕТНИМ ЮБИЛЕЕМ ЖЕЛАЕМ ХОРОШЕГО ЗДОРОВЬЯ УСПЕХОВ НАДЕЕМСЯ НА ПРОДОЛЖЕНИЕ ПЛОДОТВОРНОГО ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА = ВНЕШЭКОНОМБАНК СССР = МАЛИНИН ОВСЕЙЧИК

ТОЛЬЯТТИ АВТОВАЗ ЯСИНСКОМУ =

ВСЕЙ ДУШИ ПОЗДРАВЛЯЮ ЮБИЛЕЕМ ИСКРЕННЕ СОЧУВСТВУЮ ТЧК ОБЪЕКТИВНЫМ УСЛОВИЯМ НЕ МОГУ БЫТЬ ЭТОТ ДЕНЬ ТОЛЬЯТТИ

В СВЯЗИ ЧЕМ ЛИШЕН УДОВОЛЬСТВИЯ НАСЛАДИТЬСЯ ВАШИМ НЕИССЯКАЕМЫМ ОСТРОУМИЕМ УСЛОВИЯХ САМОСТИМУЛИРОВАНИЯ ТЧК ЖЕЛАЮ ПОЛНОГО ЗДОРОВЬЯ ТАКОГО ЖЕ СЕМЕЙНОГО ХОЗРАСЧЕТА = АЗЛК МОСКВИЧ КАНТОР

СРОЧНАЯ ТОЛЬЯТТИ КУЙБЫШЕВСКОЙ ВАЗ БЕЛОРУССКАЯ 16 ЯСИНСКОМУ =

ДОРОГОЙ ДРУЖИЩЕ ШЛЕМ ТЕБЕ САМЫЕ ТЕПЛЫЕ ПОЗДРАВЛЕНИЯ И НАИЛУЧШИЕ ПОЖЕЛАНИЯ ВОСХИЩЕНЫ ТЕМ КАК НЕ СНИЖАЯ ИЛИ НА МАЛОЙ СКОРОСТИ ТЫ УВЕРЕННО МИНОВАЛ ОЧЕРЕДНУЮ КОНТРОЛЬНУЮ ОТМЕТКУ НА ШЕСТИДЕСЯТОМ КИЛОМЕТРЕ ТРАССЫ ЖИЗНИ И ПРОДОЛЖАЕШЬ ТВЕРДО ДЕРЖАТЬ РУЛЬ ЭКОНОМИКИ БЕЗ ОТКЛОНЕНИЙ ВПРАВО ИЛИ ВЛЕВО СЧАСТЬЯ И БЛАГОПОЛУЧИЯ ТЕБЕ И ТВОИМ БЛИЗКИМ ОБНИМАЕМ = КАЦУРА БАТАЛИН

ТОЛЬЯТТИ КУЙБЫШЕВСКОЙ БЕЛОРУССКАЯ 16 ДИРЕКЦИЯ ВАЗ ЯСИНСКОМУ =

АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ЗА МНОГО ЛЕТ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ Я ЗНАЮ ВАС КАК ЭНЕРГИЧНОГО НЕУТОМИМОГО НОВАТОРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ ПОЗДРАВЛЯЮ ВАС ЮБИЛЕЕМ ОТ ДУШИ ЖЕЛАЮ ДАЛЬНЕЙШЕЙ УСПЕШНОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КРЕПКОГО ЗДОРОВЬЯ = ЕВГЕНИЙ ФРОЛОВ

ТОЛЬЯТТИ ВАЗ ЯСИНСКОМУ АЛЕКСАНДРУ ИБРАГИМОВИЧУ =

УВАЖАЕМЫЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ПОЗДРАВЛЯЕМ ВАС С ЮБИЛЕЕМ ЗДОРОВЬЯ ВАМ ЖЕЛАЕМ И ТВОРЧЕСКИХ УСПЕХОВ НА БЛАГО ОБЪЕДИНЕНИЯ И СТРАНЫ ИСКРЕННЕ ПРИЗНАТЕЛЬНЫ ВАМ ЗА ВАШУ ПОДДЕРЖКУ И ПОМОЩЬ В РАЗВИТИИ НАШЕГО ЗАВОДА = СЕРПУХОВСКОЙ АВТОЗАВОД СИТНИКОВ

ТОЛЬЯТТИ БЕЛОРУССКАЯ 16 АВТОВАЗ ЯСИНСКОМУ =

ПРИМИТЕ САМЫЕ ДОБРЫЕ И СЕРДЕЧНЫЕ ПОЗДРАВЛЕНИЯ ПО СЛУЧАЮ ВАШЕГО ЮБИЛЕЯ ТЧК = С ИСКРЕННИМ УВАЖЕНИЕМ ВНЕШТЕХНИКА ГОЛУБКИН

ТОЛЬЯТТИ КУЙБЫШЕВСКОЙ БЕЛОРУССКАЯ 16 ДИРЕКЦИЯ ВАЗ ЯСИНСКОМУ АЛЕКСАНДРУ ИБРАГИМОВИЧУ =

УВАЖАЕМЫЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ЗПТ ПРИМИТЕ ОТ КОЛЛЕГ МИНФИНА СССР СЕРДЕЧНЫЕ ПОЗДРАВЛЕНИЯ ПО СЛУЧАЮ ВАШЕГО ЮБИЛЕЯ ТЧК ВЫ ЩЕДРО НАДЕЛЕНЫ ОПТИМИЗМОМ ЗПТ ТАЛАН-

ТОМ ЗПТ ДОБРОТОЙ ЗПТ УМЕНИЕМ СПЛОТИТЬ ВОКРУГ СЕБЯ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ ТЧК И МЫ ГЛУБОКО ВАС ЗА ЭТО УВАЖАЕМ ТЧК = ЖЕЛАЕМ ВАМ КРЕПКОГО ЗДОРОВЬЯ ЗПТ ТВОРЧЕСКИХ УСПЕХОВ ЗПТ СЧАСТЬЯ ТЧК = ПАНТЕЛЕЕВ ЛЮБИЧЕВ ЛАПИЦКАЯ МАЛЬЦЕВ

ТОЛЬЯТТИ 33 БЕЛОРУССКАЯ 16 АВТОВАЗ ЯСИНСКОМУ =

УВАЖАЕМЫЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ПОЗДРАВЛЯЕМ 60-ЛЕТНИМ ЮБИЛЕЕМ ГОРДИМСЯ ВАМИ КАК ВЫПУСКНИКОМ НАШЕГО ИНСТИТУТА АКТИВНО БОРЮЩИМСЯ ЗА НОВЫЙ ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ЖЕЛАЕМ ВАМ И ВАШЕМУ ОБЪЕДИНЕНИЮ НОВЫХ УСПЕХОВ В ПРЕВРАЩЕНИИ НАШЕЙ СТРАНЫ В ВЕЛИКУЮ АВТОМОБИЛЬНУЮ ДЕРЖАВУ СПОСОБНУЮ КОНКУРИРОВАТЬ С ЛУЧШИМИ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ФИРМАМИ МИРА НЕТЕРПЕНИЕМ ЖДЕМ НОВЫХ МАРОК АВТОМОБИЛЕЙ ДОСТУПНЫХ ПО ЦЕНЕ ДЛЯ ГОРОДЕЦКОГО И ДРУГИХ СОВЕТСКИХ РАБОТНИКОВ ПЬЮ НАРЗАН ВАШЕ ЗДОРОВЬЕ = ПО ПОРУЧЕНИЮ РЕКТОРА ЛФЭИ ПРОФЕССОР ЕСИНОВ

TOGLIATTI , ZAM. GEN. DIREKTORA TOW. JASINSKOMU =

(Такими латинскими буквами набраны все русские слова в телеграмме. Мы же предлагаем удобный вариант для прочтения).

УВАЖАЕМЫЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ, НАПРАВЛЯЕМ НАШИ СЕРДЕЧНЫЕ ИСКРЕННИЕ ПОЗДРАВЛЕНИЯ В ДЕНЬ ВАШЕГО 60-ЛЕТНЕГО ЮБИЛЕЯ, ВАШ МНОГОЛЕТНИЙ ОПЫТ РАБОТЫ НА ВОЛЖСКОМ АВТОМОБИЛЬНОМ ЗАВОДЕ, УБЕЖДЕННОСТЬ И ЛОГИКА В ЗАЩИТЕ СВОИХ ПОЗИЦИЙ, СМЕЛОСТЬ И ОПЕРАТИВНОСТЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ, РЕАЛИЗМ В ОЦЕНКЕ СИТУАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ, ВАШЕ ЛИЧНОЕ ОБАЯНИЕ И МУДРОСТЬ ЧЕЛОВЕКА И ИНЖЕНЕРА ВСЕЛЯЮТ УВЕРЕННОСТЬ В БУДУЩЕЕ НАШЕГО ОБЪЕДИНЕНИЯ И ДАЮТ ОСНОВАНИЯ ПОЖЕЛАТЬ ВАМ В ДЕНЬ ВАШЕГО ЮБИЛЕЯ БОДРОСТИ И ЗДОРОВЬЯ, УСПЕХОВ В ВАШЕЙ ТРУДНОЙ И НЕОБХОДИМОЙ РАБОТЕ, ЛИЧНОГО СЕМЕЙНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ И СЧАСТЬЯ = С ИСКРЕННИМ УВАЖЕНИЕМ В. СТОЯНОВ И ВЕСЬ КОЛЛЕКТИВ (ВСЕГО 51 ЧЕЛОВЕК) = FRG ESSEN AVTOVAZ

Остроумный, легкий на шутку А.И.Ясинский сам дает много поводов для улыбок, его неординарный образ вдохновляет людей с творческой жилкой на создание нетленных шедевров. Ю.К.Целиков, сочинитель метких эпиграмм, посвятил не одну строку Александру Ибрагимовичу. По его «гамбурскому счету», Ясинский стоит в первой

десятке руководителей АВТОВАЗа, обладающих редким чувством юмора. В целиковском списке остряков неизменно светятся такие важные вазовские персоны, как А.А.Житков, К.Г.Сахаров, Е.А.Башинджагян, Э.И.Бреккель. Что ж, отличная компания окружает А.И.Ясинского! В книге «Надпись на ВАЗе» Юрий Кузьмич поместил сразу три эпиграммы на Ясинского Александра Ибрагимовича.

Экономист и финансист,
Провазовский «авантюрист».
Он все прошел. От «А» до «Я».
И не боялся ни ...шиша.
Вставляет до сих пор «ерша».
Сказать, кому?!
Эх, ...впрочем, ша...!

Мудрец, политик, эконом.
Легко заменит двух он сразу.
Известен городу и ВАЗу.
Так кто же это? «Два в одном!»
В Москве есть Ясин и Явлинский.
В Тольятти – Александр Ясинский.

Довольно легкий на подъем,
В гордуме он – тяжеловес.
Сидит частица черта в нем,
Отслеживая ВАЗа интерес.
По убеждениям – марксист,
Душою он – авантюрист.

В квартире на ул. Жукова, 34 висит дружеский шарж, подаренный Александру Ибрагимовичу на 70-летие. На ней изображен юбиляр, крепко держащий в кулаке пачку долларов: «Надеюсь, здесь все семьдесят?».

Очевидцы рассказывают, в 1979 году органы безопасности подняли тревогу. В обращении появились 1-копеечные монеты с изображением А.И.Ясинского, начальника финансового управления Волжского автозавода. Правда, копейка имела в диаметре размер рубля – 2,5 см. Так оригинально коллеги поздравили Александра Ибрагимо-

вича с 50-летием – они заказали вазовскому граверу Геннадию Шаманину несколько денежных знаков в металле с профилем именинника. Говорят, были случаи, когда в гастрономе на «ясинскую» копейку пытались купить 300 граммов докторской колбасы. С виду «самопальная» монета ни дать ни взять – рубль!

Его шутки сверкают кристаллами аттической соли, сдобрены перцем и украшены почти цензурными пикантностями. Чувство меры не покидало даже хорошо принявшего на грудь оратора. Как-то в «Ротари-Клубе» чествовали ротарианца Н.В. Речь Ясинского была самой краткой и прикольной:

«Наш клуб вырастил Н.В. в крупного промышленника. Если бы он посещал клуб почаще, то вырос бы еще на два вершка. Но вполне вероятно, что вырос оттого, что не посещал, а занимался делом. Что сделал Н.В. за время членства в «Ротари-Клубе»? Главные достижения:

1. В 1993 году, будучи директором по производству, остановил обвальное падение производства и в 1994–1997 годах вернул его в начальное дореформенное состояние. Выпуск автомобилей вырос на 54%!

2. Тем самым создал имидж городу Тольятти и Самарской области как процветающих и развивающихся. Этот имидж успешно присвоен господами Ж. и Т., сделавшими на успехах Н.В. политическую карьеру.

3. Деятельность Н.В. самая экономическая в АО «АВТОВАЗ»: от производства ежегодная прибыль составляет 2,5–3 триллиона рублей. И только в смежных областях (финансы и маркетинг) эти достижения его комплекса скатились до убытков.

Новая ипостась Н.В. в АО, я уверен, – это сделать ВАЗ процветающим.

Долгожития, здоровья, душевного комфорта, такой же работоспособности и главное – крепкого х...стояния!».

Оригинально высказался по поводу острого словца Ясинского Ю.К.Целиков:

– Похвала первого генерального директора ВАЗа Полякова приравнивалась к ордену I степени. Услышать доброе слово или шутку от Ясинского все равно что получить орден II степени.

После пожелания Александра Ибрагимовича, идущего от сердца, виновник торжества Н.В. стал практически полным кавалером всех

орденов.

Глава 4

СЛОВО КОЛЛЕГАМ И УЧЕНИКАМ

Кацура
Петр Макарович

Он – мои руки, мои глаза

Белорусский совнархоз стал местом, где в 1960-х годах началась наша совместная с Александром Ибрагимовичем Ясинским деятельность. По поручению талантливого организатора промышленности А.М.Тарасова, председателя СНХ БССР, а позднее министра автомобильной промышленности СССР, я создал при совнархозе республики научно-исследовательскую экономическую лабораторию (НИЭЛ), куда вошел Ясинский, стал моим заместителем. Помню, Тарасов тогда четко поставил задачу: «У нас более 15 управлений по отраслям,

---

Кацура Петр Макарович родился в 1930 году. После окончания Московского инженерно-экономического института направлен на крупнейшее предприятие Белоруссии – Минский тракторный завод. 1956 год – начальник планово-экономического отдела МТЗ. 1962 год – заместитель начальника планово-экономического управления СНХ БССР. 1966 год – заместитель начальника планово-экономического управления Минавтопрома СССР. 1969 год – заместитель генерального директора по экономике Волжского автомобильного завода. 1985 год – начальник отдела совершенствования управления народным хозяйством Совмина СССР. С 1991 года по н/в – работа в коммерческой структуре в области Фондового рынка России. Доктор экономических наук, профессор, лауреат Государственной премии СССР, кавалер трех орденов Трудового Красного Знамени.

включая сельское хозяйство, и каждое управление имеет свою экономическую лабораторию, но они маломощные, неэффективные. Прошу Вас как заместителя начальника планово-экономического управления совнархоза организовать мощную структуру, что-то типа экономического института, для оказания помощи всей промышленности Белоруссии».

Вскоре мы действительно завоевали репутацию солидной совнархозовской экономической лаборатории по организации экономики промышленного производства БССР. Идеи по использованию потенциала республики били в НИЭЛ через край. Основной подход, в котором наши взгляды с Ясинским идеально сошлись, заключался в следующем: необходимо по каждой области сделать глубокий анализ ее промышленного состояния с последующим обсуждением результатов на партийно-хозяйственных активах, очень модных в те советские времена. Заключения НИЭЛ вызывали резонанс, деятельность коллектива получила высокую партийную оценку. Огромный вклад в данную работу вносил Александр Ибрагимович, перелопачивая горы статистического материала, анализируя сведения, при этом требовалось сделать разумные выводы, дать рекомендации, словом, показать реальное положение дел, не нагнетая обстановку, не критикуя ситуацию. Это ему удавалось как никому другому. Тогда и появился Ясинский как Ясинский.

На Волжском автозаводе масштаб его личности проявился в полной мере. Начиная с 1970 года, когда он оставил Минск и приехал в Тольятти, А.И.Ясинский просто кипел в проблемах ВАЗа. Он легко воспринимал все новое. Это свойство характера было в нем особенно привлекательным. Я в 1971 году пошел на крайний шаг, впредь я подобной «уникальной операции» не совершал: снял с должности начальника финансового управления П.Е.Патрушева и поставил его начальником кассового отдела, сохранив ему все льготы и регалии. По моему убеждению, этот опытный, заслуживающий всяческого уважения руководитель, не мог быть на гребне волны современных направлений в экономике. Финансовое управление вскоре возглавил А.И.Ясинский, человек широчайшего кругозора и невероятной инициативы. С такими, как он, реализация экономического проекта ВАЗа становилась не просто возможной, а суперуспешной.

На каждом этапе экономика Волжского автозавода отражала общие проблемы предприятия. Решались одни, появлялись другие.

В период с 1970 года, то есть с запуска автомобильного производства и до 1974 года, главной задачей было как можно быстрее освоить проектную производительность труда и технико-экономические показатели завода. Ясинский – прямой участник создания вазовской системы организации производства, труда, управления и материального стимулирования, которая в последующем стала широко известной в стране.

Положение Александра Ибрагимовича, его значимость на АвтоВАЗе с каждым годом только возрастали. Вместе с командой единомышленников, которую я называл экономическим штабом и в которую входили Б.А.Крупенков, Б.М.Кацман, А.К.Осипов, Ю.Н.Перевалов, Л.П.Иваненко, В.А.Нестеров, Л.Т.Бредихин, Л.П.Голяс и другие коллеги, А.И.Ясинский активно занимался поиском новых путей экономических отношений и роста эффективности производства. Нужно сказать, что каждый из них был не только профессионал, но и довольно заметная на заводе личность и, в первую очередь, это относилось к Ясинскому. Колоссальная работа была проделана штабом в области рационального использования источников финансирования. Акценты со временем сместились с труда, с экономики как таковой, на финансы. Надо было сделать увязку: и заниматься строительством, и развивать производство, и внедрять новые технологии, и закупать оборудование.

Александр Ибрагимович отличался высоким профессионализмом. Я думаю, он был одним из самых толковых в стране финансистов-промышленников. И не только в машиностроительной отрасли, а в межотраслевых областях. Он видел перспективу. Хорошо знал сегодняшний день, и знал, куда надо двигаться. Ясинский высказывал мысли, которые порой вызывали отчуждение. Я помню одно большое совещание, где он сказал: «ВАЗ так разросся, достиг таких огромных размеров, что надо давать самостоятельность его отдельным звеньям. Надо создавать управление «АвтоВАЗсервис», управление «АвтоВАЗтранс» и ряд других самостоятельных подразделений». Рядом со мной в зале сидел Виктор Николаевич Поляков, он возмутился: «Что Ясинский мелет? Остановите его, Петр Макарович! Точку зрения надо прежде согласовывать с руководством завода». Видение перспективы – этого умения у Александра Ибрагимовича не отнять. У него дар как у астролога Глобы, исключительное чутье аналитика. Он мог проанализировать ситуацию таким способом, чтобы всем было понят-

но, что делать с этими выводами.

Следующая черта Ясинского, которую я бы хотел отметить, связана с его коммуникабельностью. Я полагал, что закончу свои дни на ВАЗе, вовсе не собирался уходить с завода, но в самом начале перестройки, в 1985 году, председатель Совета Министров СССР Николай Иванович Рыжков пригласил меня в аппарат правительства для внедрения новой системы управления экономикой во всей стране. Перед тем, как мне перебраться в Москву, генеральный директор Валентин Иванович Исаков спросил: «Кто остается вместо Вас?» Я совершенно искренне ответил:

– У меня есть два заместителя: Ясинский и Крупенков. Ясинский – это человек, который умеет контактировать со всеми внешними органами, он может встретиться с кем угодно, растолковать любой вопрос и убедить кого хочешь. И добиться того, что надо коллективу завода. Правда, Ясинский не очень хорошо знает технику и технологию производства, но он же не главный технолог, не главный конструктор. В отличие от него, Крупенков, который закончил технический вуз, а именно Белорусский политехнический институт, считается на заводе отличным механиком, безупречно знает производство, понимает технологию промышленного процесса, но терпеть не может «выходы в свет», официальные переговоры «наверху». Что Вам, Валентин Иванович, нужно? Крепкий хозяин или хороший дипломат, который будет так держать контакты с министерствами, ведомствами, банками, что Вам на это отвлекаться не придется.

Исаков однозначно выбрал Александра Ибрагимовича: «Конечно, Ясинский!» Я думаю, генеральный директор ВАЗа принял правильное решение. Заменить Ясинского в плане внешнего общения было некем. А зависимость завода от министерских и государственных клерков была очень сильной и постоянно возрастала, поскольку всех причесывали под одну гребенку, требовалось настоящее дипломатическое искусство при решении жизненно важных для завода вопросов.

До этого я не раз наблюдал за выступлениями Александра Ибрагимовича в министерстве и удивлялся, как убедительно, свободно и раскованно он говорил, как внимательно, к примеру, слушал его заместитель председателя Госплана СССР С.А.Ситарян. «Да, да», – кивал согласно головой столичный академик, внимая докладу начальника финансового управления ПО «АвтоВАЗ». Было приятно от сознания, что Александр Ибрагимович – мой работник. Я долгие годы искренне считал, что Ясинский – это мои глаза, мои руки. Мы доверяли друг

другу во всем.

Переходя на работу в Москву, в аппарат правительства, я оставил А.И.Ясинскому, своему преемнику, широкую дорогу на будущее. Силами экономического штаба к тому времени мы разработали технико-экономическую программу на 12-ю пятилетку, на период 1986–1990 годов. Были определены нормативы отчислений от прибыли, от заработной платы, от валюты, чтобы завод мог не только развиваться, но и создавать новые модели. Тем более, что в проекте ВАЗа предусматривалась смена базовой модели именно раз в 5 лет, а модификации – в течение 1,5-2 лет. Благодаря этой программе мы теперь точно знали, какими капиталовложениями завод обладает, какие валютные отчисления имеет, какую прибыль отдает государству, а какую оставляет в собственное распоряжение. Это в идеале то, ради чего мы обивали пороги высоких кабинетов, на что тратили много времени и нервов. Этому принципиально новому подходу, новому экономическому эксперименту, перестройка придала общесоюзный характер.

Честно говоря, в гигантской занятости по разработке радикальных экономических реформ, в огромной ответственности в Совмине я практически забыл о заводе, не имел, к сожалению, возможности заниматься проблемами ВАЗа так, как надо. Мои связи с ним носили эпизодический характер.

Следует признать, что АвтоВАЗ в советское время не имел более крупных, более, можно сказать, великих и заметных экономистов, чем П.М.Кацура и А.И.Ясинский. Их справедливо называют столпами вазовской экономики. Тандему Кацура-Ясинский нет равных по сей день. Они редко видятся, годы и расстояния тому виной. Одна из последних их встреч произошла в начале марта 2008 года в Тольятти, куда москвич Петр Макарович приехал на «традиционный слет» ветеранов завода, посвященный дню рождения первого генерального директора ВАЗа В.Н.Полякова. В тот приезд он посетил А.И.Ясинского на дому. Два гиганта экономической мысли АвтоВАЗа, седые и «заметно повзрослевшие», почти рукой достающие до своих 80-летий (Кацура 1930 г.р., Ясинский 1929 г.р.), непритворно пытались найти истину, хотели разобраться в том, что происходило на АвтоВАЗе тогда, в переломно-перестроечный период конца 1980-х – начала 1990-х годов. Символическая сцена. Знаковая.

– Мы вдрызг тогда разругались, – сказал откровенно Ясинский. – Петр Макарович предъявил мне серьезные претензии: почему ВАЗ,

которому он, Кацура, оставил идеальный финансовый механизм, защитил нормативы оборотных средств на длительную перспективу, почему ВАЗ вдруг стал сдавать завоеванные позиции и медленно пошел под откос? «Почему, Саша? – пытал меня Петр Макарович, – ведь постановлением правительства вазовский экономический эксперимент был узаконен, система полного хозрасчета внедрялась на всех предприятиях и объединениях страны!». Я ему прямо сказал: «Вспомни ту обстановку! Ту нервозность! ВАЗ по вине ведомственных структур недополучал в собственный бюджет десятки миллионов инвалютных рублей! Снимались с конвейера некомплектные автомобили, срывалось выполнение государственного плана, все финансы к 1989 году провалились! Денег не было. О какой ты устойчивости говоришь? Какие постановления и инструкции? Мы засунули их глубоко в ... . Людям жрать было нечего. Надо было спасаться, и бартер в критическое время помог ВАЗу». Я Петру Макаровичу напомнил тот факт, когда в нашем УРСовском магазине покупал себе костюмы заместитель председателя Совета Министров СССР. Не в Москве, где в то время было шаром покати, а в Тольятти. Зам. председателя Совмина! До чего докатились, довели страну до ручки. А Кацура ничего этого не помнит. Сидя высоко в Москве, он не видел, что творилось тогда на ВАЗе. На этой почве мы с Петром Макаровичем основательно разругались».

Известно, что до этого Ясинский передал Кацуре рукопись, где он прямо и откровенно, в присущем ему стиле, высказывается о вазовских событиях, дает критические, возможно, вполне обоснованные характеристики руководителям предприятия, ставит вопросы и делает выводы. Редкостный, эксклюзивный текст войдет в книгу, над которой в настоящее время работает П.М.Кацура.

Для этих двух людей АвтоВАЗ не перестал существовать ни тогда, когда один в 1985 году выдвинулся «наверх», в Москву, в комитет по экономическим реформам при Совете Министров СССР, ни тогда, когда другой в 1991 году подал заявление «Прошу уволить по собственному желанию», ни сейчас, когда оба седовласые ветераны.

Нахманович
Петр Абрамович

Аршавин АВТОВАЗа

Первое, что я хотел сказать о Ясинском Александре Ибрагимовиче: гениальными аудиторами не становятся, ими рождаются. Гений Ясинского появился на свет вместе с ним. Сейчас немало талантливых финансистов, но таких специалистов, как Ясинский, которые могли бы так увлекательно читать бухгалтерский баланс и видеть за ним жизнь компании, я не встречал.

Второе: талант Ясинского особо проявился в плановой экономике, где главным требованием, предъявляемым к финансистам ВАЗа, было обеспечение плановых показателей при работающем конвейере. Сделать это удавалось достаточно сложно, потому что в 1970–1980-х годах рынок еще не господствовал, и в плановой экономике отсутствовали объективные причины формирования себестоимости комплектующих, материалов, энергоресурсов. Все сводилось во многом к искусственному ценообразованию. Взаимосвязь доходов и расходов выглядела несколько условно. Все время возникали проблемы, которые надо было решать: постоянно изменялись тарифы на государственные монополии, а значит, изменялась цена автомобиля, услуг, сервиса, продаж, комиссии и т.д.

Каждый год шла защита очередных финансовых планов, и ВАЗ, как гигантская система, во многом зависел от сотен утверждаемых показателей, которые требовалось согласовывать на уровне не финансовом или экономическом, а на уровне норм расхода, лимитов, подрядных лимитов. Приходилось проявлять настоящее искусство,

---

Нахманович Петр Абрамович родился 25 августа 1945 года. Окончил Ленинградский политехнический институт. До 1988 года – начальник финансового управления ВАЗа. Председатель правления АвтоВАЗбанка (1988–1992), президент АвтоВАЗбанка (1992–1996). Начальник проектно-аналитического управления АО «АвтоВАЗ» (1996–1998). С 1998 г. – директор по корпоративному управлению АО «АвтоВАЗ», директор по связям с общественностью (до сентября 2005 года). В настоящее время – работа в коммерческих структурах, г. Москва.

чтобы связать все это воедино в финансовый план во имя достижения положительного результата работы завода. Именно в этом была великая сложность, потому что очень часто источники формирования того же оборотного капитала не предусматривали наделение предприятия собственными оборотными средствами со стороны государства. Ясинский добивался кредитов, искал источники формирования этих оборотных средств.

Надо отметить, что Александр Ибрагимович всегда требовал от своих подчиненных, в том числе от меня, чтобы доказательная база не являлась только финансовой. Она должна быть материализована через автомобиль, через производство.

Нам повезло, на ВАЗе существовал так называемый техпроект. Другие заводы автопрома тоже имели техпроект, но там стояло устаревшее оборудование, использовались несовременные технологии, функционировала инертная структура производств. На Волжском автозаводе ремонтные производства действовали централизовано. Вазовский техпроект с самого начала согласовывался и утверждался их Высочеством итальянским ФИАТом. А кто же вступит в спор с Западом? Мы старались опираться на техпроект и с помощью его доказывать, какие источники финансирования нам необходимы. Нам оставалось лишь грамотно защитить техпроект через систему плановых контрольных показателей. И Ясинский всегда мне напоминал:

– Едешь в Минавтопром или в Минфин, оперируй только техническими вопросами. Никогда не занимай позицию просто финансиста.

Он с удовольствием привлекал для подтверждения своих экономических идей технологов. Так у нас завязалось сотрудничество со Стояновым Владимиром Демьяновичем, начальником отдела мощностей. Его мы брали с собой в Минавтопром именно для доказательства технических параметров, необходимых для организации производства, внедрения технологий. Когда мы защищали в Министерстве автомобильной промышленности СССР потребность в оборотных ресурсах (для установления нормативов оборотных средств) и защитили более 100 млн. рублей, что было просто фантастично по тем временам, мы оперировали составом оборудования прессового производства, сменяемостью штампов, пресс-форм, необходимостью запаса деталей для цеха крупной, средней и мелкой штамповки.

На ВАЗе практиковался поузловой ремонт по западной системе: один узел в работе, другой на складе, третий в заказе. Если какой-то

узел выходил из строя, его надо было мгновенно заменить, доставив на линию со склада, а в заказе срочно отразить новую заявку. Для чего и требовались оборотные средства. И такой подход, принцип «поузлового ремонта», касался всего, он пронизывал все производственные процессы.

Мы просто обязаны были быть не только хорошими финансистами, но и превосходно разбираться в организации производства, в технологии. Поскольку организация производства представляла для меня открытую книгу, А.И.Ясинский пригласил меня из УОП в финансовое управление. Александр Ибрагимович справедливо считал, что это лучше, чем учить финансиста вопросам организации производства. Приведу пример Внешэкономбанка. Будучи с Г.И.Куклиной в командировке в Санкт-Петербурге, мы обратили внимание, как виртуозно финансисты готовили сопровождающие автомобиль документы на языке той страны, куда наши «Лады» отгружались. Точность требовалась высочайшая, недопустимо ошибиться ни в точке, ни в запятой. А страны-импортеры самые разные – арабские, латиноамериканские, западные. Мы с Галиной Ивановной с удивлением поинтересовались у руководства: «Как вам удалось обучить бухгалтеров безупречному знанию языков?» И услышали в ответ: «Весь фокус в обратном: мы взяли на работу выпускников Московского государственного педагогическго института иностранных языков имени Мориса Тореза и обучили их бухгалтерии».

Принцип Ясинского: хороший финансист – это хороший технолог, хороший организатор производства. Такой подход во многом помогал успешно решать проблемы ВАЗа и в Минавтопроме, и в Госплане, и в Минфине СССР.

Задача финансистов – обеспечить под выделенные государством (Промстройбанк, Внешэкономбанк) реальные материальные возможности их адекватное отражение в финансовом плане. Ясинский и его команда играли огромную роль в увязке всех аспектов деятельности десятков подразделений завода. Я постоянно работал в команде, куда входили УКС гражданский, УКС промышленный, проектное управление.

Возвращаясь к профессиональным качествам Александра Ибрагимовича, я постараюсь сказать о тех, какие мне особенно бросились в глаза. Итак, Ясинский-финансист как аудитор. Он блестяще знал бухгалтерскую отчетность, владел методом виртуозного прочтения

бухгалтерского отчета. Он его читал так захватывающе, как другие читают авантюрный роман Александра Дюма «Три мушкетера», где на каждой странице схватка, интрига, дуэль.

Начальник финансового управления, а позднее заместитель генерального директора по экономике и планированию, человек, который в общей сложности около 20 лет регулировал финансовые потоки Волжского автозавода, – он реально соединял ту систему планирования, материально-технического обеспечения, капитального строительства, валютного регулирования с тем финансовым планом, который в итоге становился главным инструментом контроля деятельности завода и обеспечения его ресурсами.

Я также хотел бы отметить у Ясинского многогранность его деятельности, способностей. Большинство руководителей видят свою миссию в том, чтобы проводить совещания, давать задания, контролировать их выполнение, и это чрезвычайно важно. Ясинский никогда не относился к такой категории начальников. Возможно, в этом есть какой-то недостаток, упущение. Но он старался подбирать на должности людей, которым доверял целиком и не занимался мелочной опекой. Ни-ког-да! У него сложилась великолепная команда. Оперативную операционную деятельность вела Галина Ивановна Куклина, потрясающий специалист, которую знали поставщики всего Советского Союза. Она регулировала финансовые потоки в соответствии с планами так, чтобы обеспечить выполнение всех показателей, которые контролировались разными органами вплоть до Политбюро ЦК КПСС. Выполнение плана по реализации и по прибыли – это была ее задача. Нонсенс – выполнить план лишь на 99,99 процента. За это лишали партбилета.

Галина Петровна Костина – замечательный специалист в финансовом планировании, особенно в том, что мы сейчас бы назвали корпоративным управлением. Детские учреждения, комбинаты общественного питания, подсобные хозяйства, спортивные сооружения, Дома культуры (неспецифические для деятельности ВАЗа объекты) входили в состав корпорации, а также плюс система «АвтоВАЗтехобслуживание» – вся эта огромная сфера, насчитывающая не менее 150–180 тысяч человек, охватывалась Галиной Петровной, на редкость разноплановым специалистом. А Ясинский от всех требовал разбираться в проблеме до тонкостей. В его команде слаженно работала Басова Лидия Прокофьевна (она долгое время вела кассу), потом ее сменила Федоряк Наталья Борисовна.

Александр Ибрагимович уделял много времени взаимодействию с руководителями высшего эшелона, просиживая месяцами в Госплане, Госснабе, Минфине, Госкомцене, в банках, потому что ВАЗу постоянно требовались финансовые ресурсы для развития, и Ясинский их пробивал. Упорным присутствием, доказательной базой он преодолевал бюрократические препоны, а оперативной деятельностью занимались его подчиненные, которым он всецело доверял.

Роль Ясинского особенно заметна в реализации стратегических планов, таких, как создание системы автосервиса, которую возглавлял Р.Д.Кислюк. Заместитель генерального директора по экономике и планированию ВАЗа натолкнулся на колоссальную раздробленность Советского Союза, где в каждой республике или округе сидел свой царь, и где не понимали, почему для автомобилей ВАЗ насаждается фирменный сервис, почему СТО должны комплектоваться персоналом ВАЗа, обученными специалистами, фирменными запчастями. Этого «царьки» не хотели понимать, ибо не желали делиться лакомым куском.

Деньги от проданных через систему «АвтоВАЗтехобслуживание» автомобилей «Лада» должны поступать на расчетный счет ВАЗа, желательно как можно раньше, и в то же время часть денег необходимо оставлять на местах, чтобы платить людям зарплату и т.д. В СССР не было подобной системы. В результате финансовая система управления автосервисом прошла несколько этапов: стали открываться текущие счета в местных отделениях Сбербанка, и вся выручка раз в 10 дней зачислялась в Центральный государственный сбербанк в Тольятти. Мы теряли миллионы и миллиарды рублей. И эти деньги отражались на балансе не ВАЗа, а государства. Сбербанк возмущался: ему отдавали сметы и его обязывали контролировать каждую копейку, которую платили на местах, то есть в республиках, областях, регионах. Потом появились субрасчетные счета, и пробег денег уменьшился от 10 до 1 дня. Так появился на ВАЗе источник финансирования оборотного капитала.

Когда строились центры на 50–70 постов, стало понятно, что только автосервисом их прокормить нельзя. Кислюк и Ясинский добились, чтобы часть автомобилей продавалась через местные спецавтоцентры. Они отвоевали это право у Минторга СССР, и появился источник финансирования и развития системы сервиса. Здесь Ясинский показал себя блестящим стратегом: система «АвтоВАЗтехобслу-

живание» получила дальнейшее развитие и адекватное финансовое сопровождение и поддержку.

Удачной оказалась его идея формирования источника оборотного капитала путем авансового сбора с покупателя автомобиля ВАЗ, продаваемого по спискам. При этом предлагалась такая схема: если потребителю нужен конкретный цвет авто, то он платил деньги за три месяца вперед. Да, допускались нарушения, но завод, в нарушение всех правил, получил деньги на формирование источника крупных средств.

Мы с Ясинским вышли с дерзким предложением: налог с оборота должен платиться не по факту отгрузки запчастей с ГЦЗЧ (головной центр запасных частей), а по факту их продажи конечному покупателю. Все запасы в центре запасных частей в системе автосервиса были не в оптовой, а в розничной цене. Таким образом, в три с половиной раза объемы продаж увеличивались. И Минфин СССР вынужден был изменить всю систему расчета налога с оборота. Плательщиком являлась одна Самарская область, но постепенно 85 областей и республик перестроили свою работу, пересмотрели план платежей. Колоссальная работа, но Минфин на это пошел. Эта система продержалась до краха Советского Союза.

Александр Ибрагимович активно работал с Г.И.Куклиной над проблемой децентрализации валютных отчислений, и в конце концов они добились права использовать часть нормативов для нужд завода самостоятельно.

Огромная заслуга Ясинского как финансиста в том, что он всегда совершенствовал стратегию развития финансовой деятельности завода, адекватную стратегии развития компании в целом. В постановке задач развития АвтоВАЗа он отличался от многих руководителей тем, что был очень творческим человеком. Ясинский знал не только финансовое дело или бухгалтерское. Он осознавал возможности, которые дает новая информационная система ВАЗа. Мы с ним и познакомились на почве творческого подхода к ИС: что можно с помощью ИС совершенствовать в финансовой деятельности?

У меня долго хранилось «Техническое задание» по планированию и управлению оборотными средствами. В небольшой брошюрке его рукой начерчены табуляграммы, показана форма планов отчетности, которая расшифровывала причины и позволяла контролировать запасы и движение комплектующих, запчастей, автомобилей. Все базиро-

валось на определенных нормах, вытекающих из технического проекта ВАЗа. Это «ТЗ» было реализовано. И до сих пор, я в этом абсолютно уверен, АВТОВАЗ в части финансового управления оборотными ресурсами пользуется этими формами.

Стратегическое развитие АвтоВАЗа обеспечивалось на базе современных информационных технологий. Ясинский сыграл большую роль в том, что были созданы те информационные технологии, которые позволяли механизировать бухгалтерский баланс. Он талантливо исполнял роль методолога внедрения информационных технологий не только в систему финансового управления, они автоматически перешли в систему бухгалтерской отчетности. Впервые в Советском Союзе на ВАЗе были сделаны полностью автоматизированные системы учета и движения незавершенного производства, движения материалов и комплектующих в бухгалтерском балансе. Мы подошли к такому понятию, как оборотный баланс. Его стали получать и бухгалтеры.

Напомню, главный бухгалтер отвечает за сохранность целевых ресурсов, а финансист обеспечивает работу завода, находясь иногда на грани нарушения закона, потому что многое не предусмотрено планами, а необходимо оперативное решение. Ясинский часто инициировал решения, которые выходили за рамки выполнения финансового плана, но которые необходимо было реализовать через систему бухгалтерского учета. И на почве этого между Иваненко Леонидом Петровичем и Александром Ибрагимовичем Ясинским возникали серьезные конфликты. Эти сильные межличностные неприязненные отношения вытекали, как правило, из рабочих моментов.

Хотел бы отметить следующее: Ясинский по характеру эмоциональный человек, очень живая натура. Безоглядно влюбившись в Александру Васильевну Кротову, решился на развод с женой. Он каждые выходные дни старался вырваться в Набережные Челны (Александра Васильевна уехала работать на Камский автозавод), преодолевая за субботу и воскресенье 400 километров туда, 400 обратно. На это способен только человек, у которого чувства превалируют над рассудком. Он сохранил замечательные отношения с детьми – Ириной и Борисом, а также с дочерью Александры Васильевны Ириной и ее сыном Сергеем, которого считает своим внуком, уделяет много времени его воспитанию.

Если чувствовал, что его хотят обидеть или унизить, то мог поставить любого на место, ответить так, что тому не поздоровится.

Или замыкался в себе, не разговаривал с обидчиком. Как очень ранимый человек, долго помнил обиду. Случалось, водитель утром задерживался с машиной, и Ясинский шел на автобус, опаздывал на совещание. После этого провинившийся ходил как побитый, потому что Александр Ибрагимович с ним не разговаривал. Садился в машину и словно отделялся от водителя стеклом. Молчание – худшее наказание.

Если в отчетных документах он находил ошибку в две копейки, то сотрудник, допустивший ее, мог полгода не заглядывать в его кабинет. Ясинский воспринимал его промах как личное оскорбление.

Когда умер Б.М.Кацман, начальник планово-экономического управления, он ощутил страшную потерю. Они были единомышленниками. Оба воспитаны в одной белорусской экономической школе. Для него Кацман являлся реальной опорой в тех якобы «бредовых» идеях, которые можно было высказывать, реализовывать. Одна из авантюрных идей Ясинского касалась продажи автомобилей не по утвержденным государственным, а по коммерческим ценам (я помню ее, она прозвучала на первой экономической конференции в присутствии В.Н.Полякова). Поляков был страшно обозлен. В разных партийных органах ему, наверное, строго указали на «свободомыслие в рядах».

Я долго думал: «А в чем же авантюрность предложения Ясинского?» Построили гигантский завод, и построили не потому, что хотели автомобилизировать страну, а потому что «в чулках» у людей скопились деньги, которые надо было оттуда вытряхнуть. К этому моменту и в партии, и в правительстве осознавали, что деньги являются движущим мотивом развития деятельности, заговорили о стимулировании, о поощрении за хорошую работу. Строили кооперативное жилье. А чем оно отличалось от коммерческих автомобилей? Половина людей из числа передовых работников, которым предлагались автомобили по спискам, не могли купить автомобиль, у них или не было денег, или они не хотели заарканить железного коня. «Давайте продадим автомобиль, – предлагал Ясинский, – сразу тому, кто хочет и может его купить». Но для этого надо признать факт наличия спекуляции в советской стране. И за это его чуть не уволили с работы?!

Мы говорим, что наша жизнь – это работа или семья. На самом деле множество вопросов решается за пределами официальной работы или семьи. Во время неформальных встреч, когда за рюмкой чая обсуждались деловые вопросы, Ясинский умел правильно задать тон

посиделкам, создать такую атмосферу, чтобы все раскрепостились, будь то министр или генеральный директор. Общение «без галстуков» становилось и праздником, и событием, и оставалось надолго в памяти. Магнитами притягивать к себе людей удавалось только Б.М.Кацману и А.И.Ясинскому. Александр Ибрагимович неистощим на выдумки, любит розыгрыши. Когда у меня родился сын Мишка, он, ни слова мне не говоря, организовал сотрудников финансового управления, они купили гигантского игрушечного медведя, разные угощения, все привезли ко мне домой, помогли жене накрыть стол, я прихожу с работы, а там засада, все ждут меня! Это незабываемо.

У Александра Ибрагимовича сложились прекрасные отношения с теми людьми, которые закладывали основу системы управления заводом, а потом компанией. К ним относились А.К.Осипов, Б.М.Кацман, потом к ним присоединились Л.П.Голяс, О.Г.Обловацкий, молодой Володя Щербаков. Ясинский прекрасно ладил с непосредственными подчиненными Г.И.Куклиной, Г.П.Костиной. Ему нравилось работать с технарями – В.П.Плакидой, В.Д.Стояновым, находить взаимопонимание с М.Н.Фаршатовым, В.А.Шараевым. Мне сложно говорить об его отношениях с генеральными директорами, но я знаю, что Валентин Иванович Исаков доверял ему как опытному финансисту полностью. Когда мы с Александром Ибрагимовичем пришли к Исакову подписывать приказ о вхождении АвтоВАЗа в АвтоВАЗбанк, он сказал: «Мужики, я чувствую, что это какая-то авантюра, но я беспредельно доверяю вам». И подписал приказ. И потом присутствовал на учредительном собрании, постоянно интересовался работой АвтоВАЗбанка. В.И.Исаков подписал и передачу в АвтоВАЗбанк кассового отдела. Ясинский отлично взаимодействовал с В.А.Мироновым, Ю.Н.Переваловым, В.И.Тихоновым. На мой взгляд, с П.М.Кацурой у него были сложные отношения. Кацура больше политик, а Ясинский больше идеолог.

Многие люди на протяжении жизни друзей теряют. У Ясинского есть талант приобретать. В городской думе к нему потянулась молодежь. Чувствуя в Александре Ибрагимовиче и учителя, и мэтра, и квалифицированного специалиста, хлопцы из группы «Декабрь» понимали, что это общение поможет им в политической жизни. Он сейчас мало двигается из-за болезни ног, зато к нему домой ходит много молодежи. Это очень редкое явление, когда в 70–80-летнем возрасте человек приобретает новых друзей. Это редкий человеческий талант.

Учениками Ясинского могут считать себя не только финансисты. Он оказал влияние на многих руководителей и специалистов АВТОВАЗа, привив им, как Мичурин к ветке яблони, взгляд и стойку финансиста. Не важно, чем занимается этот руководитель – ремонтом оборудования, технологическим развитием, закупкой материалов и комплектующих или управляет непромышленной сферой. Многие, кто приходил к Ясинскому на совещание при защите планов, сами того не понимая, получали гораздо больше от него в смысле знаний, методологий подхода, чем потом сами могли это прокомментировать: да, я этого ждал, я это получил. Он не обладал умением или желанием показать специалисту его некомпетентность, но всегда давал возможность человеку осознать самому, что ему есть чему учиться. Такой метод руководства достаточно сложный и в чем-то уникальный. Я встречал руководителей, которые любили подчеркнуть свое превосходство: «Я – это все, а остальные – никто и ничто».

Я честно назвал себя в телефильме «Александр Ясинский» (из серии «Бурлаки») не самым лучшим учеником Ясинского. Готов подтвердить это признание и сейчас. Я многое прошел в этой жизни, и часто ловил себя на мысли, что я не очень критично относился к своей деятельности. Или считал какие-то идеи Ясинского идеями более дальними для реализации, чем на самом деле это могло быть. Возможно, Александр Ибрагимович видел во мне не просто своего преемника на пост финансового директора АвтоВАЗа, а смотрел намного дальше, чем я сам. Скорее всего, это так и было. Как я реализовался по жизни? Думаю, что не очень удачно. Более успешно реализовался Володя Щербаков, который дорос до первого заместителя премьер-министра СССР. Уверен, Щербаков очень много почерпнул от Ясинского.

Несмотря на поток вполне заслуженных дифирамбов в адрес Александра Ибрагимовича, надо понимать, что он не новорожденный, у которого нет недостатков. Ясинский – очень сложный человек. Повторяю, очень сложный. Я полагаю, Александр Ибрагимович должен был в интересах завода проявить себя лучшим политиком, чем на самом деле он оказался. Его уход с АвтоВАЗа в 1991 году мог бы быть предотвращен, несмотря на стремление определенной группы лиц занять лидирующее положение на предприятии. С одной стороны, будь он дальновидным политиком, он бы мог еще долгое время поработать на благо АвтоВАЗа. С другой стороны, он, вероятно, понял,

что наступает тот момент, когда принятие действительности будет противоречить его убеждениям. Не желая связываться с тем, что он категорически не разделяет, Ясинский ушел в отставку. И уже со стороны наблюдал за происходящим на заводе.

На фоне других вазовских руководителей Александр Ибрагимович Ясинский – личность яркая, многогранная, интересная. Напрашивается пример с футбольной командой «Зенит», которая в 2008 году выиграла кубок УЕФА. Если любого болельщика спросить, кто играет в «Зените», прозвучит молниеносный ответ: «Аршавин». Почему он? Потому что Андрей Аршавин – лидер команды, ее душа. Никто другой.

Ясинский – это Аршавин АВТОВАЗа. Он символ и гордость вазовской команды. Бренд компании. Таких – единицы.

Щербаков
Владимир Иванович

Пройти по камням

АВТОВАЗ, который я искренне называю «альма-матер», дал мне редкостную радостную возможность работать с уникальной когортой первоклассных экономистов. Это П.М.Кацура, Б.А.Крупенков, Б.М.Кацман, А.К.Осипов, Л.Т.Бредихин, Л.П.Иваненко, многие другие и, конечно же, А.И.Ясинский. Наши отношения с Александром Ибрагимовичем приобрели тесный характер в 1977 году, когда меня назначили сначала заместителем, а чуть позже начальником планово-экономического управления. Он в ту пору уже возглавлял финансовое управление, но меня, 28-летнего парня, принял очень хорошо, хотя против моей персоны было настроено немало людей: пришел со стороны, из комсомола, да сразу в такое кресло! Александру Ибрагимовичу было тогда 48 лет, разница в 20 лет, но это не помешало нам сдружиться.

Во-первых, он никогда не показывал такие условные дистанции, как возраст, опыт, стаж, знания. Во-вторых, умел очень тонко, когда надуваешься, как пузырь, от собственной значимости, выпустить из тебя воздух. Не проткнуть, а именно выпустить. Проткнуть мог каждый: «Да ты пацан еще, чтобы рассуждать на эти темы!» Ясинский не сдерживал меня. Он будил во мне мысль, творческие идеи, сомнения...

Как начальник финансового управления он слыл довольно сложной фигурой, нестандартной личностью. Это был неклассический

Щербаков Владимир Иванович окончил Тольяттинский политехнический институт (1969), учился в аспирантуре Высшей комсомольской школы при ЦК КПСС (1974–1976), назначен начальником планово-экономического управления ПО «АвтоВАЗ» (1977–1982), заместителем генерального директора по экономике и планированию ПО «КамАЗ» (1982–1985). В 1985 году переведен в Москву. Начальник отдела заработной платы Госкомтруда СССР (1985–1986), председатель Госкомтруда СССР (1988–1990). В январе 1991 года назначен заместителем, а затем первым заместителем премьер-министра СССР. С 1995 года – председатель совета директоров группы компаний «Автотор». Доктор экономических наук, профессор. Почетный член ряда международных и зарубежных академий. Награжден орденом Трудового Красного Знамени и рядом медалей.

начальник, в моем понимании он являлся художественным руководителем. Ясинский представлял собой очень сильного индивидуалиста в хорошем смысле этого слова. Он всегда работал сам. Известно, как делается любой план. Формируется основная задача, затем весь аппарат работает с цифрами, потом начальник анализирует конечные цифры. Ясинский так никогда не работал: план делался его заместителями, а он сидел и отдельно считал все сам, и, как правило, приходил совершенно к нестандартным результатам, вносил много новых идей. План нередко приходилось переделывать полностью.

Чему я научился у Ясинского? Во-первых, очень много работать самому. Разберись в вопросе «до руды» и все считай сам! Не потому, что ты не доверяешь подчиненным, а потому, что в этом случае ты будешь знать все подводные камни и сумеешь продумать упреждающие действия, чтобы не посадить АвтоВАЗ на мель. Что Ясинский и делал. К нему придешь с предложениями, а он уже все просчитал, ресурсы подготовил. Он очень внимательно изучал все инструкции. У меня складывалось впечатление, что он бухгалтерские инструкции выучил наизусть. Бухгалтерию знал много лучше бухгалтеров. В балансе разбирался мгновенно. На основе блестящих знаний мог сделать необычный, но абсолютно законный шаг.

Я убежден, если бы не Александр Ибрагимович, нам бы не удалось так быстро и масштабно создать сервисную систему техобслуживания, построить многие социальные объекты. Система СТО организована за счет средств, предназначенных для капитального ремонта завода. Только Ясинский мог купить «туалет на два очка» и построить станцию на 12 постов. Знаете, миниатюру Райкина: «Пуговицы пришиты нормально? Нормально! Рукав пришит нормально? Нормально! А что костюмчик не сидит – это, извините, не по нашей части». Так и у Александра Ибрагимовича: каждое действие в отдельности законно, а все вместе – то, что нужно по делу, но вот с точки зрения формальной – сомнительно. Этому мог научить только Ясинский. И я старался, по его примеру, пройти по подводным камням, не соскользнуть и попасть туда, куда надо. Это важный урок.

Многие вазовские руководители были выразительными, яркими личностями. Но и на их фоне А.И.Ясинский выделялся нестандартными взглядами на проблему до такой степени, что В.Н.Поляков, считая его мечтателем-идеалистом и авантюристом, однажды хотел Ясинского уволить. Александра Ибрагимовича некоторое время даже

прятали, чтобы он лишний раз не появлялся на глаза генеральному директору: заменяли его на совещаниях, шли вместо него подписывать у Виктора Николаевича бумаги. А что было делать, раз прозвучала команда: «Уволить!» «Авантюрность» же идей начальника финансового управления позволяла ВАЗу уже в 70-е годы создать островок рынка и иметь свободные деньги для развития. По современным понятиям, эта идея абсолютно верная, правильная.

Второй раз он попал «под Полякова», когда на свой страх и риск (правда, согласовав действия с главным бухгалтером Л.П.Иваненко) открыл на имя генерального директора ВАЗа счет и перечислял туда премии, которые Виктор Николаевич отказывался получать на заводе. Об этих накоплениях Поляков узнал, когда женился его сын. Он поинтересовался, откуда взялись такие средства на свадьбу? Тут-то его супруга Татьяна Николаевна Данилова-Полякова призналась, что зная о вкладе, пошла к Ясинскому и сняла часть денег. Услышав это, Поляков просто рассвирепел. Опять Ясинский! Первый раз выходка начальника финансового управления сошла ему с рук. Ну, авантюрист, ну фантазер, а тут... Поляков считал, что нарушены его личные принципы, что его «подставили». Он был не только генеральным директором, но и замминистра, относил себя к госслужащим, и считал, что как госслужащий не имел права получать заводскую премию.

А оказывается, Полякову ее начисляли вопреки его прямым указаниям. Генеральный не шутил, не играл, он искренне считал, что ему «вазовские премии не положены». Более того, деньги со счета взяли без его ведома и израсходовали, чем лишили его возможности вернуть их государству! Поляков метал громы и молнии! Петр Макарович Кацура прикрывал Ясинского, как и в первый раз, по полной программе.

Ясинский – человек широкой души.

Благодаря Александру Ибрагимовичу я познакомился практически со всеми работниками Минфина, по которому мы с ним ходили парой. Технико-экономический план – это мой вопрос, а финансовый – его. Александр Ибрагимович координировал мои действия: «Это говори, это не говори, а по этому вопросу отсылай ко мне». Через Ясинского у меня завязались отличные отношения с отделом машиностроения Минфина СССР. Он также познакомил меня с заместителем председателя Совета Министров СССР, академиком Ситаряном Степаном Арамаисовичем. Он никогда не сидел на своих знаниях и связях, как собака на сене, он раздаривал себя и их. Это редкое качество в наше время.

Повторяю, между Александром Ибрагимовичем и мной разница в 20 лет, но мы дружили. Дружили семьями. Одно время жили в одном доме на бульваре Кулибина. Моя квартира находилась в аккурат над его. Были случаи, когда я его затапливал. Он вел себя по-джентльменски достойно. Частенько он звонил: «Давай-ка спускайся с Наташей к нам на обед». Александра Васильевна, его жена – радушная хозяйка, ему с ней очень повезло. Мы брали бутылку вина, шли к гостеприимным соседям и могли часами говорить обо всем на свете. По субботам вместе отдыхали на турбазе «Пеньки». Петр Макарович Кацура, наш общий босс, заезжал раньше, ловил рыбу, готовил уху. Человек 20 собиралось. Замечательное было время!

Как-то семьями рванули на автомобиле ВАЗ-2101 в отпуск в Прибалтику, в другой раз отправились в Бухару, в Самарканд. Он за штурмана, я за водилу, наши жены на заднем сиденье. Удивительно то, что, находясь в машине по 10-12 часов десять дней и расставаясь только на ночлег в гостинице, мы умудрились ни разу не повздорить. Даже больше сдружились. Это удалось благодаря тому, что, с одной стороны, Александр Ибрагимович очень умный, опытный профессионал, а с другой стороны, в обычной жизни он немножко ребенок. Представить Ясинского, забивающего гвоздь в стенку, невозможно. В бытовых вопросах он беспомощный. Ведет себя неадекватно возрасту: неумело, неуверенно, неловко. Например, в его номере в гостинице не работал кран. Другой бы вызвал дежурного администратора, потребовал устранить неисправность, а он терялся, разводил руками. Его надо в житейских вопросах все время, как ребенка, опекать. Что Александра Васильевна с удовольствием и делает, а Александр Ибрагимович охотно ей подчиняется.

Моя жена считает Александра Ибрагимовича своим крестным отцом. А дело было так. Мы ехали в машине: я за рулем, а она, Александр Ибрагимович и Александра Васильевна сидели на заднем сиденье. И вдруг на ходу, на повороте, на кольце открывается дверь, и Наташа спиной начинает падать на проезжую часть. Никто из нас даже не успел среагировать, только Александр Ибрагимович, резко схватив ее за ворот, буквально бросил Наташу обратно в машину, применив недюжинную силу и сохранив тем самым мне жену, а нашему маленькому сыну – его мамочку. Вот такой он, Ясинский.

Еще я хотел бы сказать об отношении к нему подчиненных. Есть руководители, которых слушаются и исполняют указания, потому что

боятся; есть такие, которых считают большими профессионалами и уважают. Ясинского коллектив боготворил. Сотрудники изо всех сил старались не подвести шефа, поэтому его финансовое управление было как «единый кулак», способный на неординарные действия и на слаженную, очень плодотворную работу.

Переведясь в 1985 году для работы в Москву, я всегда с благодарностью вспоминал профессиональную школу, которую прошел на Волжском автозаводе. На посту председателя Госкомтруда СССР я помог подписать Постановление Правительства СССР о выделении АвтоВАЗу 60 миллионов долларов на оснащение инженерного центра, на закупку оборудования. И эти средства вазовцы получили. Не знаю, получилось бы у них что-нибудь в те сложные 1990–1991 годы без такой помощи.

Жизнь развела нас по разным городам, но Александра Ибрагимовича Ясинского я всегда буду считать своим учителем, и я очень рад, что судьба дала мне шанс быть его сослуживцем и другом.

Комм
Леонид Нафтольевич

Он делал из нас людей

С одной стороны, нам здорово повезло: мы с Александром Ибрагимовичем вместе работали, в том числе под его руководством. С другой стороны, ему повезло в жизни не до конца: он существенно опередил те последующие события в хозяйственной, экономической жизни, которые стали происходить, к сожалению, без его активного участия. Идеи, высказанные им 20–30 лет назад, только сейчас воплощаются в жизнь. В тех исторических условиях они не могли быть реализованы.

Помню, в начале 1970-х годов Ясинский выступил на экономической конференции ВАЗа с необычным по тем временам предложением – организацией лизинга автомобилей. Мысль была настолько революционной, что генеральный директор ВАЗа Виктор Николаевич Поляков мгновенно ее заблокировал, выступив с короткой репликой: «Это личное мнение Ясинского, а не позиция Волжского автозавода». Сейчас во всем мире автомобилей продается больше в лизинг, чем за наличный расчет, долгосрочная аренда автомобилей – совершенно рядовое явление. Ясинский все время работал на опережение.

Он был идейным руководителем и организатором одного из первых коммерческих банков в России. Все только думали, а он уже организовывал. Практическим воплотителем проекта АвтоВАЗбанк справедливо считается мой друг Петр Нахманович, а талантливым идеологом – Александр Ибрагимович Ясинский, который стал первым председателем наблюдательного совета «АВБ».

Комм Леонид Нафтольевич родился в 1947 году. После окончания Ленинградского политехнического института распределен на Волжский автомобильный завод, в управление организации производства, где работал до 1979 года, последняя должность в УОП – начальник бюро. Заместитель директора по экономике Димитровградского автоагрегатного завода (1979), заместитель начальника ПЭУ ПО «АвтоВАЗ» (1988), заместитель генерального директора по экономике ПО «КамАЗ», первый вице-президент (1989–1997), заместитель генерального директора Самарского авиационного завода (1997–1999). С 1999 по 2001 год – АВПК «Сухой», последняя должность – исполнительный директор. С 2002 по 2005 год – частный бизнес, консультирование. С 2005 года по настоящее время – директор департамента по управлению программами и разработками ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация», г. Москва.

Плодотворный союз двух видных экономистов ВАЗа П.М.Кацуры и А.И.Ясинского во многом определил успешное развитие автозавода. Петр Макарович обладал небывалой пробивной силой, необходимой для проталкивания идей, а Александр Ибрагимович вместе с суперпрофессионалом экономистом Борисом Михайловичем Кацманом и всей своей командой эти идеи динамично нарабатывали.

Система ВАЗа – это не только трудовые ресурсы и проблемы. Не надо забывать, что здесь были приняты ключевые решения финансового и экономического характера, которые позволили ВАЗу в эпоху махрового тоталитаризма иметь относительную финансовую свободу для реализации технических, технологических, проектных идей, которые Кацура, Кацман и Ясинский сгенерировали.

Многие, не только я или Петр Нахманович, благодарны Александру Ибрагимовичу за то, что он очень смело нас, молодых, продвигал, направлял, образно говоря, учил плавать, швыряя на самую середину озера. Ясинский и Кацура сыграли в моей биографии знаменательную роль. Мой случай можно назвать уникальным по тем временам: в один прекрасный день меня, рядового начальника бюро УОП ВАЗа, вдруг назначают заместителем директора по экономике Димитровградского автоагрегатного завода. Мне было тогда 30 лет.

Дело в том, что Петр Макарович и Александр Ибрагимович решили испытать на мне необычный способ подготовки кадров, придумав этакий «злой» эксперимент. «В теории-то ты силен, – сказали они мне, – а практических экономических навыков у тебя нет. Бери штурвал!»

В экономическую дирекцию ВАЗа входило несколько управлений: планово-экономическое, финансовое, а также управление бухгалтерского учета, отчетности и контроля, управление организации труда и заработной платы. Меня на две недели сажали во главе каждого управления. Можно себе представить, каково мне приходилось! А мои «тренеры» со стороны с улыбкой наблюдали, что я там вытворял. После этой стажировки меня отправили на ДААЗ.

Прогрессивный директор Димитровградского автоагрегатного завода Николаев Алексей Васильевич во многом поддерживал меня. Я был молодой и организовал там первую в Поволжье совершенно необычную дискотеку и яхт-клуб. Но не досуг был нашей главной задачей. На ДААЗе нам удалось внедрить гораздо больше новшеств, чем на ВАЗе. Мы построили великолепный вычислительный центр, создали современную информационную систему, вместе с финансо-

вым директором Верой Прокопенко (которая позднее стала президентом АвтоВАЗбанка) стали внедрять новые методы хозяйственного расчета и кредитования, разработали нестандартную систему оплаты труда многостаночников, организовали группы качества по принципу «бережливое производство» – то, что сейчас японцы называют системой «кайзен» или американцы «ЛИН-технологиями».

Ясинский регулярно приезжал на ДААЗ, я с ним советовался по серьезным вопросам. Контакт с ним у меня продолжался и в период работы на Камском автозаводе, куда он-то меня и «сосватал». Формулировка Александра Ибрагимовича была проста:

– На АвтоВАЗе система забюрокрачена, не все, что задумано, удается сделать. Поезжай на КамАЗ, пробуй внедрять новое, а мы пойдем следом.

Так и произошло. Камское объединение по производству большегрузных автомобилей первым в стране создало акционерное общество, затем на акционирование вышел АвтоВАЗ. Камазовцы смело стали применять новые методы финансирования (что происходило не без участия Ясинского), они вошли в число первых акционеров АвтоВАЗбанка. Сотрудничество наше продолжалось.

Ясинский был учителем для многих, он воспитал целую плеяду специалистов. Возле него всегда крутились молодые: Николай Хатунцов, Вера Прокопенко, Елена Ефимова, Галина Костина, Галина Куклина. Отдел планирования и анализа себестоимости ПЭУ возглавляла Иваненко Антонина Васильевна. Ее, замечательного специалиста, я считаю тоже своим учителем. Мы совместно создали систему расчета себестоимости с помощью вычислительного центра, это произошло на ВАЗе раньше лет на 10, чем на других предприятиях страны. Антонина Васильевна была прогрессивным человеком, вместе с Ясинским они принимали логически обоснованные, порой неожиданные решения. Ясинского иногда заносило, он уходил в своем мышлении далеко вперед, и она подсказывала ему, что можно, а чего нельзя делать. Иваненко являлась для Ясинского высшим экспертом. Да и для всех нас. Она не стремилась к карьере, но пользовалась огромным авторитетом у экономистов: в сложных случаях советоваться шли не к ее начальнику Крупенкову Борису Антоновичу, а к ней. Она – из золотого фонда ВАЗа.

«Если человек не умеет читать бухгалтерский баланс, то ему нечего делать в нашей системе», – говорил Ясинский. Однажды я напро-

сился к нему на встречу: «Дайте мне, пожалуйста, консультацию, как надо читать бухгалтерский баланс». И он потратил полтора часа, показав, что с чем надо сравнивать. Поразила его особенность делать на основе стандартного отчета нестандартные выводы. Хотя я считался неплохим специалистом в этой области, занимаясь автоматизированной системой бухучета в УОП, но я надолго запомнил урок Ясинского.

Александр Ибрагимович сам много думал, размышлял. Напряжение ума, поиск нестандартных решений, организация командной работы – в этом он весь. Он не мог говорить серо. Это ему неинтересно. В доклад всегда вносил фразы, которые заводили людей. У него манера – всех завести оригинальной постановкой вопроса. Мне приходилось участвовать в разрешении многих конфликтов, когда я работал и на ДААЗе, и на КамАЗе, и в Самаре. Я, подражая Ясинскому, старался развернуть проблему в новой плоскости, показать ее в другом ракурсе, чтобы люди вышли из состояния подавленности конфликтом. И этот прием выручал.

Александр Ибрагимович пользовался совершенно непредсказуемым, потрясающим, огромным уважением у рабочих, у профсоюза. До нас и в Димитровград, и в Набережные Челны доходили слухи о его популярности. Тем не менее, в принципиальных вопросах он не уступал. Возникали конфликтные ситуации между АвтоВАЗом и ДААЗом, и если я доказывал, что я прав, то никакие соображения престижа не позволяли ему отстаивать свою точку зрения. Признавая мою правоту, он вставал на мою точку зрения. Так случалось несколько раз, что меня приятно удивляло. И я в дальнейшей жизни понял, что надо поддерживать не свою точку зрения, а правильную. Это школа Ясинского.

Он применял прием, который я тоже стал часто использовать. Александр Ибрагимович никогда не стремился, чтобы его считали автором идеи. Для него важно, чтобы идея была коллективной. Он собирал совещание и незаметно выводил коллег на решение, которое у него уже созрело, а мог бы сразу сказать: «Я предлагаю то-то и то-то». Мы это только потом понимали, после мозгового штурма, устроенного нам Ясинским. И я научился этому у него. Суть приема в том, чтобы коллеги сами вышли на это (мое) решение. Во-первых, они готовы его активно реализовывать, во-вторых, защищать по мере сил и возможностей. Ясинский ставил дело на передний план и не думал о завоевании собственного авторитета.

Работая в Набережных Челнах, я нередко бывал на приеме у президента республики Татарстан Минтимера Шаймиева. Не дай бог опоздать к назначенному часу, помощник патрону сразу доложит: «Не уважает Вас господин Комм». Это Восток, хоть и в середине Европы. Некоторые ждали в приемной президента по два часа, мой же норматив был минут 10-15. Говорили, что это очень хорошо. В Москве прием «выдерживания» часто применяется: ты – проситель, знай свое место. Ясинский поступал в точности наоборот: едва стрелка часов касалась условной цифры, как он лично выходил из кабинета: «Извини. Сейчас занят. Давай встретимся через два часа». Исходя из этого уважительного опыта, я стараюсь принять человека вовремя, или выйти к нему и элементарно попросить прощения за вынужденное ожидание. Все это идет от той вазовской культуры, от той образцовой команды – Кацуры, Кацмана, Ясинского. Александр Ибрагимович не только экономические уроки нам давал, он делал из нас людей.

При застолье, в компаниях нет более веселого, остроумного человека, чем он. Если произнесено 20 тостов и один из них сказал Ясинский – это на сто процентов самая запоминающаяся, неординарная и блестящяя речь. Все женщины были от него без ума. Его любимая поза – поза Дон Жуана. Он хорошо танцует, я видел, как он лихо отплясывал и современные танцы.

При всей своей коммуникабельности Ясинский казался мне человеком закрытым на замок, в нем чувствовался некий внутренний слой, особый мир, в который он никого не пускает. Вот он сидит со всеми за столом, вроде участвует в разговоре, но при этом смотрит не вокруг, а внутрь себя. Ясинский человек не одного слоя, он многослойный. Словно в нем устроена внутренняя вычислительная машина, которая постоянно работала, потому что решения он принимал внезапно, спонтанно. Не могу утверждать, что я прав.

Когда с ДААЗа я на короткое время вернулся на ВАЗ, в планово-экономическое управление, Ясинский попросил меня заняться стратегическим планированием. Шел конец 80-х годов, в НТЦ обсуждалось развитие модельного ряда, просчитывались затраты. Вместе с начальником центра научного прогнозирования НТЦ Шлейпером Львом Григорьевичем мы разрабатывали программу стратегического развития автозавода на 20 лет вперед. Шел интерактивный процесс. Нехватка инвестиционных средств, необходимость новых методов финансирования, обязательное привлечение западных партнеров –

это еще в конце 1980-х годов просчитывалось на компьютерных моделях. Ясинский наши расчеты корректировал, мы часто встречались с В.В.Каданниковым, обсуждали варианты развития завода, прогнозировали ожидаемые экономические результаты. После меня эту работу в ПЭУ продолжил Анатолий Потапов.

Генеральному директору Камского автозавода Николаю Ивановичу Беху Ясинский, когда меня «сватал», сказал следующее: «Если тебе нужен человек, который будет идти вперед, то это Комм. Если тебе нужен человек, склонный к статичности, то это Нахманович. Выбирай любого». И Бех, видимо в силу каких-то своих амбиций, пригласил меня.

Придя на КамАЗ, я, по совету Ясинского, создал подразделение по стратегическому планированию, стал заниматься этим всерьез. Там руки были меньше связаны, чем на ВАЗе, мы наняли фирму и далеко продвинулись в этом направлении. И ВАЗ стал к нам приезжать за опытом. Проводились ежегодные экономические конференции, то в Набережных Челнах, то в Тольятти. Мы считали, что на Волжском автозаводе намного лучше поставлен бухучет, грамотнее решаются вопросы себестоимости, профессиональнее проводится экономический анализ. На Камском автозаводе образцово выполнялись организационные задачи, современно выстраивались структуры и методы финансирования. Например, КамАЗ стал первым в стране внедрять векселя. Я сказал о новшестве президенту АвтоВАЗбанка П.А.Нахмановичу, он посоветовался с А.И.Ясинским, и мы втроем приняли решение внедрять векселя, которые печатались на обычной пишущей машинке. В ту пору не было даже бланков векселей.

Вексельный оборот КамАЗа насчитывал тогда несколько сотен миллионов рублей и составлял 95 процентов всего вексельного оборота в стране. Это помогло Камскому автозаводу выжить после пожара. В вексельной форме были накоплены большие резервы, и мы их внедрили в такой малоизученной форме, как финансирование продаж – мы расплачивались не деньгами, а векселями. Более того, во внутрихозяйственном расчете на КамАЗе была введена вексельная система расчетов, чего не наблюдалось ни на одном заводе. Вазовцы же не сумели это внедрить, не смогли преодолеть законодательство. Так «зонтик» Ясинского, его дух всегда витал над нами. Раз он не вмешивается, значит, все идет хорошо.

Александр Ибрагимович причастен не только к моей карьере, но и к личной жизни. Он одобрил мой второй брак, вернее, дал согласие, чтобы я женился на Татьяне Бесединой (она работала в ПЭУ заместителем начальника отдела). Узнав о кандидатуре в невесты, он сначала строго ответил: «Я подумаю». Потом добавил: «Ну и гад же ты. Забираешь лучшие кадры ВАЗа». Я хотел ответить: «Александр Ибрагимович! Вы с КамАЗа увели под венец Александру Васильевну Кротову. Так что счет 1:1», – но еле сдержался.

Александр Ибрагимович и Александра Васильевна были на моей свадьбе, которая состоялась в Тольятти, в ресторане «Лада» на улице Революционной. Они подарили Татьяне французские духи, при этом Александр Ибрагимович сказал: «Тебе я ничего не дарю, ты лучшего специалиста забрал у меня».

Бывая в командировке в Набережных Челнах, он часто у нас останавливался. Спустившись однажды в подвал коттеджа и отведав из бочки огурцов, которые Татьяна бесподобно солит, да еще вкусив домашнего вина, он молодо, весело и непосредственно заявил: «Мне в подвале нравится, я остаюсь тут жить».

История не знает сослагательного наклонения, но, если бы Александр Ибрагимович Ясинский сейчас был молодым и мог влиять на выполнение хозяйственных задач, он, без сомнения, являлся бы одним из выдающихся российских экономистов-практиков. Экономистов-теоретиков у нас в стране достаточно много, а вот практиков негусто. Этот человек не стремился к достижению научных регалий, не был ни доктором наук, ни даже кандидатом, но и в теоретическом плане, и в практическом сделал для АвтоВАЗа, для автомобильной отрасли в целом много полезного.

Хатунцов
Николай Петрович

Особенная аббревиатура

Технический потенциал на Волжском автозаводе представляли горьковчане и ярославцы, а экономический – специалисты из Белоруссии. Какую работу необходимо провести на ВАЗе в области экономической организации производства безупречно знали только единицы – это П.М.Кацура, А.И.Ясинский, Б.М.Кацман, Б.А.Крупенков, Л.П.Голяс, В.П.Пишков. Они были очень сплоченной командой, из одной когорты.

Борис Михайлович Кацман и Александр Ибрагимович Ясинский умели подбирать единомышленников. Они сами на удивление «спелись» в прямом и переносном смысле. На неформальных встречах этот дуэт блистал, исполняя песню Владимира Высоцкого «А на нейтральной полосе цветы». Отношения между Кацурой и Ясинским были тоже очень доверительными, их дружба – уважительной. Александр Ибрагимович не заискивал перед шефом. Он его попросту не боялся. Мне не раз приходилось быть с коллегами и Ясинским в командировках в Москве – Минавтопроме, Минфине, Госплане, Госкомцене. И когда звонил из Тольятти Кацура, то другие бросали все дела, суетились, спешили выполнить поручение Петра Макаровича. Ясинский же с достоинством отвечал, если был в тот момент занят: «Освобожусь, позвоню». Ни общее дело, ни их дружба от этого не страдали.

У Кацуры была манера очень тихо говорить. Это особый прием управления: говорящий заставлял других замолчать, слушать только его и не отвлекаться. Отвлекся, значит, потерял концентрацию, рассеял внимание. А Кацура сказанное не повторял. Петр Макарович

Хатунцов Николай Петрович – начальник планово-экономического управления (1986–1995), главный бухгалтер ОАО «АВТОВАЗ» (1995–2007). Заслуженный экономист РФ. Занесен в Книгу почета ОАО «АВТОВАЗ». В настоящее время – первый вице-президент ОАО «ЛАДА-ФАРМ».

часто говорил: «Если у тебя нет идей, то ты ко мне лучше не приходи». Вот в чем сила тех руководителей – они давали другим возможность развиваться в профессиональном плане и сами были всесторонне образованы. Говорят, Кацура читал Сократа в подлиннике.

Александр Ибрагимович даже «отвязанность» приветствовал, оторванность от стандартов в мышлении, он поддерживал идеи, которые большинству людей казались абсурдными. Он сам был таким – смело выходящим из рамок типичного, традиционного, обыденного. На первой вазовской экономической конференции Ясинский выступил с теорией рыночных отношений, которая не совпадала с советской системой планирования, с государственной схемой распределения денег. Он еще в начале 1970-х годов провозгласил зачатки той системы, которая, спустя годы, была в Советском Союзе принята передовой: знаменитые три «С» – самофинансирование, самоокупаемость, самоуправление.

К уникальным вазовским проектам относится организация системы техобслуживания. А.И.Ясинский и Р.Д.Кислюк, два смелых и гениальных человека, охватили системой «АвтоВАЗтехобслуживание» 1/6 часть суши.

Волжский автозавод никогда не был всецело социалистическим предприятием, особенно в системе управления. Благодаря сотрудничеству с итальянским концерном «ФИАТ» ВАЗ являлся в большей степени капиталистической компанией. Когда началась перестройка и установились рыночные отношения, кто выжил? ВАЗ-то и выжил, потому что непрерывно совершенствовал хозяйственный механизм, осваивал элементы новых экономических связей.

Мне пришлось плотно работать с Александром Ибрагимовичем в 1986–1988 годах, когда создавался научно-технический центр АвтоВАЗа. Я занимался экономическими расчетами и обоснованиями, разрабатывал под руководством Ясинского план экономического управления НТЦ. Совещания, которые проводил Александр Ибрагимович, разительно отличались от тех, которые вели В.Н.Поляков, В.И.Исаков или П.М.Кацура. У Ясинского царил дух демократичности, находилось место шутке. Строгий, почти военный стиль управления Ясинскому не был присущ. Его принцип – высказывать мнения в порядке очереди: вначале молодые, затем опытные руководители. В этом заключался мощный воспитательный момент: вторые не давили инициативу первых, не влияли на их позицию.

А.И.Ясинский – не только человек, мыслящий по существу, он личность творческая, с божьей искрой, он умел творчество вливать в окружающих. Александру Ибрагимовичу очень шла роль тамады. Кого бы ни назначали тамадой на корпоративных вечерах официально, в результате все равно ведущим окажется Ясинский. Прирожденное остроумие, восхитительная искрометность позволяли ему давать гостям характеристики точные, меткие, почти на грани, но не обидные.

Александр Ибрагимович рекомендовал меня в ряды КПСС. На приеме задал простой вопрос:

– Чем руководит Коммунистическая партия Советского Союза?

Я очень волновался:

– Ну, собирает своих людей...

Ясинский рассмеялся:

– Нет, партия своих людей не собирает, а правильно подбирает и расстанавливает кадры.

Вспоминая этот эпизод, я думаю о том, что это сейчас пришло такое время, когда «собирают своих», особенно в сфере бизнеса. В августе 1991 года одни вазовские коммунисты сдали свои партбилеты, другие оставили дома как реликвию, а вот Ясинский осознанно сохранил партийный билет как символ своего мировоззрения, хотя являлся демократом по убеждению.

В 1987–1988 годах мы активно обучались маркетингу, специалисты ВАЗа выезжали в Италию, на ФИАТ, а позднее – в Америку. В общей сложности в тот период международные знания получили 100 вазовцев, четыре группы по 25 человек. Ясинский денег на обучение не жалел, он, как и Каданников, всегда поддерживал мои инициативы в плане повышения знаний специалистов АвтоВАЗа. Самое эффективное вложение денег – это в обучение. Голова, то есть знания, всегда с тобой, а если иностранные языки хорошо знать, то ты уже человек мира!

Почему-то от людей экономического толка не ожидают современных увлечений, например, поп-музыкой. К Ясинскому это не относится. Помню, лет 30 назад у нас зашла дискуссия о «Песнярах», кто-то критиковал этот ансамбль, а Александр Ибрагимович возразил: «Песняры» – это же супер!» Он и «Машину времени», и Эдиту Пьеху и других звезд эстрады воспринимал с легкостью, как и все новшества. Идет время, и Ясинский с этим временем шагает в ногу, сохраняя современный уровень мышления.

У Александра Ибрагимовича на зависть аккуратная прическа, волосок к волоску. Значит, человек за собой следит, не махнул на отражение в зеркале рукой. Это исходит от его неравнодушия к жизни, от наличия интереса к окружающему миру. Он до сих пор щеголь. Его самозабвенно слушает молодежь, депутаты городской тольяттинской думы – Андреев, Гринблат, Кулагин – частые гости в квартире Александра Ибрагимовича. У него редчайшая способность притягивать людей, он обладает харизмой увлекать, зажигать, вдохновлять, поднимать настроение.

Однажды мы вместе с ним отдыхали в Карловых Варах. Александр Ибрагимович прибыл туда раньше, а я и Н.В.Ляченков чуть позже. Встретил нас со словами:

– Вы что, воду сюда приехали пить? Знаете, какое здесь вкусное чешское пиво! – и он показал маршрут к минеральному источнику, идя по которому можно в баре попить пиво, потом воду, а на обратном пути опять пиво.

– Я поначалу еле-еле ноги волок, но теперь после процедур бегать готов. А вы-то, молодые, летать должны! – подшучивал Александр Ибрагимович надо мной и Ляченковым.

Надолго запомнил его совет-каламбур. После одного из визитов в Госплан СССР он мне сказал:

– Коля, нужно работать так, чтобы тебя приглашали не присесть, а предложили сесть в кресло, где бы ты мог работать.

На память приходит баллада о герое-солдате, маленьком и отважном. Когда в честь него решили изваять памятник, то на скульптуру не хватило гранита. Вот и Ясинский такой же – он небольшого роста, но очень масштабный. Это личность всеобъемлющая, от «А» до «Я». Не случайно его инициалы складываются в особенную, удивительную аббревиатуру АИЯ – Александр Ибрагимович Ясинский.

Волошин
Анатолий Парфирьевич

Прирожденный рыночник

Со многими талантливыми и сильными руководителями мне посчастливилось работать на Волжском автозаводе. В УОПе это были Перевалов Юрий Николаевич, Тихонов Владимир Иванович, в управлении «АвтоВАЗтехобслуживание» Зибарев Александр Григорьевич. Но реальным Учителем жизни я считаю Ясинского Александра Ибрагимовича. Одно время наши должности находились как бы в родственных отношениях: Ясинский был замом генерального директора по экономике на АвтоВАЗе, а я – замом по экономике в «АвтоВАЗтехобслуживании». Абсолютно живая рыночная мысль билась в нем еще тогда, когда о рынке в СССР и не помышляли.

С приходом к власти М.Горбачева в стране стала проводиться радикальная экономическая реформа, началось движение к смешанной экономике, появились кооперативы. Ясинский легко воспринимал эти перемены, поддерживал современные направления, сам с ходу выдавал новую идею, которая зачастую предвосхищала развитие событий в России. Александр Ибрагимович любил на работе людей, которые не боялись экспериментировать, рисковать, внедрять новшества. Он с лукавинкой спрашивал меня и Петра Нахмановича, тогда, в конце 1980-х годов, председателя правления АвтоВАЗбанка: «Как это вы ничего не боитесь? Я сам боюсь, а вы не боитесь?» В этом отношении он уникальная личность, таких свободно мыслящих людей, как Ясинский, я больше не встречал.

Волошин Анатолий Парфирьевич – технический помощник начальника УОП ВАЗа (1983–1985), зам. директора по экономике и планированию ПТО «АвтоВАЗтехобслуживание» (1985–1992), зам. председателя правления «АвтоВАЗтехобслуживание» – «Лада-Сервис» (1992–1995), зам. директора, директор по проектному финансированию департамента маркетинга и коммерческой банковской деятельности ПК «АвтоВАЗбанк» (1995–1996), зам. председателя правления, первый зам. председателя правления ЗАО «ФИА-БАНК» (1996–1998). С 1998 года – председатель правления ЗАО «ФИА-БАНК». Президент благотворительного фонда «Ветеран». В 2007 году удостоен звания «Почетный гражданин г. Тольятти».

Вместе с заместителем генерального директора по экономике и планированию А.И.Ясинским мы начали создание акционерных обществ в системе «АвтоВАЗтехобслуживание» за два года до появления программы А.Чубайса по крупномасштабной приватизации. К слову, руководство АвтоВАЗа не приветствовало эти шаги. Каданников Владимир Васильевич предостерегал Ясинского: «Не делайте того, что Вам предлагают молодые». Помню, на одном из первых собраний по акционированию фирменной системы я, видя сопротивление администрации ВАЗа, самоуверенно заявил с трибуны: «А у нас есть поддержка со стороны экономической дирекции Волжского автозавода». В перерыве ко мне подошел Александр Ибрагимович: «Наглец! За такие слова я хотел тебе сзади бутылкой «Нарзана» врезать!» Но весь вид его говорил об обратном, о решимости смело реализовывать озвученную идею.

В 1990 году торгово-промышленное предприятие «АвтоВАЗтехобслуживание» было ликвидировано и создано АО «Лада-Сервис». Наши АО вскоре появились по всей стране. Между прочим, это с подачи Ясинского еще в 1989 году на базе кредитно-расчетного центра «АвтоВАЗтехобслуживание» открылся филиал «Ладабанка» по финансированию и кредитованию системы автосервиса ВАЗа.

Приведу такой пример. Украина отказывалась регистрировать АО «Лада-Сервис», нам пришлось встречаться с президентом Украины, наконец, вопрос решился. При власти Б.Ельцина республика потребовала отдать им эти АО, но мы отстояли свои акционерные общества, выиграв 27 (!) судов. Все эти победы одержаны благодаря Ясинскому, его экономической грамотности, положенной в основу уставных документов.

Абсолютная экономическая грамотность Александра Ибрагимовича бесконечна. Складывается впечатление, что у него врожденное чувство рыночника. Самая яркая его идея – это создание АвтоВАЗбанка, одного из первых в стране коммерческих банков новой волны. Об организации холдинга на базе существующих акционерных обществ АвтоВАЗа Ясинский говорил еще 20 лет назад, и только сейчас на заводе к этой теме вернулись.

В 1991 году, в возрасте 62 лет, он написал заявление с просьбой уволить его по собственному желанию в связи с уходом на пенсию. Все понимали, что Ясинского откровенно «ушли». Но через два месяца он вернулся на завод. Александр Ибрагимович рассказывал мне,

как это произошло: «Был у Сахарова. Сказал, что готов ходить на работу бесплатно, дай только кабинет и машину с водителем. Согласен работать консультантом, экспертом, кем угодно. Дома сидеть я не могу». И директор НТЦ Константин Григорьевич Сахаров охотно принял его в научно-технический центр заместителем директора по экономике. Ясинский с энтузиазмом занялся переводом НТЦ на самостоятельный баланс.

Я знал положение в семье Ясинских. Чтобы как-то они могли сводить концы с концами, я предложил Александру Ибрагимовичу возглавить наблюдательный совет ФиаБанка. Здесь он получал хоть небольшие, но деньги, которые, кстати, редко доносил до дома – раздавал вазовским ветеранам.

Его очень любили рабочие ВАЗа. Без Александра Ибрагимовича невозможно было проводить собрания трудового коллектива. Только Ясинский мог предложить компромисс, который бы устраивал и администрацию, и трудящихся. Компромисс предлагался им с определенной долей шутки, иронии. На юбилейном вечере, посвященном 70-летию Александра Ибрагимовича, гостям раздавались футболки с надписью «Я люблю Ясинского». Уверен, за таким сувениром выстроилась бы гигантская очередь вдоль всего главного конвейера ВАЗа.

В мае прошлого года ко мне приехал друг из Израиля. Я повел его на прогулку в лес. Он восторгался: «Как здесь здорово!» Откровенно говоря, перед гостем было стыдно за кучи мусора под деревьями и кустами. Мне пришла в голову идея: выделить из бюджета ФиаБанка миллион рублей, нанять гастарбайтеров из среднеазиатских республик, которых в Тольятти хватает, и пусть они убирают эту прилегающую к Автозаводскому району лесную зону каждый день. Зашел к Ясинскому поделиться свежей мыслью. «И что твои узбеки или таджики? – хмыкнул он, – вот мой внук-старшеклассник летом от безделья и жары мается, и карманных денег вечно у него нет. Ты лучше школьников организуй, плати им. Во-первых, они походят по лесу, что полезно для здоровья. Во-вторых, перестанут «доить» родителей. В-третьих, сами сорить уже никогда не будут». Я поразился, выслушав Учителя: как много проблем сразу решается. Сказано – сделано. И в 2007, и в 2008 году лес убирали школьники. Может быть, узбеки делали бы это тщательнее, но прав Александр Ибрагимович, пусть трудится тольяттинская молодятина.

У него как у председателя совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» есть мечта – создать Дом ветерана. Ясинский пытался

выбить для этих целей деньги из родного завода, отвоевать детский садик, в котором ранее размещался финансово-расчетный центр АВТОВАЗа, но безуспешно. Роскошное местечко, завидуют некоторые. А разве ветераны Волжского автозавода этого не заслужили? Жаль, что Дома ветеранов пока нет. Возможно, он был бы единственным в России.

С очень малым количеством людей можно философствовать, тем более на экономические темы. Может, оттого, что зародившаяся в последней четверти XIX века Российская школа экономической мысли была в 1929 году, на заре советской власти, уничтожена. У Ясинского оригинальный взгляд на мировую экономику, с ним интересно рассуждать о событиях в России и за рубежом, о глобальных проблемах. Что судачить о бывшем или настоящем мэре Тольятти? Коммунальные проблемы решать легче, чем глобальные. Когда в Самарской области вышел Закон о благотворительности, мы с Александром Ибрагимовичем очень живо его рассматривали: если в год на благотворительность Тольятти будет отдавать 7% от прибыли, то 4% из областного бюджета возвращаются. Эти средства с полным правом можно использовать на нужды города.

Ясинского, как и меня, поражает отношение правительства РФ к Стабилизационному фонду, который хранится в зарубежных банках и способствует подъему западной, а не российской экономики. Профицит государственного бюджета – также актуальная для Ясинского тема. Возмутительно, что он расходуется вне контроля Государственной думы и не связан с возрождением России. Пенсионные фонды, монетизация льгот, регулирование цен на товары и услуги... Рассуждения Александра Ибрагимовича выдают волнение экономиста-профессионала, человека, болеющего за будущее России, за завтрашний день страны. В настоящий момент он засел за труд, в котором излагает интересные идеи по борьбе с инфляцией.

Уход Ясинского в 1991 году с завода меня поразил. В истории менеджмента АвтоВАЗа этот факт представляет собой особый случай. Во-первых, он, заместитель генерального директора, стоящий у финансовых потоков автогиганта, не создал ни одной собственной компании, в то время как другие его коллеги рьяно ими обзаводились. Во-вторых, он ушел на пенсию, не имея ни рубля вклада ни в одном из банков. Ни руб-ля! Он получил на заводе только пакет акций, положенный топ-менеджерам. И все!

Я видел, что Александр Ибрагимович искренне желает помочь материально своим детям. Ради этого, после долгих раздумий и колебаний (планировал по завещанию передать ценные бумаги наследникам), он решился продать акции. Часть денег от продажи акций – триста тысяч рублей – он лично внес в фонд «Ветеран», учредителем которого стал еще в 1998 году после избрания его председателем совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ». Десятки, сотни ветеранов благодарны своему председателю за материальную поддержку в трудные моменты жизни. Наконец-то был сделан и ремонт в его трехкомнатной квартире («К тебе же люди ходят!» – с укором напоминала мужу Александра Васильевна). Они до сих пор живут в квартире, полученной от ВАЗа еще в советское время.

Ясинский – редкий бессребреник.

Все, о чем поведал Анатолий Парфирьевич Волошин, не кажется парадоксом или недоразумением. Это Ясинский во всей своей красе. Поэтому он независимый и не такой, как все. Да, он ершист, саркастичен, иногда провоцирует и выкидывает коленца, но его бунтарские выходки продиктованы внутренней свободой, уходящей корнями в партизанские леса Белоруссии.

Александр Ибрагимович при очередной встрече с автором этой книги подтвердил факт работы над темой «Инфляция». Лето демонстрировало свою макушку – пылал июль.

– Да, – признался он, – я начал писать эссе. Спадет жара, стану строчить более оживленно. Это будут мысли по экономическим проблемам государства. Наеду на президентов России, на обоих, между прочим. На Дмитрия Медведева не так мощно, он у руля недавно, а экспрезиденту и премьер-министру Владимиру Путину достанется больше. Где Национальная стратегия как путь движения России к новой экономике? Почему он допустил массовое коррумпирование власти? В стране экономика загоняется в угол, меры против инфляции малоэффективны. Словом, открыто изложу свою точку зрения, сделаю выводы, заключение. Издать эссе надеюсь на полиграфической базе Волжского автозавода.

Похоже, экономист, политик и гражданин Ясинский берет третий тайм, в котором хочет показать собственное понимание происходящих в Отечестве событий.

Эпилог

АВТОВАЗ без Ясинского не АВТОВАЗ, и город Тольятти без Ясинского не Тольятти. Россия без таких, как Ясинский, не Россия.

Лауреат Букеровской премии, русский писатель Михаил Шишкин в своем романе «Венерин волос», получившем премию «Национальный бестселлер», обронил реальную мысль: «Мы есть то, что мы говорим». И добавил: «Мы станем тем, что будет занесено в протокол. Словами». Обладателю Букера можно верить.

В протоколе, если он Там действительно кем-то ведется, об А.И.Ясинском достоверно записывается:

Александр Ибрагимович Ясинский родился 20 июля 1929 года. В 1966 году звезды расположились как-то по-особенному, и в СССР в этот день появился на свет ВАЗ – 20 июля вышло правительственное постановление о строительстве в городе Тольятти завода по производству легковых автомобилей. Совпадение редкое, экстатическое, ко многому обязывающее. Из-за разницы в возрасте завод всегда будет выглядеть рядом с этим человеком дитем – любимым и нуждающимся в отеческой заботе, на что Александр Ибрагимович не скупился никогда.

По мостику с золотыми грифонами А.И.Ясинский перешел в большую экономику. Студентом подбирал на Невском проспекте оброненные монетки, а став директором по экономике крупнейшего российского автозавода, ворочал миллиардами инвалютных рублей. Он шагает по жизни, не деформируя душу ложью, подлостью, корыстью. Прививает молодежи «разрушительные начала» в самом хорошем смысле этого слова. Как отметил петербургский философ А.Секацкий, многое, а иногда и самое существенное свершается в мире в знак протеста. «Это добрый знак, и его влияние, к счастью, превышает влияние всех знаков зодиака»[66].

Александру Ибрагимовичу присущи широта взглядов, независимость суждений, непредсказуемость поступков. Неудивительно, что подобное долго терпеть некоторые не могут. Он не в фаворе у городских властей и менеджеров АВТОВАЗа, потому что не мастак подсю-

[66] А.Секацкий. Дезертиры с Острова Сокровищ. – СПб. : Амфора. ТИД Амфора, 2006. – с. 298.

сюкивать и подъелдыкивать. «Александр Ибрагимович – хороший человек, но зря он полез в политику», – говорят его бывшие коллеги по директорскому корпусу. «Ясинский разносит руководство города и завода в пух и прах, он сам превратился в Андрианова», – отмечают ветераны СТК.

Кем только его ни называли – Подпольщиком, Батраком, Партизаном, Марксистом, Диссидентом, Фантазером, Идеалистом, Провидцем, Новатором, Генератором, Созидателем, Учителем, Юмористом, Аршавиным, наконец. Последний образ весьма удачный, хотя очень спорный. Казалось бы, как можно сравнивать юнца из «Зенита» с патриархом вазовской экономики?! За кого он будет играть завтра, этот лучший форвард России? Ясинский же всегда наш – на защите интересов Тольятти и АВТОВАЗа. С другой стороны, провести между ними параллель – увлекательно. Думается, аналогию с лидером «Зенита» Александр Ибрагимович оценит – в ней уйма молодости, энергии, прыти!

Во-первых, у Ясинского тоже была команда, которая проявила характер. Вспомним крупномасшабные экономические эксперименты, внутризаводской хозрасчет, первый в Поволжье промышленно-коммерческий банк и многое другое. Впрочем, команда у него есть и сегодня, не такая резвая, но чрезвычайно стойкая – ветеранская. Во-вторых, как и Андрей Аршавин, Александр Ясинский делал потрясающие передачи, которые партнеры так и не сумели воплотить в голы. Назовем хотя бы акционирование с участием иностранного инвестора, наблюдательный совет из членов СТК, феерический КУРОК, газету «Акционер», почти 70 пунктов в «Мерах» по стабилизации финансовой ситуации АВТОВАЗа. Это же пасы, пасы, пасы! Большинство из них – очень точные.

Его Базель – Тольятти, его Кубки УЕФА – Волжский автомобильный завод, АвтоВАЗбанк, городская дума, совет ветеранов войны и труда АВТОВАЗа и многое другое.

Что бы ни говорили «судьи», реноме Ясинского по-прежнему сродни титану – серебристо-белому элементу «Ti». Этот металл, как известно, сверхпрочен и стоек химически. На требования внутризаводской цензуры убрать из книги проблемные места отреагировал спокойно: «Ничего. Пережили войну, переживем и книгу». Напомним, что в 1950-х годах молодой аспирант Александр Ясинский писал научный труд на тему переработки пневого осмола. Он находился

в то время под сильным впечатлением от романа Леонида Леонова «Русский лес». В нем писатель утверждал, что любая ненапечатанная книга умножает силу заключенного в ней исторического обвинения. Любая, значит и эта, если не выйдет в свет пусть и по объективным причинам.

Когда Иосифу Бродскому в 1987 году вручали Нобелевскую премию по литературе, он в своей лекции затронул важную, обжигающе-трагическую тему, касающуюся всех нас: «...ни один уголовный кодекс не предусматривает наказаний за преступление против литературы. И среди преступлений этих наиболее тяжким является не преследование авторов, не цензурные ограничения и т.п., не предание книг костру. Существует преступление более тяжкое – пренебрежение книгами, их нечтение. За преступление это человек расплачивается всей своей жизнью; если же преступление это совершает нация – она платит за это своей историей».

Ясинский богат как Крёз, его миллионы – ум, честь и совесть. Беззаветно служит АВТОВАЗу, Тольятти, России. Любит Саню, Доню, Боба, Ирину, внуков Сергея и Наташу – всех самых близких ему людей. 9 Мая надевает боевые ордена и идет, опираясь на трость, к Вечному огню в Парк Победы. Первые же аккорды белорусского ансамбля «Песняры» увлажняют его глаза:

Молодость моя, Белоруссия.
Песни партизан, сосны да туман.
Песни партизан, алая заря.
Молодость моя, Белоруссия.

Недавно в России стало на одну памятную дату больше – 29 июня считается отныне Днем партизан и подпольщиков. Дата выбрана не случайно: именно 29 июня 1941 года по приказу Совнаркома СССР и ЦК ВКП(б) началось создание партизанских отрядов. Как подчеркивают СМИ, установление новой памятной даты – дань памяти героизму подпольщиков и участников партизанского движения. Закон вступает в силу с 1 января 2010 года. День партизан и подпольщиков – это его, Ясинского, день на сто процентов.

Что он выдал в прессе, к какой «шишке» ходил на прием, как готовится к предстоящим выборам в (городскую, губернскую, Госу-

дарственную) думу, что думает о грузино-осетинском конфликте и мировом финансовом кризисе? За активным почетным гражданином города Тольятти следят в оба. И сторонники, и противники. Для одних он Борец, Патриот, Учитель и Алые Паруса, для других – критикан, смутьян, дамоклов меч и красная тряпка. Многие тольяттинцы едины в оценке героя книги: Ясинский – человек-легенда, человек-эпоха. Его уважают за личное мнение, которое всегда независимо и компетентно, но не всегда удобно для власти. Его слово – на вес золота.

Написано много, а точку поставить нет возможности. Сколько еще фактов, эпизодов, фрагментов, рассказов об Александре Ибрагимовиче не вошло в эту увесистую книгу. Можно не один том написать. Ясинский глубокий, сияющий и бесконечный, как Млечный путь.

ИЗ ОПУБЛИКОВАННОГО

Живое дело – учить думать

Легион журналистов сидел вот так же напротив Александра Ибрагимовича с включенными диктофонами, навострив перья и уши, раскрыв блокноты и рты. Благодаря их вопросам остались его ответы. Здесь приводятся фрагменты интервью с А.И.Ясинским в разные годы.

* * *

– Что Вы за человек?

– Какой я человек? Разный. То добрый, юморной, порою острослов, то злой, яростный, даже матерщинник. С товарищами по работе дружелюбен, в подлостях не замечен. Плохой хозяин (дома).

– Если начать снова, в чем Вы хотели бы изменить прожитую жизнь?

– Если бы начать снова, то я бы стал дирижером симфонического оркестра, к чему были все предпосылки. Девять лет играл на трубе, в сорок пятом даже учился на подготовительном курсе при Минской консерватории. Люблю классическую музыку (а очень Бетховена, Грига, Чайковского, Верди), многие народные песни славянских народов.

– Ну, а любимые писатели?

– Ремарк, Бальзак, Кристи, Достоевский.

– Ваш уход был большой неожиданностью для многих. А для Вас?

– Мой уход *(в октябре 1991 года А.И.Ясинский оставил пост директора по экономике и планированию ПО «АвтоВАЗ» – Р.К.)* был предопределен давно моей супругой Александрой Васильевной. Я отношусь к тем мужикам, которые у своей жены под каблуком. Она мне три года назад все твердила: наступит пенсионный возраст – сразу уволишься. Ибо работа была очень тяжелой, нервной. В экономике концентрируются все заводские провалы, прорехи, недоработки. Невероятно трудно работать с рабочими и их всякого рода образованиями: СТК, забастовочными комитетами, «независимыми» профсоюзами...

То, что я сказал о своем уходе – это внешние побуждения, внешний фон. Главные причины, конечно же, более глубокие.

– В чем причина антагонизма между руководством и рядовыми работниками? Есть ли под ним объективная причина?

– Антагонизм есть, и основа для него тоже есть. *(А.И.Ясинскому неоднократно удавалось гасить конфликт между администрацией и трудящимися АВТОВАЗа – Р.К.)*. Главное, на мой взгляд – это дискомфортная среда жизнедеятельности людей. Все мы работаем в однообразной среде многие годы. Все живем в однообразной среде, даже не живем, а ночуем. И так «живем» в тоске производственной и социальной, как в колонии обычного режима, десятки лет. Уже поэтому мы психологически ущербные, надломленные люди. По этой причине надо все менять постоянно, даже если в этом нет необходимости производственной. Надо создать любыми средствами и жертвами сферу досуга для всех социальных и возрастных групп населения. Нужно всеми мерами выбираться из тоски.

Виталий Гопко. Я стал храбрым, хитрым и осторожным.
Журнал «Интер-Волга», № 2 (11-12), 1992 г., с. 2-5.

* * *

– Как складываются Ваши отношения с людьми и, в частности, с руководителями любого ранга?

– Как работник я очень неудобен для любого руководителя. У меня есть позиция. И я ее аргументирую. Если оппонент не может опровергнуть мои аргументы, он для меня не собеседник.

Я не стесняюсь в любом обществе говорить то, что думаю. Это идет как раз с детства. Я не привык к подлости, гадости, лицемерию, когда делают одно, говорят другое...

– **А думают третье?**

– Думают, черт знает о чем. Да даже не думают ни о чем, в том числе о заводе. А ВАЗ, с моей точки зрения, – это высокая государственная идея. Это общенациональное достояние, которое дорого стоит, и его нужно сохранять, лелеять. ВАЗ, извините, вкалывает. В этом и есть преданность делу.

– **Какой тост Вы произнесете в канун Нового года?**

– Только один: «За наших дорогих женщин – основу нашего существования. И семейного, и личного, и общественного».

Ирина Шемякина. Я мог бы сделать гораздо больше,
если б слушал женщин, которые меня окружали.
«Площадь Свободы», 17 декабря 1999 г., с. 9.

* * *

– Какими деньгами Вы все-таки ворочаете, Александр Ибрагимович?

– Миллионы? Слишком слабо сказано. На 10 миллиардов рублей ценностей обращается через меня. А связей – всего-то с 70 странами.

– Вас считают законодателем моды в экономике города?

– Никакой я не законодатель. А хотите, расскажу, как я «видным экономистом» был? *(в 1970-х годах статья Ясинского в журнале «ЭКО» наделала шуму, о ней говорил «Голос Америки», называя господина Ясинского видным экономистом СССР – Р.К.)*. А какой я видный? Щуплый был, где-то около 50 килограммов веса.

– Из Ваших выступлений на собраниях, конференциях я поняла, что у вас есть «секретная лаборатория», где и рождаются идеи…

– В служебном кабинете идет оперативная работа. Спокойно не подумаешь. Все экономические разработки я делаю только дома. Действительно, у меня своя секретная кухонька есть. Идея пришла – я ее туда закатаю. А время позволит – разработаю постепенно. У меня там целая куча архивов, документов.

Здесь же, на кухоньке, сформировалась достаточно хорошая, на мой взгляд, система по стимулированию освоения проектных мощностей. Она оправдала себя на ВАЗе. Здесь родилась новая система планирования и экономического стимулирования, сутью которой является зарабатывание средств, движение к свободному рынку. Она потом распространилась по всему Союзу.

Ольга Посеева. Делать деньги. «Площадь Свободы».
Пробный выпуск (№ 5), 1990 г. с. 6.

* * *

– Проблема делового образования. Насколько остро она стоит в нашем городе?

– Образование нужно! А в Тольятти тем более, поскольку мы начинаем заново учиться новой экономике. Я считаю образование первым условием, которое не было реализовано при переходе на рыночную систему. Все решали безграмотные мэнээсы, как я их называю – младшие научные сотрудники из институтов математических методов...

Поэтому обучение, я думаю, должно вестись не преподавательским составом, надо делать упор на хороших практиков.

Надо делать интересные семинары, доклады.

– Но Вы же очень верно сказали, что у нас никто не спешит обмениваться информацией. Откуда же возьмется доверие к бизнес-семинарам? У нас этого нет.

– Костяк должен быть ректорский, надежный. Должны быть достаточно смелые люди, которые не боятся неприятностей, не боятся потерять свой имидж, не боятся ошибиться. Это ведь живое дело: учить думать. Конечно, нужны учебники. Жаль, что я стар, а то бы взялся сейчас написать учебник. Именно по Марксу. Никаких последователей. Чуть Энгельса. Теории не знают – позор! Маркс ведь достиг вершины в экономической науке. Он же все разобрал, сделал свои открытия. Вот такой научно обоснованный труд надо изучать, а не кандидатские опубликованные диссертации. Маркс – это не революционер никакой, а величайший ученый-экономист.

Надо делать приложение такого рода к вашей газете. Что-то такое, чтобы интересно было читать, чтобы ждали очередного номера...

Скажем, есть академик Николай Яковлевич Петраков, помощник генерального секретаря ЦК КПСС Горбачева. Петраков бы с удовольствием приехал. Надо приглашать именно таких.

– Что же делать-то сегодня, в конце 90-х, с деловым образованием, которого, как выясняется, в городе просто нет?

– Раскручивать его. Надо самим организаторам бизнес-школ подучиться. Поездить, посмотреть на зарубежный опыт. Привести в Тольятти ударную группу по конкретной теме. Семинар должен проводиться в форме спора студента с преподавателем – вот такое обучение остается на всю жизнь.

Ирина Вавилова. К сожалению, у нас нет вкуса к обучению. «Площадь Свободы». 09.09.1998, с. 3.

* * *

– **Какие программы на ТВ Вы смотрите постоянно и с удовольствием?**

– Всегда смотрю новости на центральных телеканалах, сравниваю. Программы областных и городских телекомпаний – только когда обсуждается что-то действительно важное для нас, проблемное, острое.

С удовольствием смотрю сериалы, связанные с правовыми вопросами. Люблю также советские фильмы.

– **Что, на Ваш взгляд, не хватает нашему ТВ?**

– Местные телеканалы разболтаны. Ничего существенного не показывают. Сегодня не скандальчики нужны, а хорошие программы, которые поднимают настроение. Обидно, что самая мощная телекомнания – вазовская – никак не станет общегородской по содержанию.

«Площадь Свободы». Рубрика «Телезритель недели».
Телепрограмма на 18–24 сентября 2000 г., с. 5.

* * *

– **Вы футбол смотрите?**

– Ну а ты как думаешь, почему я сонный такой? (смеется). Всю ночь смотрел.

– **И кто, по-Вашему, станет чемпионом?**

– (Сразу сосредотачивается). Бразилия впечатления не производит. Англия и Германия – тоже. Думаю, победит Аргентина.

Михаил Лашманов. Скоро начнется отстрел.
«Вольный город», 23.06.2006, № 44 (198), с. 5.

* * *

– **Александр Ибрагимович, Ваши ирония, образное мышление заставляют оппонентов опасаться Ваших высказываний. От чего зависит стратегический выбор манеры словесной дуэли?**

– Выбор депутатского решения для меня всегда связан прежде всего с личностью человека, представляющего для обсуждения ту или иную проблему. Не люблю глупых, «добиваю» их. На слабых не налетаю. Уважаю в человеке, чем бы он ни занимался, профессионализм. К себе отношусь критично и даже жестко, что делает меня неуязвимым для противника.

Елена Славина. Депутат должен быть державником.
«Миллион». Вечерняя газета. № 4 (47), апрель 2002, с. 5.

* * *

– О чем Вы размышляли в день памяти и скорби, который отмечали накануне?

– Вчера, 22 июня, как и положено участнику Великой Отечественной войны, пришел на митинг в Парк Победы. К Вечному огню собралось «огромное» количество людей, числом не менее 30. Никаких важных руководящих персон нет и в помине. Вот вам и память, вот вам и скорбь. Горько мне стало. Да, мы отмечаем День Победы, но не замечать дня, ставшего точкой отсчета беды, пришедшей на нашу землю, непозволительно. Мы зачерствели. Правда, половина присутствующих – это молодые люди с детьми. Они пришли вспомнить погибших дедушек, бабушек. Значит, не все потеряно.

Рина Маркова. Власть – да услышит человека.
«Волжский автостроитель», 29.06.2006.

* * *

– Александр Ибрагимович, насколько Вам хорошо в нынешнем времени?

– Лучше спросить: как на меня действует это время. Очень плохо. И я пытаюсь определить – почему. Или я неправильно жил в свое время, или многого не понимал? Наверное, многого не понимал. А скорее всего просто занят был, чтобы обращать внимание на окружающую жизнь. Делом все были заняты, даже перегружены...

– В эти выходные Прощеное воскресенье. По обычаю и по вере надо у людей и у Бога просить прощение. Александр Ибрагимович, как Вы думаете, кому бы надо покаяться всенародно?

– Первый человек – Владимир Путин. И сказать примерно следующее: «Я разруху устранил, власть укрепил, но я создал олигархический класс. Извините, граждане, я создал блатную систему. У Абрамовича капитала в 21,2 миллиарда долларов, поэтому пенсионеры остаются без пенсии, поэтому медицина не в состоянии нас лечить, я прошу у вас прощения. Дерипаска вышел на первое место по капиталам – он 72 процента алюминия поставляет за рубеж. Хрен с ней, с нашей автомобильной промышленностью, но мы хоть Западу помогаем не пропасть». Первым должен покаяться перед народом Президент.

А у нас в городе, наоборот, надо каяться перед совершенно незаслуженно причисленному к олигархам Махлаем. На него рейдеры

и прочая нечисть сели зря. Над Махлаем висит угроза, а в городе его защитить некому. Ну, какой Махлай олигарх? Он самый настоящий социалист, строит для людей дворцы. Этот человек застроил половину Комсомольского района, завод «Тольяттиазот» держит в крепких руках. Городу надо попросить прощения у Махлая за то, что он находится за границей как неприкаянный и делом занимается вполсилы. Такой человек очень нужен в Тольятти.

Галина Плотникова. Власти нет, есть только ее органы. «Вольный город», 16.02.2007, с. 3.

* * *

– **Многим было бы интересно услышать от Вас, какими качествами должен обладать мэр?**

– Одним обязательно – не путать личный карман с муниципальным. Второе – не быть стеснительным и не плодить друзей. Друзья – это гибель любого руководителя, нужно держать на дистанции весь основной персонал. Друзьями руководителя пусть будут те, кто не имеет интереса к его работе. Вот два основных качества.

– **Скажите, Александр Ибрагимович, что заставляет Вас давать часто нелицеприятные оценки событиям и людям?**

– Мое старое коммунистическое, большевистское воспитание. А еще партизанские честь и достоинство. Как бывший партизан, я не терплю лжи и всегда был прямолинеен, за что меня, кстати, чуть не посадили. Такой уж у меня характер. Я бы многое не потерял в своей жизни, если бы был чуть гибче и компромисснее.

Виктор Захаров. Прямых улик против Уткина нет, а город тем временем может погибнуть. «Вольный город», № 67 (317), 07.09.2007, с. 4.

* * *

– **Юности осторожность и благоразумие не свойственны. Как Вы с высоты своего опыта относитесь к мальчишкам, готовым завербоваться добровольцами в Сербию?**

– Если бы у меня были силы, то в свои 70 лет я поступил бы так же. Это наша генетическая характеристика – стремление к борьбе с несправедливостью. Я очень люблю молодежь. Кроме маргинальных слоев: наркоманов, бандитов, с которыми я бы тоже воевал. У нас должна быть родина, страна, уважаемая в мире. Я не могу видеть, как с нами обращаются бывшие союзники: Англия, Штаты.

Я сомневаюсь, надо ли нам политически ввязываться в югославские события, опасаюсь третьей мировой войны. Но добровольцами, как в 1936 году в Испанию, ехать надо. Так растут настоящие мужики, которые потом по-настоящему будут править страной. Нам нужны не обыватели, жаждущие комфорта, а державники.

– Что бы вы пожелали другим ветеранам сейчас?

– Несмотря на отвратительную обстановку – невнимание властей, низкий уровень жизни, массовое пьянство, бандитизм – держаться! Помнить, что мы свое дело сделали на хорошем уровне, разгромили самую мощную военную машину мира. Выстояли. Поняли, что такое своя земля, свой народ. Надо любыми способами передавать молодежи свое настроение, свои мысли. Нас скоро не станет совсем. Тем более надо держать хвост трубой!

Наталья Андропова. Это мы видели только в кино.
«Миллион». Вечерняя газета, № 7 (9), 27.04.1999.

* * *

– Каков Ваш уровень жизни, притязаний, как Вы строите свой быт?

– В жизни я непритязательный, может быть потому, что рос в небогатой семье, было очень трудное детство и партизанская юность. Имею трехкомнатную квартиру, которую получил, разменяв четырехкомнатную. Дочь стала взрослой, и надо было отдавать ее замуж. Поскольку теща и тесть были сельскими людьми, построили для них шведский домик в Нижнем Санчелеево. Колхоз выделил бесхозный участок земли, на котором была свалка. Ее убрали и за две недели дом смонтировали. Своих машин у меня было, наверное, полдесятка, но купил только одну вазовскую модель, «одиннадцатую», со спецотделкой, остальные мне, начиная с советских времен, дарили фирмы, в которых я работал. Например, как председатель совета директоров «Интер-Волги» я кредитовал фирму «ЛогоВАЗ», после чего Березовский развил свой бизнес, а мне подарили старый «Фиат». Дареные автомобили я либо раздавал родственникам, либо просто продавал, когда денег не бывало. Это только кажется, что раз большой начальник, то в финансах не ограничен.

– На чем ездите сейчас? Любите ли путешествовать?

– Сейчас езжу на служебных автомобилях, личных нет. Сам я ездил по чуть-чуть, потому что здоровье было не ахти, боялся, что

устрою какую-нибудь неприятность на дороге. А здоровье я люблю поправлять именно в путешествиях. У меня был инсульт, хожу с палочкой, поэтому дважды в году езжу на курорт реабилитироваться. Пару раз в Словению съездил, где очень эффективные воды, два-три раза в Карловы Вары, издавна привык бывать в Кисловодске, в санатории «Красные камни».

Александр Ленский. Напортачил в своей жизни много.
«Навигатор», № 12 (12), 14.06.2004, с. 4-5.

* * *

– Все ли делает руководство завода, чтобы минимизировать возможность конфликтов?

– Когда-то все руководители завода самого высокого ранга, в том числе и я, ходили в бригады на рабочие места, отчитывались о проделанной работе, получали изрядную долю критики. То, что руководство ВАЗа перестало этим заниматься, грубая ошибка. Надо, чтобы руководители без телохранителей ходили в коллективы и разговаривали с работниками непосредственно на рабочих местах. Нужно уметь предугадывать события, принимать решения по недопущению конфликтов и находить понимание среди людей.

Ирина Шемякина. Прежде чем войти в ситуацию,
надо подумать, как из нее выйти.
«Презент Центр», № 45, 11.11.2003, с. 5.

* * *

– Вы получали удовлетворение от своей депутатской работы?

– Скорее нет, чем да. Мне было очень трудно работать с населением. Каждый четверг я вел прием. И когда мне люди рассказывали всю гадость, которая творится в городе, я испытывал бессилие. И стыд за полное равнодушие власти к народу. Я и сейчас удивляюсь, почему до сих пор не случилась вторая Великая Октябрьская революция...

Лариса Гуенко. Инвестор Березовского.
«Ц€НТР», 11.02.2005, с. 8-9.

Слово для оценки ситуации в стране и городе, а также проходящих выборов предоставляется Александру Ибрагимовичу Ясинскому *(выборы депутатов в Тольяттинскую городскую думу V созыва состоялись 1 марта 2009 года – Р.К.)*.

Испытание для каждого.

...Современный кризис – не тот, что мы пережили в конце 90-х. Сегодня, чтобы дать новый толчок экономике, нужно снести всю старую промышленность и построить новую. Но страна к этому не готовилась. 20 лет ничего не создавали и не делали. Поэтому надеяться особо не на что. Более того, под ударом оказалась не только экономическая, но и социальная система. И это проблема всей страны, а не отдельно взятого Тольятти.

Городу нужно готовиться потуже затянуть ремень. И в «Декабре» есть люди, которые способны работать в этой непростой ситуации. Они смогут мобилизоваться и искать способы максимального облегчения этого удара. Смогут сделать все, чтобы поддержать горожан в нелегкое время.

Опыт во благо.

Я работал с «декабристами» еще тогда, когда никакого движения не существовало. Именно в городской думе мне довелось видеть и Андреева, и Гринблата в работе. У меня была возможность оценить и их искренность, и профессионализм, смотреть в глаза, когда они произносили свои пылкие речи.

Сегодня перед «Декабрем» стоит непростая задача: поставить на учет все городское хозяйство. Это касается и работы управленческого аппарата мэрии, и коммунальных тарифов, и работы общественного транспорта. Только с помощью учета можно увидеть, какие зарплаты получают мошенники, сколько и где тратится денег впустую.

Победа неизбежна.

Уверен, что на этих выборах «Декабрь» наберет не меньше 30%. Сегодня «декабристов» всеми способами пытаются задавить, но они в авторитете у народа. Вне сомнения, люди будут за них голосовать. И учителя, и медики, и другие работники бюджетной сферы должны голосовать только за «Декабрь». Именно это движение представляет их интересы.

Личная позиция.

...Более того, добавлю, что если бы не возраст, я бы сам принял участие в работе «Декабря». Возможно, даже возглавил эту молодую и боевую команду. Но, как бы то ни было, в душе я – «декабрист».

«Считайте меня «декабристом»!

Специальный выпуск общественного движения «Декабрь» городского округа Тольятти, 25.02.2009, с. 2-3.

О первом генеральном директоре ВАЗа

Праздник машиностроителей отмечаем всегда, он много значит для каждого из нас. Но есть человек, который является вазовцем больше, чем кто-либо другой, для него нет праздников, он каждый день ставит новые задачи и ищет пути их разрешения. Это Виктор Николаевич Поляков, честь и совесть автозавода. В то же время Поляков чужд элементарного популизма, его недоступность всякого рода презентационным мероприятиям стала легендой. Главное для него – это труд, работа на общий результат.

На нравоучения он не способен, прагматичный, твердый человек. Свой колоссальный опыт первый генеральный директор под спудом не держит, выдает его на совещаниях, реализует в личных беседах с руководителями завода. Виктор Николаевич способен проанализировать любой процесс так верно, что никакой специалист не сможет его оспорить. Он гениальный организатор, «марафонец» в своем деле. Больше 10 лет Поляков не имеет никаких особых чинов, но его помощь в работе завода неоценима. Он продолжает преодолевать трудности, встающие на пути ВАЗа, продолжает разрабатывать программы по выводу производства на более высокий уровень. Например, в субботу он вернулся из Москвы, был на автосалоне, в понедельник – готов текст рекомендаций. Ясный, острый ум позволяет Виктору Николаевичу принимать самые верные решения практически во всех производственных областях.

До сих пор у него учатся, хотя лекций он не читает, трудов не издает. Поляков, будучи руководителем, на личном примере воспитывал своих стажеров (будущих топ-менеджеров): в его кабинете они наблюдали, как принимается решение, как ставятся вопросы, как налажен отчет всех подразделений.

А.И.Ясинский, советник вице-президента
по техническому развитию АО «АвтоВАЗ».
Журнал «Тольятти. Менеджер», № 10, 2000 год.

Тезисы доклада на международной конференции «Проблемы развития автомобилестроения в России»

В 1998 году на АвтоВАЗе проводилась международная конференция «Проблемы развития автомобилестроения в России». Конец 90-х был наполнен небывалым кризисом в отечественной автопромышленности. В то же время шли интенсивные поиски выхода из стагнации.

Выступление советника по экономике генерального директора департамента развития А.И.Ясинского вызвало большой интерес у участников международной конференции, оно затрагивало самую болезненную тему – как выжить российскому рынку в условиях финансового хаоса. Газета «Волжский автостроитель» опубликовала тезисы актуального доклада Александра Ибрагимовича под заголовком «Как избежать финансовой ловушки?»

– Если изучить отчеты акционерных компаний отрасли за последний период, можно сделать несколько удручающих выводов.

Автомобильная отрасль и ее основные предприятия находятся в катастрофическом финансовом положении. Долги стали «невозвратными» после обвала рубля 17 августа этого года.

Мы попали в финансовую ловушку. Задолженность огромная. Предприятия неликвидные. Не получают кредитов – ни зарубежных, ни отечественных.

Это может привести к инсульту или инфаркту автомобильной промышленности.

Что делает в этом случае государство? Оно предлагает бедствующим предприятиям сдать в залог контрольный пакет акций, что по меньшей мере смешно. Должникам грозят: если не будете платить текущие платежи, ваш пакет акций выставим на продажу...

Но этот пакет акций ничего не стоит! Кто возьмет его у предприятия, над которым висят огромные долги?

Если не вкладывать в предприятие средства, его ждет технологическая смерть.

Со стороны государства это самый настоящий рэкет. «Повесили» долги, включили «счетчик»...

Первое решение, которое должно принять новое правительство: все безнадежные долги к взысканию не подлежат.

Как быть самим должникам? Не сдавать в залог контрольный пакет акций, а выкупать долги с помощью этого пакета.

...Правда, когда посмотришь, как работают многие предприятия, возникают сомнения: правильно ли будет – выкупить долги? А дальше что?

Лучший выход – выкупить долг, но трансформировать его в целевое государственное финансирование.

«Суверенитизация» автомобильных и комплектующих заводов привела к ложной «рыночной» войне всех против всех в технической, торговой и финансовой сферах.

Среди других итогов этой войны – технологическая деградация, то есть постепенная замена комплексных высоких автостроительных технологий «отверточной» холопской поденщиной по сборке иномарок.

Необходимость для «отверточников» насыщать иномарки узлами и деталями (при отсутствии инвестиций) приведет к перегрузке действующих комплектующих мощностей... Дефицит комплектующих рождает монополизацию цен со всеми вытекающими последствиями.

Нет финансовых условий для обновления моделей автомобилей на действующих заводах: банковская система не готова кредитовать, а ресурсы автопромышленности заняты в оборотных средствах... В то же время постановка новой модели стоит сотни миллионов долларов в валюте и требует залповых вложений по предоплате (из-за полной потери доверия инвесторов к России).

Исходя из сказанного, требуется коренная реструктуризация автомобильного бизнеса в России, и в первую очередь – финансовой сферы.

Для этого представляется необходимым создать всероссийский автомобильный альянс. (Речь идет не о формально существующем АВВА, который фактически является подразделением АВТОВАЗа). На первых порах в альянс должны войти автомобильные заводы и их основные комплектующие предприятия. Альянс должен:

– координировать деятельность отрасли по классам и масштабу производимых автомобилей с тем, чтобы избежать самопожирания;

– разрабатывать и согласовывать программы обновления номенклатуры продукции;

– координировать пропорциональное развитие мощностей смежных производств и избавляться от вечных дефицитов;

– координировать развитие рыночной инфраструктуры и полное использование действующей (дистрибьюторской и дилерской сети, СТО и торговых точек)...

Необходимо создать финансово-банковский специализированный союз (пул, альянс, консорциум).

Схема такой структуры просматривается. Автобанк (Москва) – главный банк автопромышленности. Он должен иметь дочерние банки в местах дислокации автомобильных заводов (АвтоМосбанк, АвтоВАЗбанк, АвтоГАЗбанк, АвтоУАЗбанк и др.) и филиалы в местах дислокации поставщиков и дилеров.

Эта система ускорит расчеты в 10–15 раз, что фактически означает появление оборотных средств на миллиарды рублей.

Также потребуется создать «неприкосновенные» фонды накопления, оторванные от режима финансирования текущих затрат для развития производства, иначе автомобильную промышленность ожидает технологическая смерть и полная потеря рынков...

«Волжский автостроитель». – 1998. – 23 октябрь (№ 198). – С. 2-3.

Перлы в «Клубе Цицерона»

Одно время в газете «Тольяттинское обозрение» велась юмористическая рубрика «Клуб Цицерона», в которой печатались крылатые выражения депутатов городской думы. Наиболее часто в ней «светился» знаменитый своим чувством юмора вице-спикер А.И.Ясинский. Без него, признавалась газета, «Клуб» давно бы уже закрылся. Преимущество возраста (некоторые депутаты годились ему во внуки) позволяло Александру Ибрагимовичу комментировать тему заседаний более образно и свободно, чем его коллегам. Перлы А.И.Ясинского вносили оживление в протокольно-монотонные думские заседания.

• Весь этот месяц мы с мэрией очень плодотворно работали над проектом бюджета. Настолько плодотворно, что дело доходило до личных оскорблений.

• Я бы предложил на время выступления Карманникова объявлять перерыв (имеется в виду пространность выступлений депутата Карманникова).

• Как долго еще вы собираетесь быть прокладкой между Чубайсом и жителями? (вопрос директору департамента ЖКХ Виктору Попову).

• В вашем доме случайно не продаются квартиры? (на реплику вице-мэра Николая Ренца: «Зачем тратить бюджет на уборку подъездов? Я сам мою полы в своем подъезде!»)

• А с монополистами надо вести войну! Скинемся! Наймем Усаму Бен Ладена.

• Прошу слово «уважаемого» заменить на «дорогого» (при обсуждении методики арендной платы Николай Свешников из комитета по имуществу выразился: «Рабочая группа под руководством уважаемого Александра Ибрагимовича...»)

• Николай Альфредович, вы как врач должны знать, что критерием удовлетворения является оргазм! (относительно протестов прокуратуры на решения думы Н.Ренц в отчаянии вопрошал: «Ну объясните мне, что здесь, по-вашему, является критерием удовлетворения?»)

• А что вы на меня смотрите, как на троечника, который ничего не понимает? Вы смотрите на Гринблата! (назидательно разъясняя особенности тарифообразования, директор департамента ЖКХ Виктор Попов все время смотрел на А.И.Ясинского).

• Не бегай... И все будет нормально (при обсуждении программы «АнтиСПИД» молодой депутат Сергей Андреев сказал: «Весь вопрос в том, как обезопасить от СПИДа здоровых людей»).

• Что это, борьба с бедностью? (при обсуждении положения о ежемесячных доплатах лицам, занимавшим выборные муниципальные должности).

• В повестке дня слишком много Ренца, давайте его немного урежем.

• Я же просил вас не ругаться матом на заседаниях! Употребляйте слово «Чубайс».

Заметки старого ворчуна

В 2001-2002 годах тольяттинская газета «Репортер» в рубрике «Уголок старого ворчуна» публиковала материалы на злободневные темы. Автором язвительных заметок был некий С.В. Псевдоним легко угадывался благодаря манере высказываться прямо, без обиняков. Удачный шарж подтверждал догадки – перед нами творчество Александра Ибрагимовича Ясинского, Старого Ворчуна, как он сам себя закамуфлировал.

Тарифная пресса

Традиционная каникулярная бескормица средств массовой информации внезапно закончилась буйным информационным пиршеством в самих СМИ. Еще бы! Уволен не последний журналист не последнего городского издания, главный редактор газеты «Панорама Тольятти» Мелентьев Андрей. Заменен он Беликовым Сергеем, более известного как Красовский. У нас, у журналистов, так принято – иметь пару фамилий: для жены и для прочих нужд. Увольнение главного редактора произведено както внезапно, без объяснений. Это удивительно! Но еще более удивительно, что в среде городских СМИ эта журналистская сенсация не вылилась, как следовало ожидать, в бурную дискуссию, обсуждения и размышления. Тем более, что забойная статья с провоцирующим аншлаговым заголовком «Информационная зачистка» была опубликована в ТО уже на следующий день после зачистки.

Да, хилыми оказались наши СМИ. Где их корпоративная солидарность? Где их смелость и мужество? Где защита профессии? Отстрел журналистов физический либо организационно-моральный, разный по форме, но одно и то же по существу: ты нам не приятен, ты наносишь нам вред, ты неуправляемый, ты непослушный. А по сему, пшел вон, выучи на зубок, кто в городе хозяин.

Как раскрутить проблему Власть СМИ в Тольятти? Даю наводку для журналистских расследований. Судя по публикации в ТО, решающий вклад в увольнение Меленьтьева внес директор ПОКХ Дружинин. Будь любезен, объясни, какую роль Дружинин играет в «Панораме Тольятти». Если он хозяин газеты, то как частное лицо или как руководитель муниципального предприятия. Кто еще состоит в учредителях «Панорамы»? Является ли «Па-норама» подпольной муниципальной газетой на случай сле-

дующих выборов, финансировалась ли она за счет муниципальных средств (средств ПОКХ?). Как пишет ТО, накануне увольнения Меленьтьева Дружинин был вызван к Мэру города для разборок. Надлежит выяснить, в каком качестве выступал Мэр: цензора, хозяина газеты, обиженного, оскорбленного? Если да, то в чем?

Конечно, Мэру может быть обидно. Большинство СМИ слишком много уделяет места Мэру: Мэр посетил Китай, Францию, Америку, но не пишут, что это пустые гастроли, Мэр посетил школу, Мэр посетил детсад, мэр присутствовал на концерте, Мэр сказал, Мэр помахал рукой и всякая прочая дребедень. И все это каждый день и подается как необычайная активность Мэра. А тут пару газет говорят, что дела идут из рук вон плохо, что мэр – никудышный хозяин, что зани-мается он тарифным популизмом, что боком вылезет и городу, и населению. Ну не хочется мэру терять положительный облик, что свидетельствует о желании еще раз баллотироваться на занимаемый пост. Не хватает сил сообразить, что второй срок ему вряд ли светит, тем более, если его деятельность освещается в прессе объективно, то есть как неважная. Жаль, что ума малость не хватает понять это.

Что-то рано началась в городе информационная зачистка. Уж не собираются ли власти приурочить городские выборы к госдумовским? Вот и суетятся...

С.В.

Торгуйте памперсами, господа!

Вдруг... новая цацка. СМИ ликуют. Торжественно докладывают широким массам о массовых жертвах в Нью-Йорке и Вашингтоне. Скорбные слова не могут скрыть вылезающей из всех нор радости по поводу такого з д о р о в о г о (в смысле размеров) информационного повода, началась гонка на опережающую информацию, все телеканалы вмиг превратились в филиал CNN.

Савик Шустер воспользовался на НТВ «Свободой слова», собрал в студии огромную аудиторию и открыл дискуссию по афганоталибскому вопросу. Семинар для Бен Ладена был в высшей степени полезным – все выступавшие размышляли категориями Генеральных Штабов стран НАТО, обнародовали все тактические уловки военных и возможные последствия.

Правда, Савик погорел на передаче морально и организационно, так как не смог справиться с нахальством Жириновского, сильно помогавшего и талибам, и Бен Ладену. По примеру Шустера последовали другие подсказки талибам. Мол, 210-я российская дивизия не сможет удержать талибов в случае их вторжения в Таджикистан, так как она занимает узкий участок фронта, а фланги совершенно оголены. Вот там и воюйте, успех будет. После безнаказанного предательства генерала Калугина выдача секретной информации стала модной и тоже безнаказанной.

Свою лепту в борьбу с международным терроризмом решило внести и «Тольяттинское обозрение»: поскольку в нашем регионе с этой проблемой напряженка (о чем говорит аншлаг в ТО: «Губерния может спать спокойно, – говорят сотрудники Са-марского УФСБ»), газета обратилась к истории начиная с 1905 года, чтобы показать, что и мы не лыком шиты и богаты, хоть и в прошлом, своим терроризмом. Почти на двух полосах идет поиск фактов квазитерроризма в области и городе. В чем идея исторического поиска? Устрашить? Напугать? Проявить свою некрофильную сущность?

Господа из СМИ! Лучше уж рекламируйте памперсы, мать вашу!

К 15-летию думы городского округа Тольятти

Какова была Ваша мотивация при участии в выборах III созыва?

Во-первых, накануне выборов в думу третьего созыва сложилась трудная обстановка как в городе, так и в органах местного самоуправления, и нужно было, как мне казалось, принять несколько тяжелых, но очень нужных решений, чтобы переломить ситуацию. Из прессы, которую я внимательно изучал, было видно, что в думе на тот момент отсутствовала центральная идея, которую надо было оседлать, чтобы решительно переменить всю философию работы.

Второе обстоятельство состояло в том, что, когда я вышел с инициативой баллотироваться от совета ветеранов ВАЗа, руководство ВАЗа предложило мне возглавить предвыборную кампанию автозавода и обещало оказать, в числе прочего, финансовую поддержку. Это сыграло определенную роль в принятии моего решения.

Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать депутат представительного органа местного самоуправления?

На мой взгляд, первое качество – это высокая идейность. Депутат не должен продаваться. Во всех областях своей деятельности. Надо работать на идею. Это первое и самое важное качество. Сегодня люди, идя во власть, зачастую видят в этом возможности реализации собственнических интересов. Вот этого делать не надо. Считаю это качество чрезвычайно важным и потому, что был воспитан, как коммунист, и по сей день остаюсь сторонником КПСС.

Второе обязательное качество – честность. У депутата не должно быть никаких побуждений к стяжательству.

И, в-третьих, надо уметь прислушиваться к народу, слышать его, уметь беседовать с людьми, решать народные вопросы. В то же время, это не означает, что нужно идти у избирателей на поводу во всем, ведь у них тоже могут быть мелкие собственнические интересы. Если бы депутаты на всех уровнях власти обладали такими качествами, страна была бы совершенно иной.

Охарактеризуйте сложившуюся в период полномочий думы III созыва систему местного самоуправления.

В третьем созыве дума поначалу была очень сплоченным коллективом, оппозиционно настроенным к мэрии. Это было оправданным, так как дума является высшим органом самоуправления. Работа депутатов строилась на принципиальных основах и требования к мэрии

были очень высоки. Этим и отличалась дума от всех других созывов – от мягких отношений до третьего созыва и «блатных» отношений после него. Но должен сразу сказать, что дума третьего созыва была неравномерна: в первом после избрания составе она была беспартийная и опиралась на мнение трудящихся, защищая их интересы. Во второй половине работы думы появились элементы партийной работы – и вместо того, чтобы бороться с исполнительной властью, дума начала бороться внутри себя...

Выделите наиболее активных, на Ваш взгляд, коллег депутатов III созыва.

Активными были практически все депутаты. Но я бы выделил таких депутатов – Н.В.Карманников, В.Е.Иванов, Е.И.Кузьмичева, С.И.Андреев, Б.Е.Гринблат, В.Н.Поплавский, А.Н.Дроботов.

Охарактеризуйте особенности социально-экономической ситуации в тот период времени.

Нельзя упускать из виду, что в 1998 году случился мощнейший кризис. К сожалению, этот кризис тогда ничему не научил. Несмотря на удорожание нефти, в то время, когда надо было отпустить вожжи, началось ограбление местных бюджетов, резкое сужение финансовой базы местного самоуправления. Вместо того, чтобы расширить финансовую базу местного самоуправления, ее невероятно сузили под всякими благовидными предлогами. Во-первых, перевели здравоохранение и образование на финансирование, в основном, из областного бюджета и под шумок урезали доходную часть местного бюджета. Мы оказывали мощное сопротивление, но из этого ничего не вышло – был задан курс по переводу на государственные рельсы местного самоуправления, включению его в систему государственного управления, что противоречило международной конвенции и внутренним законам. В последующем доходы местных бюджетов были сведены к минимуму.

Оцените вклад думы III созыва в развитие города и местного самоуправления.

Первое, что сделала дума третьего созыва, – зарубила на корню бартерные отношения, которые позволяли уводить из бюджета огромные суммы. Начиная с 2002 года, бартерные схемы были ликвидированы.

Во-вторых, используя механизм согласительной комиссии, мы начали наводить порядок в жилищно-коммунальном хозяйстве и транспортной сфере – это была огромная глыба проблем, которую мы решали. Но не решили, к сожалению. Не хватило духу. К примеру, депутаты предлагали решить проблему обновления парка автобусов и троллейбусов с помощью профицита бюджета. У нас уже были договоренности с минским автозаводом, который занимался производством качественных автобусов с низкой платформой, удобной для пассажиров, особенно, инвалидов. К сожалению, из-за недостаточной идейности думы этот профицит канул в Лету.

В работе каких комиссий Вы принимали участие?

Будучи депутатом думы третьего созыва, я принимал участие в комиссии по экономической политике, бюджету и муниципальной собственности, в комиссии по городскому хозяйству. В этих двух основных комиссиях я выступал постоянно, занимался воспитанием кадров ЖКХ и мэрии.

Основным приоритетом бюджетной комиссии являлось обеспечение максимально возможного уровня доходов. Как профессиональный бухгалтер, заместитель генерального директора по экономике ВАЗа, начальник финансового управления ВАЗа с 1971 года, я всегда шерстил доходную и расходную части бюджета. Был одиночкой, прожженным в этих делах, боролся, рвал голосовые связки, выражался матом, устраивал дебоши. Борьба шла с переменным успехом... Меня не всегда поддерживали депутаты, не было должного уровня профессионализма.

В целом, на бюджетной комиссии решения принимали правильные, к нам прислушивались. Глубина проработки бюджета была очень высока.

Как осуществлялась Ваша работа с избирателями на округе?

Впервые на своем округе я ввел практику еженедельного приема избирателей. Я решил сам заниматься этим, поэтому вел приемы по плану, раз в неделю. На практике выходило чаще, потому что у меня был помощник, который занимался только моими депутатскими делами. Вопросы приходилось решать всякие – начиная от незаконной застройки, где выходил на митинги с трудящимися, и кончая личными нуждами.

Какой положительный опыт Вы извлекли для себя за время работы депутатом думы городского округа Тольятти?

Как ни странно, я стал в большей степени коммунистом, чем был до того. Я убедился, что у нас не рыночная экономика, а сплошной базар и торговля. Я убедился, что исполнительная власть стремится к перетягиванию финансового «одеяла» на себя. Не удалось нам справиться и с организацией муниципальных закупок.

Положительный опыт для себя я вижу в том, что мне довелось пообщаться с большой массой людей, я начал понимать их нужды, их глупость беспросветную и безграмотность. Начал осознавать, чем дышит народ.

Именно здесь я понял, почему загубили Советский Союз. Общаясь с массами народа, я понял, как далеки были правящие классы от народа и в то время. В чем состояла ошибка коммунистической партии – в том, что она сдала свои позиции, потому что не имела таких возможностей, какие были у новой власти с учетом нефтяной составляющей. На этой слабине она и погорела...

Спецвыпуск «15 лет думе
городского округа Тольятти», июнь 2009 года.

Ответственный за выпуск:
информационно-аналитическое управление
думы городского округа Тольятти.

ИЗ НЕОПУБЛИКОВАННОГО, НО ПУБЛИКЕ ПРЕДСТАВЛЕННОГО

Сценарии для ВАЗа

Развергнувшиеся небеса над Россией в образе финансовых, денежно-кредитных и политических цунами сразу сняли или по меньшей мере резко уменьшили селевые, то есть грязево-информационные потоки, направленные на окончательное разрушение вазовских финансово-экономических и имиджевых плотин. Складывается опасная психологическая ситуация: как бы вазовские менеджеры не успокоились на этом фоне, не расслабились, не воспользовались временным ослаблением недругов ВАЗа – правительства, перепривatизаторов «соросов» и «березовских». Все они вскоре очухаются и тогда инстинкт на выживание удесятерит их временно потерянную разрушительную энергию. Надо бдить. Это и заставляет меня писать эти заметки.

Наше положение на ВАЗе более, чем критическое. Когда я говорю «наше», то выступаю как акционер ВАЗа, как обладатель части его собственности, единственное, что могу оставить семье и наследникам. Поэтому я лицо очень заинтересованное в судьбе этого предприятия. И материально, и как человек, добровольно и с патриотическим энтузиазмом отдавший ВАЗу лучшую половину своей жизни. В глазах новых русских «прагматиков» и ренегатов это может выглядеть наивно, но мне их жалко за духовную ущербность.

Сегодняшнее состояние АвтоВАЗа можно считать катастрофическим в финансовой, торговой, производственной и технологической

сферах. Долги ВАЗа банкам, бюджетам, внебюджетным фондам, поставщикам и подрядчикам на начало текущего года составили 5,5 млрд. долларов (по июльскому курсу). В долгах купаются и являются фактически банкротами десятки дочерних компаний. Причем долги имеют одну тенденцию – роста. Любой из многих сотен кредиторов в любой момент может добиться банкротства десятков предприятий АвтоВАЗа и в первую очередь самого ВАЗа.

В торговой сфере прозвучал первый звонок (скорее, набат). Отсутствие продаж заставило ВАЗ сократить производство в объеме годового выпуска среднего автомобильного завода (!) с тяжелыми экономическими, финансовыми, социальными и моральными последствиями. А тут еще массированная конкуренция.

В производственной сфере нарастают напряженные отношения с поставщиками, срыв и задержка поставок, а последние события на валютно-денежных рынках (девальвация рубля) готовят малопредсказуемые, но только явно тяжелейшие результаты: невозможность полновесных закупок, сокращение производства.

В технологической сфере – финансовая анемия, износ не только моральный, но и физический основного капитала, «геронтологический» состав выпускаемых автомобилей, скорая потеря рынков и... смотри разделы: «Торговля», «Финансы», «Производства», «Мемориал».

Финансовый сценарий. Здесь имеем несколько центральных задач. Первая – резко поднять ликвидность баланса. Без решения этой задачи нечего и думать о привлечении стратегического финансового инвестора; нельзя получить долгосрочных кредитов, да и краткосрочных, если строго следовать правилам Центрального банка; нельзя работать с акциями и другими ценными бумагами. Банкроту ничего нельзя.

В повышении ликвидности есть методы попроще и методы сложные. К простым следует отнести уценку начисленных пеней прошлых лет в пять раз (решения правительством приняты или принимаются), что дает снижение фактической кредиторской задолженности на 11,4 млрд. руб. (новых), но в формальном балансе увеличит ее на 2,8 млрд. руб., поскольку пени учитывались на забалансовых счетах. Но мы говорим не о формальной, а фактической ликвидности. Далее следует произвести «зачистку» повторного (перекрестного) счета дебиторов и кредиторов по одному и тому же клиенту: только по одному подведомственному АФК (Автомобильная Финансовая Корпора-

ция) такой зачет снизит обоюдные долги на 4,2 млрд. руб. А таких «взаимщиков» многие десятки.

К сложным методам нужно отнести реструктуризацию бюджетной задолженности. Принятые правительством решения о реструктуризации бюджетной задолженности – это метод рэкетирства и шантажа. Взяв в заложники контрольный пакет акций, правительство имеет целью только вытряхивание последних финансовых сил из ВАЗа и включило счетчик. Научившись у Мавроди пирамидам, оно освоило и бандитский арсенал поборов. Способы правительства в области залогов контрольных пакетов даже с научно-уголовной точки зрения – чистейший финансовый терроризм, а эффекта никакого. Никому нельзя продать контрольный пакет за стоимость долгов ВАЗа, максимальная выручка 10%.

Предлагаем более цивилизованные методы реструктуризации долгов. Надо довести до сознания всех заинтересованных, что АвтоВАЗ никогда не сможет вернуть бюджетные долги, а тем более за 10 лет, если он хочет работать и кормить миллионы людей России. Поэтому пакет акций, переданный правительству, следует считать оплатой долгов федеральному, региональному, местному бюджетам, а также Внешэкономбанку. Долги должны быть списаны с баланса. Как держатель контрольного пакета, государство должно быть счастливо, что одним росчерком пера оно повысит стоимость своей собственности (акций) вдвое-втрое. Ликвидность ВАЗа повысится на 7,8 млрд. руб. (новыми).

Как тяжелый для АвтоВАЗа, но эффективный с точки зрения развития, может быть альтернативный вариант: бюджетные долги всех уровней принудительно трансформируются в целевое государственное финансирование для постановки на производство новых моделей автомобилей. Здесь интересы государства и АвтоВАЗа сливаются. Но они должны быть вложены только в развитие производства и не за 10 лет, а по ускоренному графику. На эти суммы можно получать кредиты. А пакет акций будет использован для серьезного представительства государства в совете директоров АО. Не знаю, как поведет себя федеральное правительство, но губернатор Самарской области и мэр г. Тольятти должны так поступить, не раздумывая.

Странная ситуация, когда АвтоВАЗ сидит на наличных деньгах и в тоже время крупнейший в стране неплательщик по текущим операциям. Дебиторская задолженность все время растет и на начало года

достигла 5,8 трл. руб. (старые) только по расчетам с покупателями основной продукции. Деньги ВАЗа оседают в обороте многоступенчатой дилерской сети, у посредников, в финансовых отростках АвтоВАЗа.

Следует разработать процедуры, по которым была бы установлена прямая связь «ВАЗ – конечный покупатель». Один из простейших способов состоит в том, что покупатель – физическое лицо – оплачивает уполномоченному ВАЗом банку отпускную цену автомобиля, а дилеру разницу между установленной дилером розничной ценой и отпускной. Еще проще, если дилер может получить в уполномоченном банке ПТС (без которого автомобиль не может быть продан) лишь при зачислении наличным или безналичным расчетом денег на расчетный счет ВАЗа. Срок оплаты сократится в десятки раз, на 500–600 млрд. руб. (старыми) сократится безнадежная дебиторская задолженность, ежегодно списываемая в убыток. Высвобожденные 4-5 млрд. руб. (новыми) могли бы быть использованы в зависимости от обстоятельств, либо на погашение кредиторской задолженности поставщикам, либо на создание фонда кредитования для продаж в рассрочку, что оживило бы рынок вазовских машин.

Весьма сомнительно решение АвтоВАЗа о временной полуостановке завода в связи с трудностями сбыта автомобилей в первом полугодии этого года. Мало того, что завод получил новые пробоины в своем имидже, серьезно расстроил своих стратегических партнеров-поставщиков, существенно нарушил производственно-трудовой процесс, он, как и все смежники, понес существенные финансовые потери. Вполне вероятно, что был и другой выход, тоже дорогой, но который что-то бы решил. Скажем, потери от сокращения выпуска на 100 тыс. автомобилей приносят заводу потери на прибыли в условно-постоянных расходах 1,2-1,3 млрд. руб. (новыми). В то же время, продавая автомобили поставщикам по ценам ниже себестоимости (возмещая в самом экстремальном варианте только материальные затраты и уплачиваемые налоги), можно было бы погасить кредиторскую задолженность до 3,5 млрд. руб. Такой вариант продаж разрешен правительством без налоговых санкций. Поезд проехал, но еще не вечер, пляски на рынке впереди.

Важнейшее место в финансовых проблемах занимает финансирование развития, без чего крах неизбежен. Постоянное обновление автомобильной продукции – дело весьма капиталоемкое. При достижении высокой ликвидности вопросы финансирования будут сравни-

тельно легко решаться за счет кредитов. Но есть и другая сторона вопроса: инвестиции носят «залповый» характер (закупка оборудования), а средства от продаж залпом не поступают. При отсутствии достаточных кредитов освоение новых моделей растягивают на столь длительные сроки, что большая доля эффекта пропадает. Вот почему все и всюду твердят, что новые модели ВАЗа всегда для рынка старые. От зачатия до полного освоения «десятки» (ВАЗ-2110) пройдет 15 лет, а надо 5-6 лет, иначе на остроконкурентном рынке и делать нечего. Поэтому остро необходимо создание фондов накопления, оторванного от режима финансирования текущих затрат.

Фонд должен создаваться (кроме кредитов) от:

– всей суммы амортизации и/или арендной платы, зачисляемой на специальный счет в банке ежемесячно, независимо от текущего финансового состояния;

– всей выручки от реализации имущества;

– суммы экономии расходов на содержание оборудования, связанной с его выводом;

– всей суммы долгов бюджетам, конвертированных в целевые фонды финансирования по графику платежей в бюджет этих долгов;

– отчислений, не менее 10% прибыли от производства товарной продукции;

– процентов от хранения денег в банке.

Распорядителем фонда должен быть инвестор, финансирующий в развитие, то есть департамент развития.

Второй источник, могущий стать очень действенным – это создание фонда высоколиквидного залогового имущества. Надо полагать, что с завершением банковского кризиса ценные бумажки государства не будут так же привлекательны, как прежде. Доллар, по-видимому, будет поприжат, поскольку выбрасывать на валютный рынок нечего.

Значит, надо ожидать все-таки притока денег в реальный сектор экономики. Появятся кредитные ресурсы под эффективные проекты и надежные гарантии. Лучшей гарантией является залог не связанного имущества и акций. ВАЗу следует иметь подготовленную программу. Простейшее предложение. Образовать автономное предприятие на базе корпуса 62 – «АвтоВАЗ-Нива». Под залог этого предприятия можно получить кредит на постановку автомобиля ВАЗ-2123. С ростом котировок (при упорной имиджевой работе, реализации эффективных проектов и восстановлении ликвидности) может мощно заработать акционный залог.

Структурный сценарий. АвтоВАЗ – сложный финансово-производственный комплекс, насчитывающий 247 самостоятельных акционерных обществ: 26 со 100 %-ным капиталом и 36 дочерних и зависимых компаний разных отраслей народного хозяйства, 172 акционерные компании в России и в странах СНГ системы техобслуживания и запчастей, в составе которых действуют 1034 станции технического обслуживания, 13 зарубежных компаний (дальнее зарубежье). Империя.

В этом перечне нет самого ВАЗа, потому что он ничто, он вне закона. Многомиллиардный завод с сотней тысяч занятых работников с 1971 года является простым цехом. ВАЗ был юридическим лицом только как строящееся предприятие. Не будем вдаваться в историю вопроса, только отметим, что в свое время сотни СТО ВАЗа от Бреста до Владивостока командировали в Тольятти бухгалтеров, чтобы здесь оплатили за тысячи километров партию метелок и половых счеток стоимостью 143 рубля (этот реальный факт мною демонстрировался в правлении Госбанка СССР, когда добивался открытия расчетных или хотя бы текущих счетов СТО), поскольку не имели прав юридических лиц.

Империя «АвтоВАЗ» неуправляема ни организационно, ни финансово-экономически, особенно такой большой цех АвтоВАЗа, как Волжский автомобильный завод.

В коротком докладе нельзя изложить полно даже основные вопросы реструктуризации АвтоВАЗа, поэтому поговорим только об основных принципах.

Во-первых, АвтоВАЗ не просто акционерное общество, а фактически сложившаяся финансово-промышленная группа (ФПГ), которая не оформлена юридически. Условно называю ее «ФПГ ВАЗ». В эту группу на первом этапе входят холдинги:

– автомобильный холдинг «АвтоВАЗ», в составе акционерной компании Автосборочный завод (АСЗ) (сборочно-кузовное производство, прессовое и прессово-арматурное производства); акционерной компании «АвтоВАЗ-Нива» (корпус 62); акционерной компании «АвтоВАЗ-Мотор» (механосборочное и металлургическое производства), АО «Пластик», АО «СнабВАЗ»;

– станко-инструментальный холдинг, в составе акционерной компании «ВАЗ-станкоимпром» (КВЦ или КВЦ плюс ПТО плюс ТЗТО – по вкусу), «ТехВАЗ» (ПТО), «ВАЗ-ТО» (завод технологического оборудования), «ВАЗ-штамп» (соответствующие цеха прессового и

прессово-арматурного производств) АО «Ремонт» (ремонтные службы и цехи ВАЗа);

– энергетический холдинг «ЭнергоВАЗ» в составе АО «ЭП-ВАЗ» (УГЭ), АО «ТЭВИС», АО «Электросеть», АО «Лифтэлектросервис»;

– научно-технический холдинг в составе АО НТЦ, АО ЭАМЗ (экспериментальный автомобильный и моторный завод – ОПП), АО «Бронто», АО «СПАР», АО «НТЦ-сервис», АО «Ладем», АО «Рембыттехника»;

– комплектующий холдинг «ВАЗ-комплект» в составе АО «Глававто», АО «ДААЗ», АО «САЗ», АО «АвтоВАЗагрегат», АО «ТЗА»);

– финансовый холдинг в составе АО «АВВА», АО «АФК», АО «АвтоВАЗбанк», АО «АСКО-ВАЗ», АО «ИнкоВАЗ», АО «КонсалтВАЗ», АО «АудитВАЗ»;

– автосервисный и торговый холдинг в составе АО «Автомаркет», АО «ВАЗ-запчасть» (ЦЗЧ-1, ЦЗЧ-2), АО «Автосервис»;

– транспортный холдинг в составе АО «АвтоВАЗтранс» (уже является «скрытым» холдингом), АО «Вагонавтомаш»;

– строительный холдинг в составе АО «АвтоВАЗстрой», АО «Спецстрой», АО «Автоградстрой», АО «Завод строительных материалов», АО «Промышленное строительство», АО «ККД», АО «Лада-Дом» и др;

– социальный холдинг в составе уже существующих акционерных компаний.

Что преследует такое предложение?

Первое. Разукрупнение ВАЗа безусловно повысит его управляемость, так как повышается уровень компетентности руководства, неизмеримо растет его мотивация и ответственность. Иначе говоря, целый слой менеджеров переводится с бюджетного финансирования на рыночные рельсы. А это всегда большой эффект (имеется в виду настоящий рынок, а не криминальный базар).

Второе. Создание «специализированных» холдингов переводит полудилетантское управление (все отрасли народного хозяйства) в профессиональное русло. Тоже надо ждать эффекта.

Третье. Объединение массы разрозненных однородных компаний в холдинг – это координация, мобильность и маневренность всеми ресурсами.

Четвертое. Разукрупнение ВАЗа на множество юридических лиц (их может быть в 2-5 раз больше, чем названо выше) в разы повышает

кредитоспособность всей системы АвтоВАЗа. В округе нет банков, которые могут кредитовать ВАЗ не только долгосрочно, но и по текущим операциям – этого не позволяют нормативы объемов кредитования на одного заемщика.

Пятое. Более четко определяются центры затрат, прибыли и убытков; яснее вырисовываются центры банкротства, автомобильный комплекс (главный!) повысит ликвидность, станет кредитоспособным; ликвидируется «котловой» учет затрат; выяснится, кому жить, а кому умирать. Но самое главное – это многократное повышение привлекательности автомобильного комплекса для разных инвесторов.

Шестое. Произойдет разделение стратегических функций управления (сейчас самое слабое место) и функции текущего управления. Выигрывают и та, и другая.

Организация холдингов на базе существующих акционерных компаний не проблема. Сложная проблема – разукрупнение ВАЗа. Это вопросы ценообразования, налогообложения, расчетов, учета, материальных и финансовых потоков, кадров, разделение и управление собственностью. Эти вопросы требуют отдельного разговора.

Непременными атрибутами структурной перестройки должны быть:

– категорическое разделение персонального состава советов директоров и исполнительных органов. В совете директоров может представительствовать от исполнительного органа только генеральный директор;

– участие материнской компании в дочерних не может быть выше 75 процентов;

– сохранение за ФПГ прав собственности: имущество ВАЗа передается образуемым акционерным обществам в аренду (кроме оборотных средств);

– новые АО создаются не в порядке разделения АвтоВАЗа, а в порядке учреждения новых компаний;

– руководители холдингов являются членами совета директоров финансово-промышленной группы «ФПГ-ВАЗ».

Политический сценарий. Крайне обидно и даже оскорбительно, когда во влиятельных политических кругах страны числятся так называемые «олигархи»: Смоленский, Гусинский, Потанин, другие, а Березовский вроде как глава олигархов. За этими господами серьезного ничего вроде бы и нет, кроме сомнительной репутации банков и

пакетов акций бедствующих предприятий. Стоило перекрыть краник финансовых потоков из бюджетов по ГКО, как большинство из них выпало в осадок. Оказалось, что они банкроты похлеще АвтоВАЗа. Доение ими государственного бюджета стало возможно только после захвата СМИ, липовой рекламы в них «мощи» своих компаний и их руководителей. А «бедный» АвтоВАЗ с реальным капиталом более 10 млрд. долларов, годовой прибылью всего комплекса более 1 млрд. долларов и еще больше платящий налогов в бюджет и во внебюджетные фонды, имеющий за плечами мощное производство и 200 тысяч рабочих мест, постоянно третируется замухрышечным ЛогоВАЗом (то бишь Березовским). Реальные «олигархи» – это естественные монополии (Газпром, РАО ЕЭС, МПС) и АвтоВАЗ. Посмотрите, как реагирует Федеральное Собрание на любые провокации т.н. олигархов и правительства против естественных мополий, они отлетают как горох от стенки. Вот что значит политический вес. Олигархов собирает Президент, с ними ведет диалоги правительство. Всех, кроме ВАЗа. Без политического веса АвтоВАЗ окажется на задворках экономики.

Каков политический потенциал АвтоВАЗа? В системе АвтоВАЗа работает около 200 тысяч человек, от его судьбы зависит благосостояние 725 тысяч тольяттинцев, многих тысяч самарцев и сызранцев. Сотни предприятий России также зависимы от завода. А все это – электорат. В принципе можно влиять на 2-3 миллиона избирателей, причем компактно проживающих в Тольятти, Димитровграде, Скопине, Сызрани не менее 500 тысяч. При стопроцентном использовании «своего» электората, когда в среднем по России голосует 25-30% избирателей, мы получаем огромную силу политического влияния во многих регионах, но главным образом на политические фракции в Госдуме! Только недалекие люди не воспользуются этим.

Важнейшим элементом политической организации является «Ассоциация акционеров ВАЗа». Сейчас более 190 тысяч частных акционеров никак не организованы. Правда, 57% акций физических лиц (данные 1996 года) переданы в управление менеджмента ВАЗа, но это чревато крупным скандалом с юридической позиции, ибо по ряду вопросов акционеры руками менеджеров якобы голосуют против своих интересов. Пассивно-крепостническая система концентрации акций частных лиц должна быть заменена предлагаемой ассоциацией. Ассоциация должна иметь своих полноправных представителей в совете директоров; таковых сейчас нет, что нарушает права мелких инвесторов.

Газета – лучший агитатор и организатор, как сказал и доказал практически классик. Поэтому нужно создать газету «Акционер ВАЗа» с тиражом 100–200 тысяч экземпляров, рассылаемую всем акционерам. Издержки окупятся. Периодичность квартальная со спецвыпусками. Газета должна носить информационно-экономический и общественно-политический характер.

Нужно широко привлечь, а еще лучше купить, дружественную ВАЗу «Общую газету» с ежемесячной вкладкой по тематике АвтоВАЗа с бесплатной доставкой в Госдуму (450 экз.), вклиниться на один из популярных Российских телеканалов, перестроить и по формату, и по содержанию «Волжский автостроитель», забраться в любой форме в автожурналы.

Нужно вернуть коллективу ВАЗа былую «славу» политически активного, когда на тысячные митинги и конференции съезжались десятки журналистов, телевизионщиков, представители политической элиты СССР и России; восстановить хождение в бригады руководителей всех уровней (особенно высших, но без зряшной охраны) с заданной тематикой и достоверной информацией. Политически активные мощные коллективы производят хорошее и нужное впечатление на представительную и исполнительную власти. Политический сценарий должен быть реализован быстро: не за горами думские и президентские выборы. С фракциями думы нужно работать уже со вчерашнего дня (НДР, ЛДПР, «Яблоко», левые партии и движения). Идеально при каждом лидере иметь своего лоббиста (на правах помощников).

Наконец, хорошо бы исхитриться и втянуть в совет директоров АвтоВАЗа влиятельных и профессиональных членов или работников правительства (министров или их замов): промышленности и торговли, финансов, госимущества.

Настоящая цена топ-менеджеров АвтоВАЗа определяется степенью влияния их решений на фондовые, валютные и товарные рынки России. Можно оставаться и всегда битыми и помыкаемыми начальниками цехов.

Кадровый сценарий. Существенными характеристиками внешнего и среднего менеджмента являются «среднероссийские» признаки: монополизация контрольно-законодательной и исполнительной власти одним и тем же персональным составом, что порождает полную безответственность топ-менеджеров; монополизация собственности путем перекрестного акционирования, что окончательно сделает

управление безответственным; преобладание личных материальных интересов перед интересами компании, наносящее ей большие финансовые потери; разбухание теневых действий и круговой поруки; использование контрактной системы найма менеджеров для полного подчинения единоличной воле, а это убиение творческого и критического отношения к делу, развитие пассивности и бездеятельности.

Когда дела компании идут хорошо и нормально, все это не имеет большого значения, а при сильных деловых лидерах даже может быть благом. Но если компания в плохом состоянии и даже банкрот, то указанные признаки кадров надо искоренять каленым железом.

Если посмотреть на годовые отчеты АвтоВАЗа за 1993–1997 годы и дела 1998 года можно сделать вывод, что буквально ничто не меняется, одни и те же проблемы, только усугубляющиеся. Один только блок работает нормально – производственный, который достиг рекордного выпуска автомобилей и прибыли в 1997 году: в сумме 4,7 трл. руб. или 900 млн. долларов. Но в итоге убытки 24 млрд. руб. Если исключить около 300 млн. долларов, затраченных на развитие, социалку и потребление, то получим 600 млн. долларов, выброшенных на неуправляемость, безхозяйственность и неумелость менеджмента. Это цена постановки на производство двух новых моделей автомобилей. Вот долларовая оценка некомпетентных кадров.

Вывод – кадровая санация необходима. Она придет с приходом нового собственника в результате банкротства. Но приход внешних хозяев – невазовцев – та же некомпетентность и еще хуже (см. ЗИЛ, ГМК «Норильский никель» и др.).

Значит, требуется кадровая самосанация, она неизбежна, если думать о выходе из кризиса, и не нужна, если думать о смерти ВАЗа. Очень тонкий щепетильный вопрос о персоналиях, но кое-что надо сказать. Нужно сделать чистку в финансовом блоке – главном виновнике финансовой катастрофы; необходима чистка в маркетинговом блоке, опоздавшем с освоением рынка и потерявшем «природных» дилеров ЦТО и СТО; нужно сделать чистку в коммерческом блоке, «освоившем» теневую экономику с удорожанием материальных ресурсов.

Далее, нужно за бездеятельность, безответственность и неадаптированность к рыночным условиям в жесткой конкурентной среде освободить три-четыре десятка руководителей дочерних и зависимых предприятий и озвучить это в СМИ и особенно на телевидении.

На основных участках деятельности заменить, оплывших жиром медлительных и бесталанных обывателей, заменив их молодыми амбициозными профессионалами.

Изменить систему оплаты менеджмента в кризисной ситуации: максимум 3 средних зарплаты по заводу, а остальное либо акциями, либо спецпремиями за конкретные достижения. Отменить «общее» премирование для всех категорий служащих.

Для подстегивания и тестирования менеджмента ввести ежемесячные (ежеквартальные) отчеты о проделанной работе по выходу из кризиса в своей области.

Да что там говорить, всего не перечислишь. Читайте Ли Якокку с предисловием В.В.Каданникова как надо выходить из кризисов (образец – «Крайслер»).

А.И.Ясинский,
акционер АвтоВАЗа, бывший топ-менеджер
Тольятти, 1998 год.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Автобиография Ясинского Александра Ибрагимовича

Родился 20 июля 1929 года в гор. Минске в семье рабочих. Отец – Ясинский Ибрагим Хасеневич – работал на Минской кожгалантерейной фабрике им. В.В.Куйбышева рабочим, мастером, начальником цеха. Умер в 1939 году. Мать – Ясинская Мария Адамовна – работала санитаркой в Союзе советских писателей и композиторов Белоруссии.

В 1937 году пошел учиться. Учился в средней школе № 1 им. А.С.Пушкина и окончил до войны 4 класса.

Во время Великой Отечественной войны в 1941–1942 годах (до апреля) семья находилась в оккупированном Минске. Осенью 1941 года установили связи с подпольщиками, наша квартира служила для явок, главным образом для перебазирования коммунистов из гетто в партизаны. В апреле 1942 года явка была раскрыта немецкими властями, но всей семье удалось бежать в деревню Гай Ошмянского района Молодечненской области.

Семья, и я в том числе, работала в частных хозяйствах за натуральную оплату сельхозпродуктами. Тогда же была установлена связь с партизанами бригад им. Сталина, им. Чкалова и др. Дом, где семья проживала, служил местом для дневок. В ноябре 1943 года связь с партизанами была выдана предателем местной полиции, и семья была вывезена в партизанский отряд бригады им. Чкалова. В партизанском отряде «Резервная группа» находились до освобождения в июле 1944 года в составе бригады «За Советскую Беларусь».

В 1944 году поступил учиться в специальное ремесленное училище № 4 в гор. Минске. Закончив училище в 1946 году, поступил в Минский финансовый техникум, окончил его и был направлен на учебу в Ленинградский финансово-экономический институт. Закончил институт в 1953 году и в августе по распределению начал работу в КРУ Минфина СССР по Алтайскому краю. В 1955 году был переведен на такую же работу в гор. Минск. В 1958 году поступил в аспирантуру Института экономики Академии наук БССР и по окончании там же работал младшим научным сотрудником. В 1962 году был приглашен Белорусским совнархозом для организации научно-исследова-

тельской лаборатории. Во время работы лаборатория меняла названия, что было связано с реорганизациями, проводившимися в стране в ходе экономической реформы. Из лаборатории был приглашен в 1969 году на работу на ВАЗ, и с января 1970 года работаю на ВАЗе.

В 1965 году вступил в КПСС. До этого был членом ВЛКСМ с 1944 по 1957 год. С 1970 г. – член парткома ВАЗа, в 1970–1979 гг. – член бюро и заместитель секретаря парткома, председатель Комитета народного контроля. Два созыва был депутатом райсовета Автозаводского района гор. Тольятти. Женат. Жена Кротова А.В. работает в фирме «АвтоВАЗзапчасть». Ранее был женат на Ясинской С.П., с которой развелся в 1972 году. Дети взрослые. Сын Ясинский Б.А. работает в г. Минске в институте управления при Госплане БССР, дочь Ясинская И.А. работает в г. Минске в Белорусском политехническом институте инженером, дочь Кротова И.А. работает в г. Тольятти в региональном объединении «Юг» нач. бюро.

Никто из родственников судим и под следствием не был, репрессиям не подвергался. Мать умерла в 1962 году, сестра Ясинская Т.И. работала в г. Минске, умерла в 1981 году. Брат Ясинский Б.И. работает в г. Минске.

Награжден орденом Трудового Красного Знамени, медалями.

Подпись (Ясинский).

07.02.1986 г.

(Из архива Автозаводского райкома КПСС г. Тольятти. Личное дело № 308 на заместителя генерального директора ВАЗа по экономике и планированию).

Основные даты жизни и деятельности А.И.Ясинского

Александр Ибрагимович Ясинский родился 20 июля 1929 года в городе Минске Белорусской ССР в рабочей семье

1937 – ученик 1-го класса минской школы № 1 им. А.С.Пушкина

1941–1942 – подпольщик в оккупированном немецко-фашистскими захватчиками Минске

1942–1943 – батрак в кулацких хозяйствах Западной Белоруссии, связной с партизанскими отрядами им. В.П.Чкалова, им. И.В.Сталина

1943–1944 – партизан отряда «Резервная группа» бригады «За Советскую Беларусь», Налибокская пуща

1944–1946 – учащийся ремесленного училища № 4, г. Минск

1946–1949 – студент финансового техникума, г. Минск

1949–1953 – студент финансово-экономического института, г. Ленинград

Контрольно-ревизионное управление Минфина СССР

1953–1955 – контролер-ревизор КРУ Минфина СССР по Алтайскому краю, г. Барнаул

1955–1958 – старший контролер-ревизор КРУ БССР, г. Минск

Академия наук БССР, г. Минск

1958–1962 – учеба в аспирантуре, младший научный сотрудник Института экономики

Специальное конструкторское бюро № 2, 3 совнархоза БССР Минавтопрома СССР, г. Минск

1962–1966 – зам. начальника исследовательской лаборатории

1966–1969 – начальник отдела внедрения новых методов планирования и экономического стимулирования

Научно-исследовательская экономическая лаборатория Минавтопрома СССР, г. Минск

1969–1970 – зам. начальника НИЭЛ по научной работе

Волжский автомобильный завод, г. Тольятти

1970–1971 – зам. начальника планово-экономического управления

1971–1985 – начальник финансового управления

1985–1991 – зам. генерального директора – директор по экономике и планированию Волжского объединения по производству легковых автомобилей (АвтоВАЗ)

1991–1993 – зам. директора по экономике научно-технического центра

1993–1995 – директор по экономике и планированию АО «НТЦ АвтоВАЗ»

1995–1998 – начальник центра экономики и финансов генерального департамента развития

Общественная деятельность

1993 – член «Ротари-клуба» г. Тольятти, в 1997–1998 – четвертый его президент

2000–2004 –депутат Тольяттинской городской думы третьего созыва, заместитель председателя думы, вице-спикер законодательного собрания

С 1998 по н.вр. – председатель совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ»

Награды, почетные звания

1970 – знак «25 лет Победы в Великой Отечественной войне». Удостоверение к знаку подписал Министр обороны СССР, маршал Советского Союза А.Гречко

1972 – Почетная медаль Советского фонда мира. Удостоверение №1655 подписал Председатель Правления СФМ, писатель Борис Полевой

1973 – орден Трудового Красного Знамени. Указ Президиума Верховного Совета СССР от 29.12.1973 подписал Секретарь Президиума ВС СССР М.Георгадзе (номер ордена 927884)

1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980 – знак «Победитель социалистического соревнования» (учрежден ЦК КПСС, Совмином СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ)

1975 – юбилейная медаль «30 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»

1979 – серебряная медаль ВДНХ СССР за достигнутые успехи в развитии народного хозяйства СССР

1980 – медаль «За Победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»

1985 – юбилейная медаль «40 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»

1985 – звание «Ветеран труда»

1987 – медаль лауреата второго Всесоюзного фестиваля народного творчества, посвященного 70-летию Великой Октябрьской социалистической революции (А.И.Ясинский являлся председателем оргкомитета фестиваля на ВАЗе)

1985 – орден Отечественной войны II степени. За храбрость, стойкость и мужество, проявленные в борьбе с немецко-фашистскими захватчиками и в ознаменование 40-летия Победы советского народа в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг. (номер ордена 4262860)

1988 – юбилейная медаль «70 лет Вооруженных Сил СССР»

1989 – звание «Заслуженный экономист РСФСР». За заслуги в области экономической работы и многолетний добросовестный труд

(Указ Президиума Верховного Совета РСФСР от 20 июля 1989 года № 12207-XI)

1989 – Почетный знак «Ветеран автомобильной промышленности». За долголетнюю безупречную трудовую и общественную деятельность в автомобильной промышленности и большой вклад в развитие советского автомобилестроения

1995 – юбилейная медаль «50 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»

1996 – медаль Жукова. Удостоверение к медали и Указ от 19.02.1996 года подписал Президент Российской Федерации Борис Ельцин

1999 – занесен в Книгу почета ОАО «АВТОВАЗ»

2000 – знак «Фронтовик 1941–1945». Удостоверение к Знаку подписал генерал армии В.Л.Говоров

2005 – юбилейная медаль «60 год вызвалення рэспублікі Беларусь ад нямецка-фашысцкіх захопнікаў»

2005 – юбилейная медаль «60 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»

2005 – Почетный знак «Ветеран войны и военной службы». В ознаменование 60-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг. За активное участие в ветеранском движении. Удостоверение к Знаку подписал Председатель Российского комитета ветеранов войны и военной службы В.Л.Говоров

2005 – юбилейная медаль ФНПР «100 лет профсоюзам России»

2006 – звание «Почетный гражданин города Тольятти»

Библиография

Использованная литература

История Белорусской ССР. – Минск: Наука и техника, 1977. – 632 с. : ил., карт.

Всенародное партизанское движение в Белоруссии в годы Великой Отечественной войны (июнь 1941 – июль 1944) : в 3 кн. – Минск: Беларусь, 1978–1982.

Кн. 2: Развитие всенародного партизанского движения во второй период войны. – 814 с.

Кн. 3: Развитие всенародного партизанского движения в завершающий этап войны. – 792 с.

Герои подполья. О подпольной борьбе советских патриотов в тылу немецко-фашистских захватчиков в годы Великой Отечественной войны: сборник статей: вып. 1/сост. В.Е.Быстров; вступ. ст. А.Котеленц. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1972. – 446 с.

Герои подполья. О подпольной борьбе советских патриотов в тылу немецко-фашистских захватчиков в годы Великой Отечественной войны: сборник статей: вып. 2/сост. В.Е.Быстров; вступ. ст. А.Котеленц. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1972. – 479 с.

Матуковский Н.Е. Минск: документальная повесть о 1100 днях героической борьбы минчан против гитлеровских оккупантов (в письмах, воспоминаниях и документах), 1941–1944. – М.: Политиздат, 1982. – 127 с. : 8 л. ил.

Минск. Фотоальбом. – Минск: Беларусь, 1980.

Минск. План города. – М.: ГУГК, 1987. – 79 с. карт.

Навечно в сердце народном: энциклопедический справочник / редкол.: И.П.Шамякин (и др.). – 2-е изд. – Минск: Белорусская Советская Энциклопедия, 1977. – 520 с.

Новиков И.Г. Бессмертие Минска. – Минск: Беларусь, 1972. – 302 с.

Краткая Российская Энциклопедия в 3 т. – М.: Большая Российская энциклопедия, ОНИКС 21 век, 2003.

Симонов К. Живые и мертвые: роман: в 3 кн. Кн. 1: Живые и мертвые/Симонов К. – М.: Сов. писатель, 1972. – 479 с.

Леонов Л. Русский лес. – М.: Советский писатель, 1991.

Битов А. Книга путешествий по Империи. – М.: Олимп, 2000.

Москвина Т. Люблю и ненавижу: [статьи] – СПб.: Амфора. ТИД Амфора, 2005. – 382 с.

Москвина Т. Вред любви очевиден. Эссе, киноповести, рассказы. – СПб.: Лимбус Пресс, 2006.

Секацкий А. Дезертиры с Острова Сокровищ. – СПб.: Амфора. ТИД Амфора, 2006. – 382 с.

Пукинский Б.К. Санкт-Петербург. 1000 вопросов и ответов. – 3-е изд., перераб. – СПб.: Норинт, 2001. – 432 с., ил. – (Панорама Петербурга).

Владиславлев А. Под крылом золотого грифона: [23 сентября – день рождения лучшего экономического вуза России]. – Российская газета, № 207, 22.09.2004, с. 5.

Петраков Н. Товар и рынок. – Огонек, № 34, 1988, с. 6-8, 23-24.

Жуховицкий Л. Что почем?: [полемика о реформе ценообразования]. Огонек, 1988.

Абалкин Л.И. Взгляд в завтрашний день. – М.: Институт экономики РАН, 2005. – 126 с.

АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода. 1966–2005 гг.// Под общей редакцией профессора Р.Г.Пихоя. – М.: Российская Академия государственной службы при Президенте РФ, 2006. – 720 с.

АВТОВАЗ на рубеже эпох. Коллективная монография под общей редакцией академика Л.И.Абалкина. – М.: Институт экономики РАН, 2006, 270 с.

Абалкин Л.И. Размышления о юбилеях. – М.: Институт экономики РАН, 2006. – 138 с.

Абалкин Л.И. Российская экономическая мысль: история и современность. – М.: Институт экономики РАН, 2008, 264 с.

ВАЗ: Страницы истории: воспоминания и факты: кн. 1. – Самара: Дизайн студия «Класс», 1991. – 362 с.

ВАЗ: Страницы истории: кн. 1/ ред.-сост.: Шаврин А.А.

ВАЗ: Страницы истории: кн. 2/ ред.-сост.: Шаврин А.А.

ВАЗ: Страницы истории: кн. 5/ ред.-сост.: Шаврин А.А.

Шаги дерзновений. Издательская серия «Неизвестный АВТОВАЗ». Редактор-составитель Степанов А.Е., ОАО «АВТОВАЗ», Тольятти, 2006. – 608 с.

Степанов А.Е. АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории. 1966–2006. Том 1 (1966–1975). – Тольятти, 2006.

Степанов А.Е. АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории. 1966–2006. Том 2 (1976–1988). – Тольятти, 2006.

Степанов А.Е. АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории. 1966–2006. Том 3 (1989–2006). – Тольятти, 2006.

Целиков Ю. Надпись на ВАЗе. Эпиграммы. Нерифмованные мысли. Воспоминания. – Тольятти.: Современник, 2003. – 240 с.

Меркулович О. В новом обличье: [о возвращении раритетного экспоната, 100-тысячного автомобиля ВАЗ-2101 в музей АВТОВАЗа]. – АВТОмеридиан, № 2 (22), февраль 2008, с. 2-3.

Владимир Махлай награжден орденом: [о награждении президента корпорации «Тольяттиазот» В.Махлая орденом «Святого князя Александра Невского»]. – Известия, № 17, 01.02.2008, с. 6.

Махлай пока не сдается: [снято очередное обвинение с президента и председателя совета директоров ОАО, президента корпорации «Тольяттиазот» Владимира Махлая]. – Понедельник, № 10 (294), март, 2008.

Публикации А.И.Ясинского и его коллег

Кацура П.М., Ясинский А.И. Экономическое стимулирование освоения новых мощностей. Опыт ВАЗа. – Социалистический труд, № 6, 1973. – с.122–130.

Кацура П.М., Ясинский А.И., Смирнов В.М. Экономический эксперимент в производственном объединении АвтоВАЗ. – М.: Научно-исследовательский институт информации автомобильной промышленности, 1985. – 36 с.

Кацура П.М. Три «кита» АвтоВАЗа (самостоятельность, самоокупаемость, хозрасчет). – Известия, 28.07.1985, с. 2 (начало).

Кацура П.М. Три «кита» АвтоВАЗа (самостоятельность, самоокупаемость, хозрасчет). – Известия, 29.07.1985, с. 2 (продолжение).

Ясинский А.И. Методические рекомендации по теме «Содержание экономического эксперимента в объединении «АвтоВАЗ», его развитие и первые результаты. (В помощь пропагандистам и слушателям системы политического и экономического образования кадров). – Тольятти, 1986.

Ясинский А.И. Об опыте работы производственного объединения «АвтоВАЗ» в условиях расширения прав объединения в хозяйственной деятельности и усиления его ответственности за результаты работы. – Тольятти, 1986.

Сборник методических и руководящих материалов по экономическому эксперименту. – Тольятти: Центр оперативной полиграфии дирекции по техническому обслуживанию ПО «АвтоВАЗ». 1980. – 114 с.

Сборник методических и руководящих материалов по организации внутрихозяйственного расчета в ПО «АвтоВАЗ»: [разработан коллективом работников экономической и технической дирекций ПО «АвтоВАЗ» под общим руководством директора по экономике и планированию Ясинского А.И.] – Тольятти: Волжский автомобильный завод имени 50-летия СССР, 1986. – 110 с.

Сборник методических и руководящих материалов по организации коллективной формы труда и бригадного хозрасчета : [разработан коллективом работников УОТиЗ ПО «АвтоВАЗ» под общим руководством директора по экономике и планированию Ясинского А.И.] – Тольятти: Волжский автомобильный завод имени 50-летия СССР, 1986. – 56 с.

Основные направления социального развития коллектива завода в 1986–1990 годах: [разработаны отделом социологии труда УОТиЗ совместно со службами и подразделениями завода под руководством директора по экономике и планированию Ясинского А.И.] – Тольятти, 1986. – 48 с.

Альбом таблиц и схем по экономическому эксперименту в помощь пропагандистам и слушателям системы экономического образования кадров: [подготовлен отделом методологии и организации хозяйственного расчета УОТиЗ и кабинетом экономики под руководством директора по экономике и планированию Ясинского А.И.] – Тольятти: Центр оперативной полиграфии дирекции по техническому обслуживанию автомобилей, 1986. – 18 с.

Типовое распределение функциональных обязанностей по планированию, нормированию, учету и анализу хозяйственной деятельности бригад в производствах ВАЗа: [утверждено директором по экономике и планированию Ясинским А.И.] – Тольятти: Центр оперативной полиграфии дирекции по техническому обслуживанию автомобилей, 1986. – 6 с.

Основные положения нового хозяйственного механизма : [памятка инженерно-техническому работнику] – Тольятти, 1986.

АвтоВАЗ в новых условиях хозяйствования. Методические материалы в помощь пропагандистам и слушателям системы экономического образования кадров: [альбом подготовлен работниками экономической дирекции ВАЗа под руководством директора по экономике и планированию Ясинского А.И.] – Тольятти, 1988. – 80 с.

Ясинский А.И. Время усложнения задач. – Волжский автостроитель, 01.01. 1986, с. 1-2.

Ясинский А.И. Вазовское обновление. – Правда, 10.03.1986.

Ясинский А.И. Трудно быть первыми. – Социалистическая индустрия, № 148 (5439), 28.06.1987, с. 1.

Ясинский А.И. Совершенствование хозяйственного механизма объединения «АвтоВАЗ». – Автомобилестроение. Отечественный производственный опыт. Экспресс-информация, Тольятти. Филиал НИИН Минавтопрома, 1987, № 6, с. 3.

Ясинский А.И., Смирнов В.М., Фрезе В.И. и др. Ускорение социально-экономического развития объединения: Опыт АвтоВАЗа. – М.: Машиностроение, 1988. – 264 с.

Ясинский А.И. Как поделить собственность. – Волжский автостроитель, 17.07.1990, с. 2.

Ясинский А.И. Как реорганизовать АвтоВАЗ? – Волжский автостроитель, № 149 (3053), 27.12.1990, с. 1.

Ясинский А.И. Раз государство ставит проблемы, пусть помогает их решать. – Площадь Свободы, 25.03.1992, с. 1, 8.

Ясинский А.И. Не ходи по шерсть, вернешься еще более стриженым. Замечания к формированию и исполнению бюджета. – Деловая среда. Еженедельное приложение к газете «Площадь Свободы», сентябрь, 1997, с. 3.

Ясинский А.И. Банки родные и двоюродные. Опыт критического обзора кредитной системы Тольятти. – Городские ведомости, 28.04.1999, с. 7.

Ясинский А.И. Березовский, конечно, мне друг, но истина дороже. – «Московский комсомолец» в Тольятти. – 24-31.05. 2001.

Ясинский А.И. Дума не должна обслуживать шкурные интересы. – Миллион. Плюс, № 104 (639), сентябрь, 2003, с. 2.

Ясинский А.И. Нет команды, которая защищает интересы города. – Постскриптум. Тольятти, 04.12.2006, с. 2.

Публикации об А.И.Ясинском

Макшеева Т. В партизанском лесу.: [о Саше Ясинском, юном партизане бригады «За Советскую Беларусь»]. – Пионерская правда, 01.05.1959.

Rim Wiesener. Lada vil lave flere biler : [интервью с Ясинским в датской газете] – Politiken, 17.05.1990, с. 4.

Стратегия соревнования: поиск, качество, человеческий фактор: [выступление директора по экономике ВАЗа А.И.Ясинского на «круглом столе» Академии общественных наук при ЦК КПСС на Волжском автозаводе]. – За коммунизм, Тольятти, 24.01.1987.

Самофинансирование: первый опыт учебы: [интервью с директором по экономике и планированию объединения «АвтоВАЗ» А.И.Ясинским]. – Советская Россия, 24.06.1987, с. 2

Осмолкин М. Ответственен каждый: [выступление директора по экономике и планированию А.И.Ясинского на конференции трудово-

го коллектива ВАЗа]. – Волжский автостроитель, № 98 (2400), 21.081986, с. 1-2.

Жигалов С. Половинчатость тормозит вазовское ускорение, мешает внедрению новых методов хозяйствования: [интервью с директором по экономике и планированию объединения «АвтоВАЗ» А.И.Ясинским]. – Известия, 30.01.1987.

Богданов В. Хозяйский расчет коллектива: [работу цеха 45-4 ВАЗа в условиях экономического эксперимента комментирует директор по экономике А.И.Ясинский]. – Волжская коммуна, № 191, 20.08.1987.

Ответы на вопросы делегатов конференции: [на вопросы делегатов конференции трудового коллектива отвечает директор по экономике А.И.Ясинский]. – Волжский автостроитель, № 106 (2858), 02.09.1989, с. 1-2.

Стукалова Л. Что делать?: [выступление директора по экономике А.И.Ясинского на итоговом заседании комиссии по финансовому оздоровлению экономики объединения]. – Волжский автостроитель, №110 (2862), 12.09.1989, с. 1, 3.

Информационно-рекламный бюллетень ассоциации делового сотрудничества с зарубежными странами «Интер-Волга». Июль, 1990.

Посеева О. Делать деньги.: [интервью с директором по экономике и планированию ВАЗа А.И.Ясинским]. – Площадь Свободы. Пробный выпуск (№ 5), 1990, с. 6

Посеева О. Кому пойдет госсобственность?: [интервью с директором по экономике и планированию ВАЗа, членом наблюдательного совета фонда социальных и экономических реформ, заслуженным экономистом РСФСР А.И.Ясинским]. – За коммунизм, 04.09.1990, с. 2.

Конференция трудового коллектива: [стенографический отчет с выступлением А.И.Ясинского]. – Волжский автостроитель, 13.02.1991.

Конференция трудового коллектива: [продолжение стенографического отчета с выступлением А.И.Ясинского]. – Волжский автостроитель, 14.02.1991.

Павлухина Г. Акционером ВАЗу – быть! : [выступление А.И.Ясинского на конференции трудового коллектива]. – За коммунизм, 14.02.1991, с. 1-2.

Симонян В. Волжский автозавод: штормовая подготовка в виде акционерного общества.: [ситуацию на автогиганте комментирует главный специалист АВТОВАЗа по экономике А.И.Ясинский]. – АВТО, № 7, 19-25.02.1991, с. 8

Гопко В. Я стал храбрым, хитрым и осторожным.: [интервью с А.И.Ясинским]. – Интер-Волга, № 2 (11-12), 1992, с. 2-5.

Степанов А. А на войну ушли годы... : [расшифровка аудиозаписи беседы с экс-председателем наблюдательного совета АвтоВАЗ-банка А.И.Ясинским]. – Запись от 23.08.1993 из личного архива Степанова А.Е.

Плешанова Л. Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать: [интервью с А.И.Ясинским]. – Площадь Свободы, № 233 (1492), 11.12.1996, с. 1, 3.

Андреев П. Цыганские хитрости корейского инвестора : [интервью с внештатным советником генерального директора департамента развития АвтоВАЗа А.И.Ясинским]. – Презент-Центр, № 173 (433), 14.11.1997, с. 1-2.

Шашевич Е. Сильному региону – сильную палату. – Деловая среда. Еженедельное приложение к газете «Площадь Свободы», № 10/14, 25.03.1998, с. 3.

Вавилова И. К сожалению, у нас нет вкуса к обучению. : [интервью с А.И.Ясинским]. – Площадь Свободы. 09.09.1998, с. 3.

Стуканова Д. Как избежать финансовой ловушки?: [тезисы доклада А.И.Ясинского на международной конференции «Проблемы развития автомобилестроения в России»]. – Волжский автостроитель, № 198 (4966), 23.10.1998, с. 2-3.

Лашманов М. Откровения Александра Ясинского: [интервью с одним из лучших макроэкономистов Тольятти А.И.Ясинским о последних тенденциях в России, городе, на ВАЗе]. – Миллион. Вечерняя газета, № 28 (28), ноябрь, 1998, с. 3.

Каниболоцкая Е. Особенности рынка в тольяттинских условиях: [интервью с председателем экспертно-экономического совета Торгово-промышленной палаты г. Тольятти А.И.Ясинским]. – Деловая среда, декабрь, 1998, с. 4.

Андропова Н. Это мы видели только в кино: [интервью с председателем совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» А.И.Ясинским]. – Миллион. Вечерняя газета. Выпуск № 7 (9), 27.04.1999, с. 5.

Лашманов М. Первый день беды...: [ветераны ВАЗа А.И.Ясинский и В.П.Здерев вспоминают о начале Великой Отечественной войны 1941–1945 гг.]. – Миллион. Вечерняя газета. Выпуск № 7, июнь 1999, с. 5.

Шемякина И. Я мог бы сделать гораздо больше, если б слушал женщин, которые меня окружали: [интервью с А.И.Ясинским]. – Площадь Свободы, 17.12.1999 , с. 9.

Кузнецова И. Великолепная девятка и завод: [встреча с кандидатами в депутаты городской думы третьего созыва]. – Волжский автостроитель, № 109-110 (5364-5365), 10.06.2000, с. 1.

Маркова Р. «Крутой» вазовец идет во власть. Так пусть победит!: [о кандидате в депутаты городской думы третьего созыва А.И.Ясинском, округ № 5 Автозаводского района г. Тольятти]. – Волжский автостроитель, 27.06. 2000, с. 6.

Лесников В. Команда АВТОВАЗа – команда Тольятти.: [круглый стол в редакции газеты «Миллион» с кандидатами в депутаты городской думы, выдвинутыми трудовыми коллективами ОАО «АВТОВАЗ»]. – Миллион. Плюс, № 57 (187), 27.06.2000, с. 1, 4.

Им можно доверить город. – Городские ведомости, № 24 (90), 27.06.2000.

Каниболоцкая Е. Дельцов с растопыренными пальцами к бюджету подпускать нельзя: [интервью с финансовым патриархом А.И.Ясинским]. – Деловая среда, № 10 (78), 28.06.2000, с. 3

Мельник С. Город, ВАЗ и время «белого нала»: [интервью с А.И.Ясинским]. – Презент-Центр, № 29 , 22.07.2000, с. 6-7.

Лопатин Д. Александр Ясинский любит выражаться. Но в думе этого делать не будет. – Площадь Свободы, № 136 (2360), 01.08.2000, с. 3.

Петровский А. Станет ли Путин олимпийским чемпионом? Или что ждет нашу экономику: [интервью с заместителем председателя городской думы А.И.Ясинским]. – «Московский комсомолец» в Тольятти, 12-19.10. 2000, с. 10.

Бездетный Ю. Между двумя крайними точками: [интервью с заместителем председателя городской думы А.И.Ясинским]. – Миллион. Вечерняя газета, № 11(30), ноябрь, 2000, с. 2.

Батулова С. Ультиматум Ясинского: [вице-спикер городской думы Александр Ясинский выставил социально направленный ультиматум]. – Тольяттинское обозрение, № 77 (77), 29.11.2000.

Мухортова И. Всем надо вкалывать: [заместитель председателя городской думы А.И.Ясинский размышляет о главном финансовом документе города]. – Миллион. Плюс, № 9 (266), январь 2001, с. 2.

Губанов А. Дефолта не будет: [интервью с советником вице-президента по техническому развитию АВТОВАЗа А.И.Ясинским]. – Волжский автостроитель, 27.09.2001.

Кудеров М. Куда деть лишний миллиард?: [интервью с вице-спикером городской думы А.И.Ясинским]. – Понедельник, № 10 (11), октябрь 2001, с. 2.

Славина Е. Депутат должен быть державником: [депутат городской думы А.И.Ясинский о выполнении наказов избирателей]. – Миллион. Вечерняя газета, № 4 (47), апрель, 2002, с. 5

Светлов И. Бюджетное раздвоение: [Александр Ясинский: уничтожим вас как класс]. – Тольяттинское обозрение, 03.12.2002.

Кудеров М. Александр Ясинский: надо урезать расходы.: [интервью с вице-спикером городской думы А.И.Ясинским]. – Понедельник, № 42 (57), 16.12.2002.

Гремин А. Мэрия подаст иск на Ясинского.: [вице-спикер городской думы Александр Ясинский открыто обвинил руководство мэрии в коррупции]. – Хронограф, 2003.

Шемякина И. Одно большое казино: [интервью с вице-спикером городской думы А.И.Ясинским]. – Презент-Центр, № 16, 19.04.2003, с. 4.

Кудеров М. О тяжелом бюджете и лицемерной политике: [интервью с вице-спикером городской думы А.И.Ясинским]. – Понедельник, № 18 (76), 26.05.2003.

Конкурентов прошу не беспокоиться: [о намерении депутата городской думы А.И.Ясинского баллотироваться в Государственную думу]. – Городские ведомости, № 33 (239), 02.09.2003.

Кудеров М. «ЕР» создает СС, а я мешаю: [интервью с лучшим политическим экспертом города А.И.Ясинским]. – Понедельник. 08.09.2003.

Сизов Ю., Маржукова Ю. Борьба с бедностью – наша главная задача: [интервью с вице-спикером городской думы А.И.Ясинским]. – Бизнес в Тольятти, № 10 (10), октябрь, 2003, с. 1, 3.

Гремин А. Не сачковать!: [интервью со старейшиной городской думы А.И.Ясинским]. – Хронограф, № 28 (54), 09.08.2004.

Гремин А. Предвыборная атмосфера : [почему А.И.Ясинский отказался от Госдумы]. – Хронограф, № 18 (18), 03.11.2003, с. 1, 5.

Рабинович М. Патриарх: [о патриархе вазовской экономики А.И.Ясинском]. – Постскриптум. Тольятти, № 12, 17.05.2004, с. 1, 16.

Батулова С. Они считают, в думе все медом намазано? : [интервью с А.И.Ясинским]. – Тольяттинское обозрение, 24.05. 2004, с. 3.

Ленский А. Напортачил в своей жизни много: [интервью с А.И.Ясинским]. – Навигатор, № 12 (12), 14.06.2004, с. 4-5.

Губанов А. 75 боевых лет. – Волжский автостроитель, июль, 2004.

Сергеева Е. Такие люди непобедимы. – Волжский автостроитель, 04.02.2005.

Гуенко Л. Инвестор Березовского. – Ц∈НТР, 11.02.2005, с. 8-9.

Лашманов М. Ясинский пишет историю ВАЗа, поддерживает рабочих и называет «ЕдРо» «мусорной фракцией»: [интервью с А.И.Ясинским]. – Вольный город, № 56 (116), 12.08.2005, с. 5.

Гуенко Л. Александр Ясинский: партизан-экономист. – Понедельник, спецвыпуск «10 историй успеха», 17.10.2005, с. 22-23.

Кержаева В. Александр Ясинский. Былое и дума: [председатель совета ветеранов ВАЗа об истории завода]. – Городские ведомости, № 78 (445), 14.10. 2005, с. 4-5.

Зарецкий А. Новому руководству ВАЗа понадобится два-три года, чтобы навести порядок : [интервью с А.И.Ясинским]. – Газета Тольятти, № 51 (107), 23.12.2005.

Будет ли Есиповский равен Полякову?: [интервью с А.И.Ясинским]. – Вольный город, № 4 (158), 20.01.2006, с. 12.

Стали почетными гражданами г. Тольятти: председатель совета ветеранов ВАЗа А.И.Ясинский и бывший генеральный директор ПО «Куйбышевэнергостройпром» Н.М.Антипашин. – Городские ведомости, № 48, 23.05.2006, с. 3.

Кошеров Е. Ясинский – Красюк: Патриархи.: [почетные граждане г. Тольятти: бывший генеральный директор «Куйбышевазота» И.Красюк и бывший заместитель генерального директора по экономике и планированию ОАО «АВТОВАЗ» А.Ясинский. Факты биографий]. – Хронограф, № 18 (137) , 29.05.2006, с. 16.

Лашманов М. Скоро начнется отстрел : [интервью с председателем совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ» А.И.Ясинским]. – Вольный город, № 44 (198), 23.06.2006, с. 5.

Маркова Р. Власть – да услышит человека. Волжский автостроитель, 29.06.2006.

Лашманов М. Время такое, что и Вильчика не жалко: [интервью с А.И.Ясинским]. – Вольный город, № 96 (250), 28.12.2006, с. 3-4.

Плотникова Г. Власти нет, есть только ее органы: [интервью с экс-депутатом городской думы, ветераном Великой Отечественной войны, экономистом А.И.Ясинским]. – Вольный город, № 12 (262), 16.02.2007, с. 3.

Соболев В. Особое мнение: [Александр Ясинский – о ВАЗе, о Вильчике, о политике]. – Тольяттинское обозрение. Общественно-политическое издание «Округ», № 20 (20), 02.03.2007, с. 1, 3.

Бекетов С. «Земельный вопрос» из бандитско-уголовного перерастает в политический: [интервью с А.И.Ясинским]. – Панорама Тольятти, № 11(322), 26.03.2007, с. 2.

Миронов А. Почетный гражданин партии: [общественная комиссия приняла решение присвоить звание почетного гражданина Тольятти Александру Ясинскому]. – Тольяттинское обозрение, 17.05.2006, с. 3.

Захаров В. Прямых улик против Уткина нет, а город тем временем может погибнуть.: [интервью с А.И.Ясинским]. – Вольный город. № 67 (317), 07.09.2007, с. 4.

«Считайте меня «декабристом»!: [Александр Ясинский о ситуации в стране и городе, о выборах в городскую думу V созыва]. – Специальный выпуск общественного движения «Декабрь» городского округа Тольятти, 25.02.2009, с. 2-3.

Лашманов М. Партизанские тропы Александра Ясинского. Журнал «Город» № 3 (27), 2009, с. 28-30.

Спецвыпуск «15 лет думе городского округа Тольятти», июнь 2009.

Автор выражает личную благодарность:

Андрееву Сергею Игоревичу
Анохиной Светлане Петровне
Башинджагяну Евгению Артёмовичу
Бобровой Ирине Вячеславовне
Гончаровой Татьяне Борисовне
Горленко Наталье Ивановне
Гринблату Бориславу Ефимовичу
Дроздовой Ольге Павловне
Жарову Борису Сергеевичу
Замолдиновой Нине Витальевне
Иванеишвили Валентине Николаевне
Кашиной Людмиле Геннадьевне
Кацуре Петру Макаровичу
Киселевой Ольге Юрьевне
Комму Леониду Нафтольевичу
Кротовой Александре Васильевне
Куклиной Галине Ивановне
Лисовской Наталье Борисовне
Моисееву Игорю Михайловичу
Нахмановичу Петру Абрамовичу
Пахуте Леониду Станиславовичу
Першаковой Наталье Ивановне
Пищулевой Тамаре Викторовне
Плотниковой Вере Александровне
Постновой Вере Ивановне
Ралке Татьяне Леонидовне
Степанову Александру Ефимовичу
Худяковой Ирине Валентиновне
Целикову Юрию Кузьмичу
Чекаленко Лилии Александровне
Ширяевой Вере Викторовне
Щербакову Владимиру Ивановичу
Ясинскому Александру Ибрагимовичу
Ясинскому Борису Александровичу
Ясинской Ирине Александровне

Содействие в подготовке книги оказывали:

- Управление по делам архивов мэрии городского округа Тольятти
- Муниципальное учреждение культуры «Библиотека Автограда»
- Музей ОАО «АВТОВАЗ»
- Архив ОАО «АВТОВАЗ»
- Музей истории Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов
- Кафедра скандинавской филологии Санкт-Петербургского государственного университета

СОДЕРЖАНИЕ

Л.И.Абалкин. Вклад экономистов-практиков АВТОВАЗа (Вместо предисловия) 3

Глава 1. Военное детство 5
Помощник 5
На Могилевском шоссе 10
Гетто – второй дом 18
Подпольщик 25
Батрак 29
Партизан 32
«Пионерская правда» писала 37
Возвращение в Минск 40

Глава 2. По Банковскому мостику 45
Мост с золотыми грифонами 45
В волнах зеленого океана 56
Вольтерьянец 58

Глава 3. Тольятти. Вазовская эра 61
Все – в Тольятти! 61
Личное мнение 65
Эксперимент 70
На «золотой жиле» 79
Говорит Вашингтон 82
Именем комитета народного контроля 87
В Королевстве Дания 91
От любви до ... выговора 95
«Лесные братья» 102
Идефикс 108
Пионер приватизации 117
В знак протеста 122
Главный на СТК 128
За мировым опытом 132
Независимый от государства 141
Дезертир 148
Учитель 151
Точная оптика 159
Лаборатория 167

Его имя – это знамя 188
На ринг! 193
Политик 199
Магнит союза 211
Отец и дети 214
Пассажир переднего сиденья 217
Юморист 224
Юбиляр 230

Глава 4. Слово коллегам и ученикам 237
П.М.Кацура. Он – мои руки, мои глаза 237
П.А.Нахманович. Аршавин АВТОВАЗа 243
В.И.Щербаков. Пройти по камням 254
Л.Н.Комм. Он делал из нас людей 259
Н.П.Хатунцов. Особенная аббревиатура 266
А.П.Волошин. Прирожденный рыночник 270
Эпилог 275

Глава 5. Из опубликованного 279
«Живое дело – учить думать». Из интервью разных лет 279
О первом генеральном директоре ВАЗа 289
Тезисы доклада на международной конференции
«Проблемы развития автомобилестроения в России» 290
Перлы в «Клубе Цицерона» 292
Заметки старого ворчуна 294
К 15-летию думы городского округа Тольятти 296

Глава 6. Из неопубликованного, но публике представленного 301
Сценарии для ВАЗа 301

Приложения 313
Автобиография Ясинского Александра Ибрагимовича 313
Основные даты жизни и деятельности А.И.Ясинского 315
Награды, почетные звания 317
Библиография 319

Раиса Киселева
Проект «Корпоративная история ОАО «АВТОВАЗ»

АЛЕКСАНДР ЯСИНСКИЙ

Серия «Творцы АВТОВАЗа»
Выпуск 3, 2009 г.

Автор фото на обложке – *В.Холод*

Технический редактор *С.Бондарева*
Дизайн *Д.Савин*
Корректоры *Е.Родькина, Л.Могилевская*
Верстка *Т.Лисина, М.Дадашбалаева*

Формат 60x80 1/16. Объем 21 п.л. и 5 п.л. (вкладки). Тираж 500. Заказ 2301.
Отпечатано в типографии ДИС ОАО «АВТОВАЗ»

СВИДЕТЕЛЬСТВО

Выдано: *Ясинскому*
Александру Ибрагимовичу

Должность: *советник вице-президента дирекции; председатель совета ветеранов ВОв ВАЗа*

Место работы: *Дирекция по техническому развитию*

в том, что его имя занесено

в КНИГУ ПОЧЕТА

открытого акционерного общества «АВТОВАЗ».

КНИГА ПОЧЕТА

хранится в экспозиции заводского музея.

САМАРСКАЯ ОБЛ. • ГОРОД ТОЛЬЯТТИ • АВТОВАЗ ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО • РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Приказ-постановление № 20/20
от 17 августа 1999
г. Тольятти

2000 год. А.И.Ясинский –
депутат Тольяттинской городской думы третьего созыва

УДОСТОВЕРЕНИЕ № 5

Яснский
фамилия

Александр Ибрагимович
имя, отчество

избран(а) "2" июля 2000 года

депутатом Тольяттинской городской Думы

по избирательному округу № 5

г. Тольятти Самарской области

Председатель избирательной комиссии г. Тольятти В. М. Зубрицкий

Городская избирательная комиссия

5.07.2000 г.
дата выдачи

2002 год. Прогулка на катере по Волге по случаю визита в Тольятти Ирины Хакамады («Союз правых сил»)

С Днем Военно-Морского Флота тольяттинцев поздравляет депутат городской думы А.И.Ясинский

Царь морских глубин Нептун вручает верительную грамоту вице-спикеру городской думы А.И.Ясинскому

1998 год. Портрет 4-го президента тольяттинского «Ротари-Клуба» Александра Ибрагимовича Ясинского (автор – Н.Сигорская) находится в офисе «Р-К» (Центральный район, бульвар Ленина, 3а, гостиница «Жигули»)

2006 год. На церемонии присвоения звания «Почетный гражданин города Тольятти»

2006 год.
Почетный гражданин города Тольятти А.И.Ясинский
и председатель правления ЗАО «ФИА-БАНК» А.П.Волошин

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
Самарская область
ТОЛЬЯТТИНСКАЯ ГОРОДСКАЯ ДУМА

РЕШЕНИЕ

от «17» мая 2006 г.

№ 423

О присвоении звания
«Почетный гражданин города Тольятти»

Тольяттинская городская Дума р е ш и л а :

1. За особые заслуги перед городским сообществом присвоить

Ясинскому Александру Ибрагимовичу

звание «ПОЧЕТНЫЙ ГРАЖДАНИН ГОРОДА ТОЛЬЯТТИ»

2. Занести имя Ясинского А. И. в Книгу почета города Тольятти.

Мэр города Тольятти Н.Д. Уткин

Председатель городской Думы А.Н. Дроботов

2007 год. В совете ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ»

2007 год. Ветераны АВТОВАЗа

2007 год. А.И.Ясинский со своим заместителем Валентиной Николаевной Иванешвили

2007 год. Ю.К.Целиков: «А как вам эта эпиграммка?»

2007 год. Члены депутатской группы «Декабрь» думы городского округа Тольятти – частые гости Александра Ибрагимовича. Слева направо: О.Ю.Кулагин, С.И.Андреев, Б.Е.Гринблат. Фото Д.Прокошина

А.И.Ясинский – вице-спикер Тольяттинской городской думы. Фото В.Холода

Ф. 8030-2

Составляется в произвольной форме, собственноручно, без помарок и исправлений с освещением следующих вопросов.

1. Год и место рождения, в какой семье родился и чем занимались родители.
2. Когда, в каких учебных заведениях учился, какое образование получил, и специальность.
3. С какого времени начал работать самостоятельно, причины перехода с одной работы на другую.
4. Служил ли в Советской Армии, участвовал ли в боях гражданской или Отечественной войны (где, когда, в качестве кого).
5. Партийность и партстаж. Какую выполнял партийную или общественную работу.
6. Состав семьи и краткие сведения о ней.
7. Кто из родственников подвергался репрессиям и был под судом и следствием.
8. Другие сведения, которые Вы считаете необходимо осветить в автобиографии.

писать разборчиво, аккуратно и только чернилами

АВТОБИОГРАФИЯ

Ясинского Александра Ибрагимовича
фамилия, имя, отчество

Родился 20 июля 1929 года в гор. Минске в семье рабочих. Отец – Ясинский Ибрагим Хаскелевич – работал на минском кожгалантерейной фабрике им. В.В. Куйбышева рабочим, мастером, начальником цеха. Умер в 1939 году. Мать – Ясинская Мария Адамовна – работала санитаром в союзе советских писателей и композиторов Белоруссии.

В 1937 году пошел учиться. Учился в средней школе №1 им. А.С. Пушкина и окончил до войны 4 класса.

Во время Великой Отечественной войны в 1941–1942 годах (до апреля) семья находилась в оккупированном Минске. Осенью 1941 года установили связи с подпольщиками, наша квартира служила явкой, главным образом для переправления коммунистов из гетто в партизаны. В апреле 1942 года явка была раскрыта немецкими властями, но всей семье удалось бежать в деревню Рай Октябрьского района Молодечненской области. Семья и я в том числе работала в разных хозяйствах за натуральную оплату сельхозпродуктами. Тогда же была установлена связь с партизанами бригады им. Суворова, им. Чкалова и др. Дом, где семья проживала, служил местом для явок. В ноябре 1943 года связь с партизанами была выдана предателем местной полиции и семья была выслана в партизанский отряд бригады им. Чкалова. В партизанском отряде „резервная группа" находился до освобождения в июле 1944 г. в составе бригады „За Советскую Белоруссию".

В 1944 году поступил учиться в специальное ремесленное училище № 4 в гор. Минске. Закончив училище в 1946 году поступил в Минский финансовый техникум, окончил его и был направлен на учебу в Ленинградский финансово-экономический институт. Закончил институт в 1953 году и в августе по распределению начал работу в ЦСУ Минфина СССР по Алтайскому краю. В 1955 году был переведен на такую же работу в гор. Минск. В 1958 г. поступил в аспирантуру Института экономики Академии наук БССР и по окончании там же работал младшим научным сотрудником. В 1962 году был приглашен Белорусским Совнархозом для организации научно-исследовательской лаборатории. Во время работы лаборатория меняла названия, это было связано с реорганизациями, проводившимися в стране в ходе экономической реформы. С лаборатории был приглашен в 1969 году на работу на ВАЗ и с января 1970 г. работаю на ВАЗе.

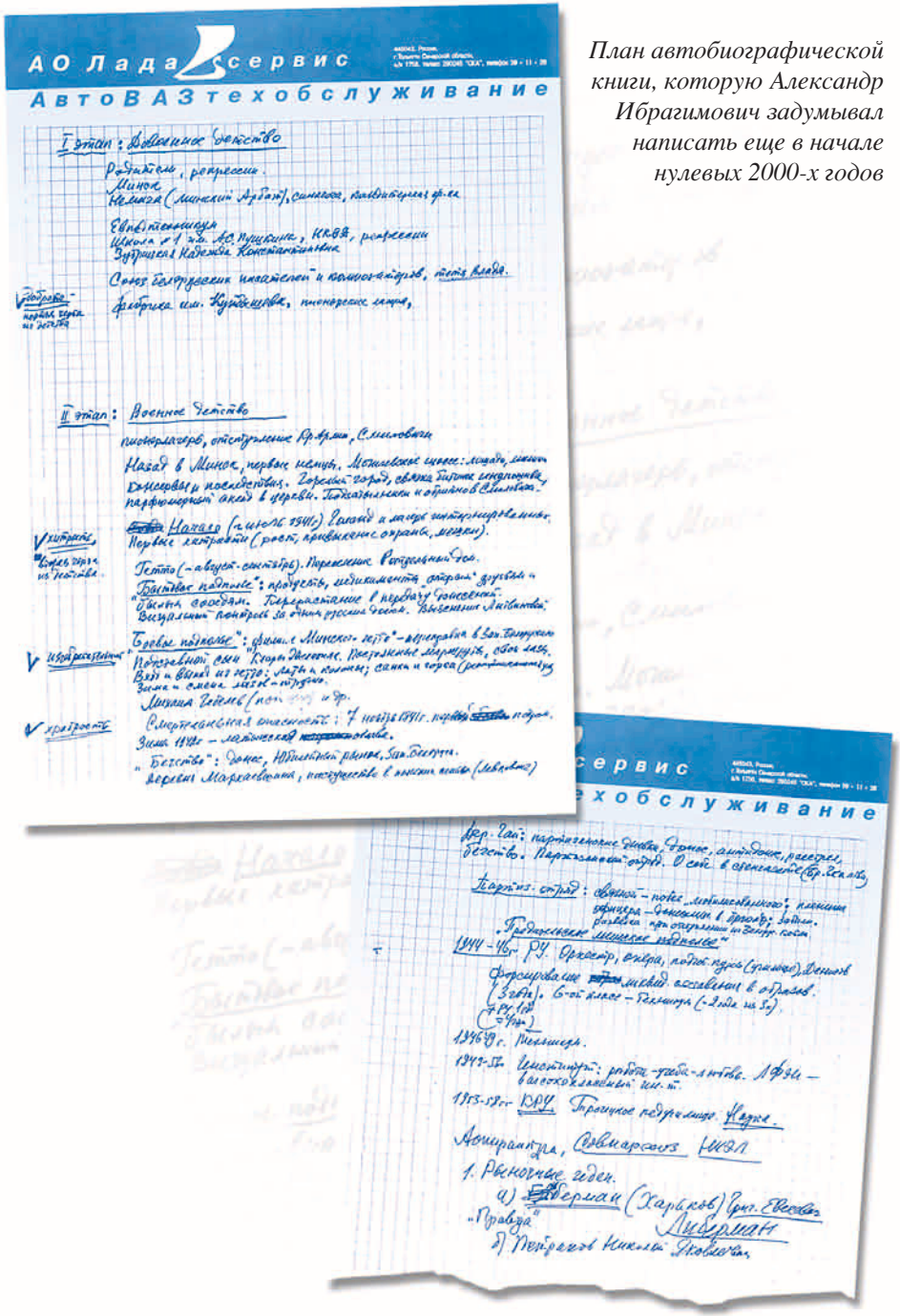
В 1965 году вступил в КПСС. До этого был членом ВЛКСМ с 1944 по 1957 год. С 1970 г. – член парткома ВАЗа, в 1970–1979 гг – член бюро и заместитель секретаря парткома, председатель Комитета народного контроля. Два созыва был депутатом райсовета Автозаводского района гор. Тольятти. Жена Ясимена Крохова А.В. работает в фирме „Автовазинтерсервис". Ранее был женат на Ясименок С.П., с которой разведен в 1979 г. Дети взрослые. Сын Ясименко Б.А. работает в Минске в институте управления при Госплане БССР, дочь Ясименко И.А. там в Минске в Белорусском политехническом институте инженером, дочь Крохова И.А. в г. Тольятти работает в региональном объединении „ЮГ" нач. бюро.

Никто из родственников судим и под следствием не был, репрессиям не подвергался. Мать умерла в 1962 году, сестра Ясименко Т.И. работала в гостинице „Минск" в гор. Минске, умерла в 1981 году. Брат Ясименко Б.И. работает в г. Минске.

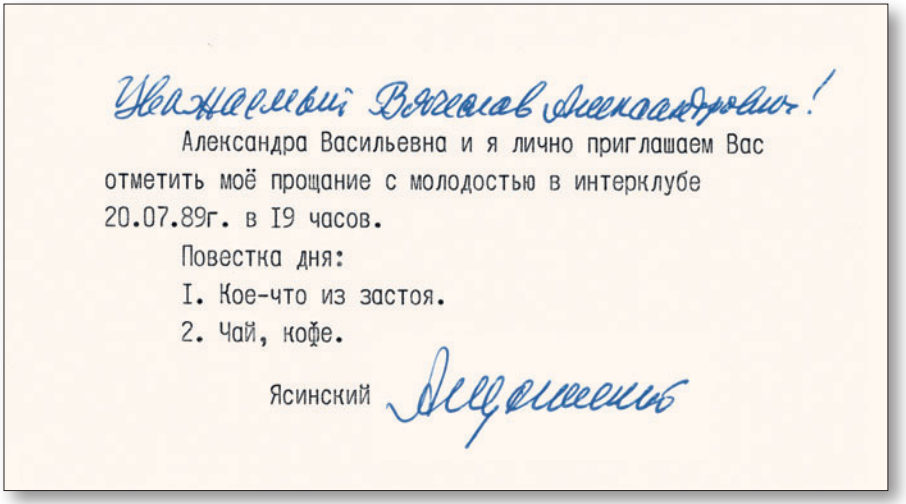
Награжден орденом Трудового Красного Знамени и медалями.

Ясименко
7.02.86 г.

Зак. 1936, тир. 3000, 4-6-85 г., тип. ВАЗа



План автобиографической книги, которую Александр Ибрагимович задумывал написать еще в начале нулевых 2000-х годов



Уважаемый Вячеслав Александрович!

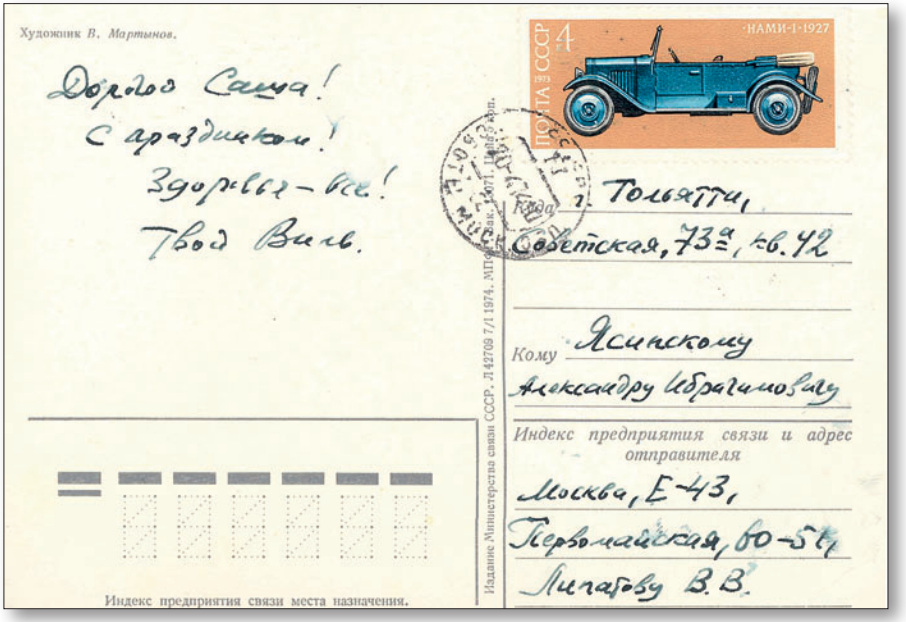
Александра Васильевна и я лично приглашаем Вас отметить моё прощание с молодостью в интерклубе 20.07.89г. в 19 часов.

Повестка дня:

1. Кое-что из застоя.
2. Чай, кофе.

Ясинский

20 июля 1989 года. Приглашение на юбилейный вечер



Художник В. Мартынов.

Дорогой Санька!
С праздником!
Здоровья-все!
Твой Вить.

ПОЧТА СССР 4 НАМИ-1-1927

Куда: г. Тольятти, Советская, 73а, кв. 42

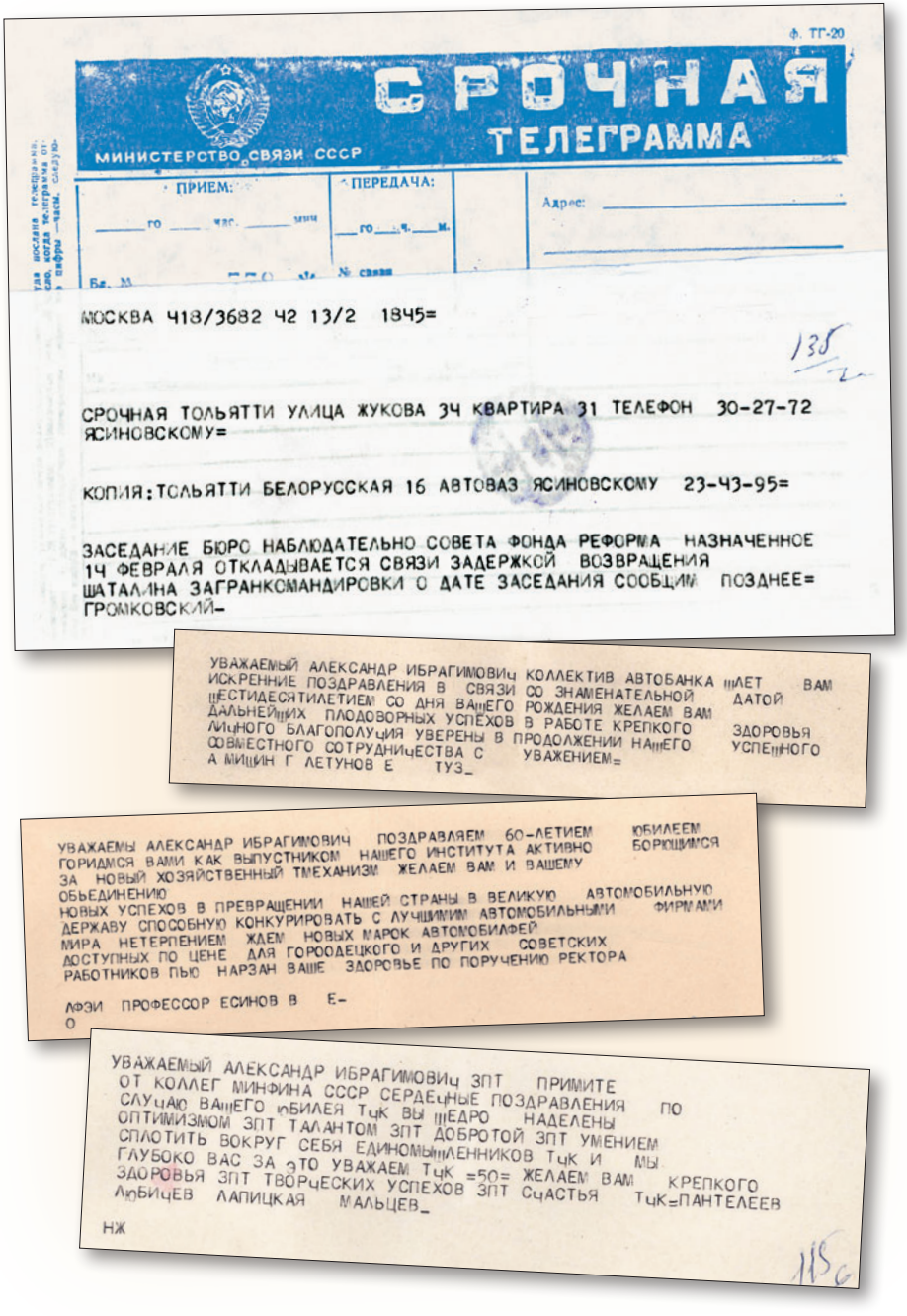
Кому: Ясинскому Александру Ибрагимовичу

Индекс предприятия связи и адрес отправителя: Москва, Е-43, Первомайская, 60-54, Липатову В.В.

Индекс предприятия связи места назначения.

Издание Министерства связи СССР. Л42709 7/1 1974. МПФ

1974 год. Поздравительная открытка от писателя В. Липатова



ф. ТГ-20

СРОЧНАЯ ТЕЛЕГРАММА

МИНИСТЕРСТВО СВЯЗИ СССР

ПРИЕМ: ___го ___час. ___мин

ПЕРЕДАЧА: ___го ___ч. ___м.

Адрес: _____

№ связи

МОСКВА Ч18/3682 Ч2 13/2 1845=

135

СРОЧНАЯ ТОЛЬЯТТИ УЛИЦА ЖУКОВА 3Ч КВАРТИРА 31 ТЕЛЕФОН 30-27-72 ЯСИНОВСКОМУ=

КОПИЯ:ТОЛЬЯТТИ БЕЛОРУССКАЯ 16 АВТОВАЗ ЯСИНОВСКОМУ 23-Ч3-95=

ЗАСЕДАНИЕ БЮРО НАБЛЮДАТЕЛЬНО СОВЕТА ФОНДА РЕФОРМА НАЗНАЧЕННОЕ 14 ФЕВРАЛЯ ОТКЛАДЫВАЕТСЯ СВЯЗИ ЗАДЕРЖКОЙ ВОЗВРАЩЕНИЯ ШАТАЛИНА ЗАГРАНКОМАНДИРОВКИ О ДАТЕ ЗАСЕДАНИЯ СООБЩИМ ПОЗДНЕЕ= ГРОМКОВСКИЙ-

УВАЖАЕМЫЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ КОЛЛЕКТИВ АВТОБАНКА ШЛЕТ ВАМ ИСКРЕННИЕ ПОЗДРАВЛЕНИЯ В СВЯЗИ СО ЗНАМЕНАТЕЛЬНОЙ ДАТОЙ ШЕСТИДЕСЯТИЛЕТИЕМ СО ДНЯ ВАШЕГО РОЖДЕНИЯ ЖЕЛАЕМ ВАМ ДАЛЬНЕЙШИХ ПЛОДОТВОРНЫХ УСПЕХОВ В РАБОТЕ КРЕПКОГО ЗДОРОВЬЯ ЛИЧНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ УВЕРЕНЫ В ПРОДОЛЖЕНИИ НАШЕГО УСПЕШНОГО СОВМЕСТНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА С УВАЖЕНИЕМ= А МИШИН Г ЛЕТУНОВ Е ТУЗ_

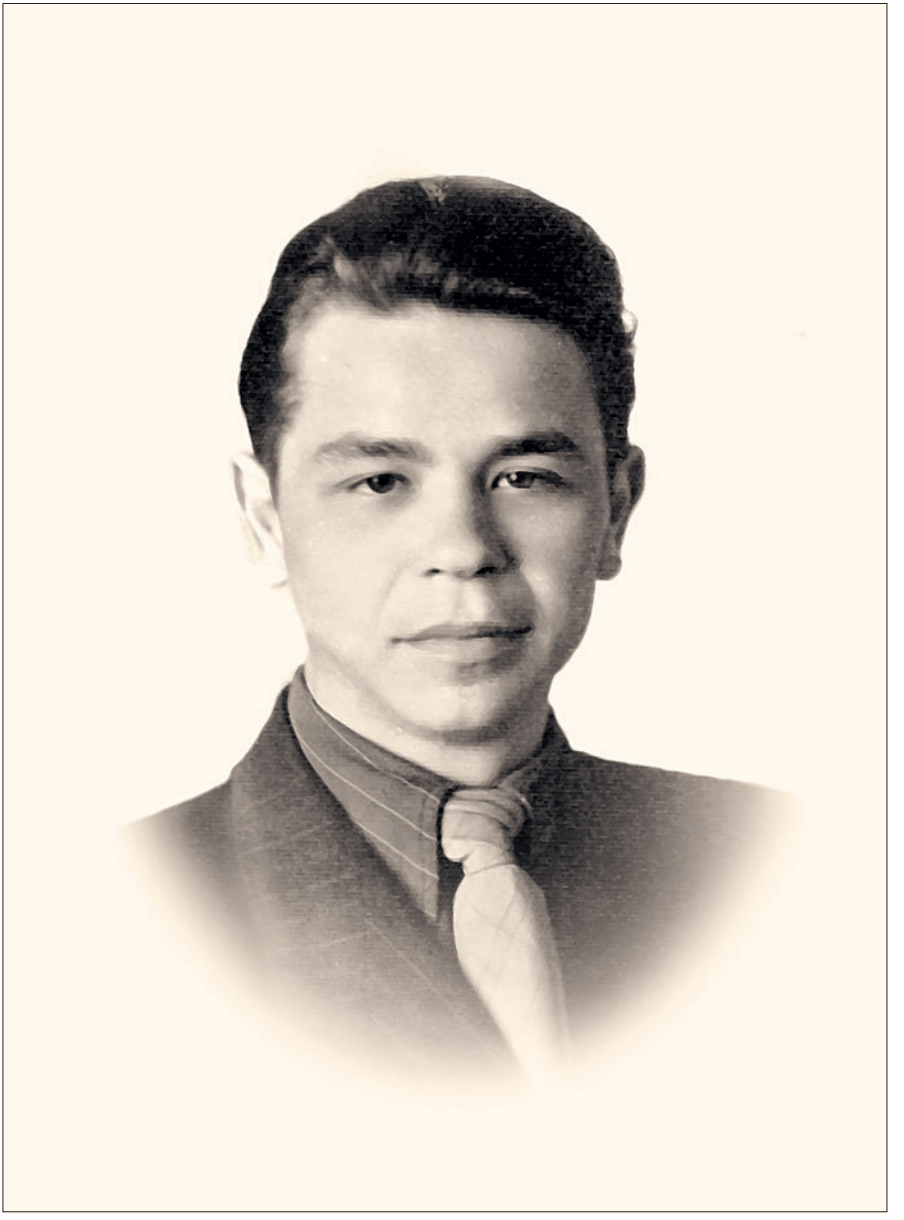
УВАЖАЕМЫ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ПОЗДРАВЛЯЕМ 60-ЛЕТИЕМ ЮБИЛЕЕМ ГОРИМСЯ ВАМИ КАК ВЫПУСТНИКОМ НАШЕГО ИНСТИТУТА АКТИВНО БОРЮШИМСЯ ЗА НОВЫЙ ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ТМЕХАНИЗМ ЖЕЛАЕМ ВАМ И ВАШЕМУ ОБЬЕДИНЕНИЮ НОВЫХ УСПЕХОВ В ПРЕВРАЩЕНИИ НАШЕЙ СТРАНЫ В ВЕЛИКУЮ АВТОМОБИЛЬНУЮ ДЕРЖАВУ СПОСОБНУЮ КОНКУРИРОВАТЬ С ЛУЧШИМИМ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ФИРМАМИ МИРА НЕТЕРПЕНИЕМ ЖДЕМ НОВЫХ МАРОК АВТОМОБИЛЕЙ ДОСТУПНЫХ ПО ЦЕНЕ ДЛЯ ГОРОДЕЦКОГО И ДРУГИХ СОВЕТСКИХ РАБОТНИКОВ ПЬЮ НАРЗАН ВАШЕ ЗДОРОВЬЕ ПО ПОРУЧЕНИЮ РЕКТОРА

ЛФЗИ ПРОФЕССОР ЕСИНОВ В Е-
О

УВАЖАЕМЫЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ЗПТ ПРИМИТЕ ОТ КОЛЛЕГ МИНФИНА СССР СЕРДЕЧНЫЕ ПОЗДРАВЛЕНИЯ ПО СЛУЧАЮ ВАШЕГО ЮБИЛЕЯ ТЧК ВЫ ШЕДРО НАДЕЛЕНЫ ОПТИМИЗМОМ ЗПТ ТАЛАНТОМ ЗПТ ДОБРОТОЙ ЗПТ УМЕНИЕМ СПЛОТИТЬ ВОКРУГ СЕБЯ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ ТЧК И МЫ ГЛУБОКО ВАС ЗА ЭТО УВАЖАЕМ ТЧК =50= ЖЕЛАЕМ ВАМ КРЕПКОГО ЗДОРОВЬЯ ЗПТ ТВОРЧЕСКИХ УСПЕХОВ ЗПТ СЧАСТЬЯ ТЧК=ПАНТЕЛЕЕВ ЛЮБИЦЕВ ЛАПИЦКАЯ МАЛЬЦЕВ_

НЖ

115



1950-е годы. Александр Ясинский – студент Ленинградского финансово-экономического института

1930-е годы. Минск. Дворы детства

1930-е годы. Минск

1946 год. Минск. Александр Ясинский –
студент Минского финансового техникума (второй справа)

2008 год. Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

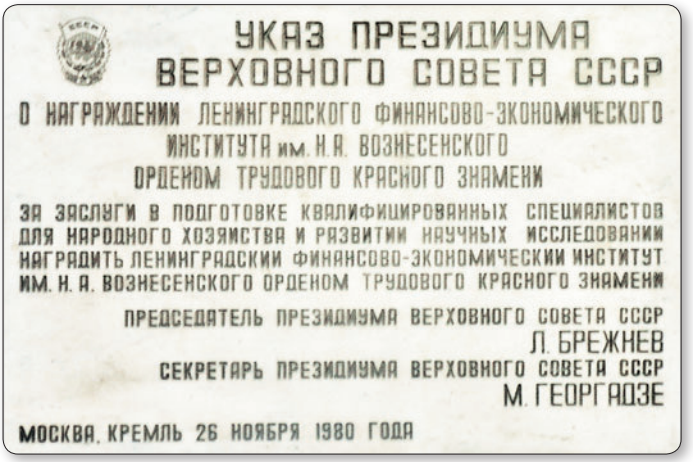
2008 год. Санкт-Петербург. Золотые грифоны на Банковском мосту

1950-е годы. Ленинград. ЛФЭИ. Песня учиться и жить помогает!
Александр Ясинский (первый слева) с однокурсниками

1930-е годы. Отец А.И.Ясинского Ибрагим Хасеневич Ясинский

1950-е годы. Александр Ясинский – студент ЛФЭИ

Зачетная книжка студента ЛФЭИ Александра Ясинского. Государственные экзамены сданы на «отлично». Копия зачетки предоставлена музеем истории СПбГУЭФ



УКАЗ ПРЕЗИДИУМА
ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР

О НАГРАЖДЕНИИ ЛЕНИНГРАДСКОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА им. Н.А. ВОЗНЕСЕНСКОГО ОРДЕНОМ ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ

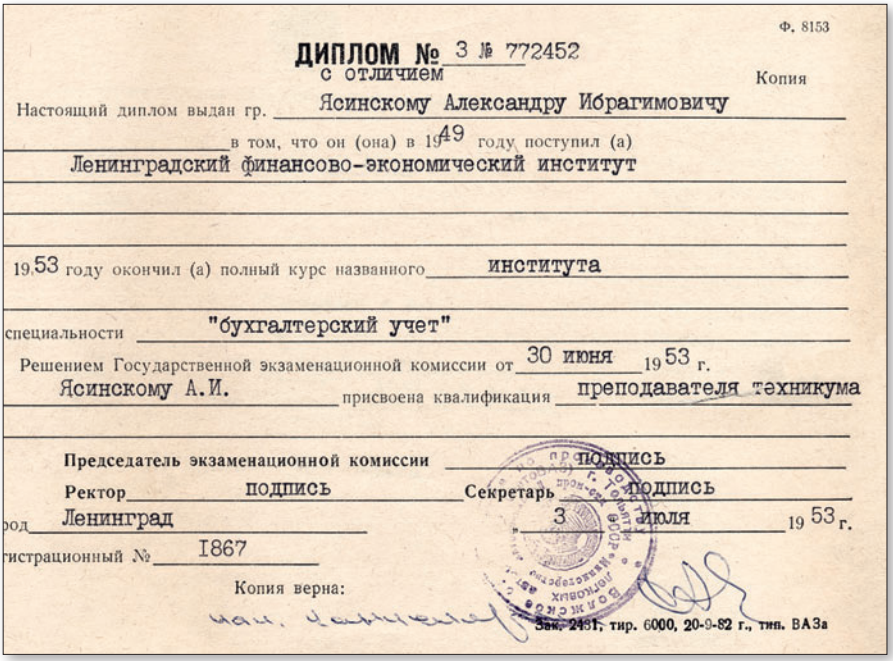
ЗА ЗАСЛУГИ В ПОДГОТОВКЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И РАЗВИТИИ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НАГРАДИТЬ ЛЕНИНГРАДСКИЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ИМ. Н. А. ВОЗНЕСЕНСКОГО ОРДЕНОМ ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРЕЗИДИУМА ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР
Л. БРЕЖНЕВ

СЕКРЕТАРЬ ПРЕЗИДИУМА ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР
М. ГЕОРГАДЗЕ

МОСКВА, КРЕМЛЬ 26 НОЯБРЯ 1980 ГОДА

ЛФЭИ имени Н.А.Вознесенского
награжден орденом Трудового Красного Знамени



Ф. 8153

ДИПЛОМ № 3 № 772452
с отличием

Копия

Настоящий диплом выдан гр. Ясинскому Александру Ибрагимовичу

в том, что он (она) в 1949 году поступил (а)
Ленинградский финансово-экономический институт

1953 году окончил (а) полный курс названного института

специальности "бухгалтерский учет"

Решением Государственной экзаменационной комиссии от 30 июня 1953 г.
Ясинскому А.И. присвоена квалификация преподавателя техникума

Председатель экзаменационной комиссии подпись

Ректор подпись Секретарь подпись

Город Ленинград 3 июля 1953 г.

Регистрационный № 1867

Копия верна:

Зак. 2481, тир. 6000, 20-9-82 г., тип. ВАЗа

Красный диплом об окончании ЛФЭИ

Белоруссия. Могилевское шоссе. Здесь 12-летний Саша Ясинский встретил начало Великой Отечественной войны

Пралетарыі ўсіх краін, яднайцеся! *Пролетарии всех стран, соединяйтесь!*

Ордэна Працоўнага Чырвонага Сцяга
Інстытут гісторыі партыі пры ЦК КП Беларусі —
філіял Інстытута марксізма-ленінізма пры ЦК КПСС
ПАРТАРХІЎ

г. Мінск, вул. Чырвонаармейская, 4/45, тэл. 29-32-14

Ордена Трудового Красного Знамени
Институт истории партии при ЦК КП Белоруссии —
филиал Института марксизма-ленинизма при ЦК КПСС
ПАРТАРХИВ

г. Минск, ул. Красноармейская, 4/45, тел. 29-32-14

№ 4766 «26» июня 1979 г.

На в/№ 01/230 от 7 мая 1979 г.

ДИРЕКТОРУ МИНСКОГО ФИЛИАЛА
НИИУ автопрома
товарищу МИРОШНИЧЕНКО К.К.
г.Минск, ул.Жданова, 15

Сообщаем, что по учетным данным партархива Ясинский Александр Ибрагимович, 1929 года рождения, с 29 декабря 1943 года по июль 1944 года числится в составе резервной группы партизанской бригады "За Советскую Белоруссию" Барановичской области. Других данных не обнаружено.

ЗАВ. СЕКТОРОМ ПАРТАРХИВА ИНСТИТУТА
ИСТОРИИ ПАРТИИ ПРИ ЦК КПБ (Л. АРЖАЕВА)

2-нс

Тип. 1. З. 1835. Т. 30 000. 1979.

1979 год. Минск. Справка из партийного архива Института истории партии при ЦК КП Белоруссии

Заметка из газеты «Пионерская правда» от 1 мая 1959 года о юном партизане Саше Ясинском

В партизанском лесу

1943 год

В Налибокской пуще за большими болотами был расположен Семейный отряд, входивший в состав партизанской бригады «За Советскую Беларусь». В отряде было много детей, и в апреле 1944 года там организовался пионерский отряд. Председателем совета отряда избрали Сашу Ясинского. Слава Куликовская стала начальником штаба. В отряде было 22 пионера и 12 октябрят.

Для школы выбрали место под высокими елями, чтобы не видно было с самолёта. Взрослые строили школу, а пионеры таскали мох, конопатили стены, приготовляли кору для крыши.

Каждое утро в 8 часов был подъём и проводилась физкультурная зарядка. Потом ребята умывались, завтракали и шли в школу. Занимались в две смены.

В то время как одни ребята учились в школе, другие под руководством комиссара т. Пронина изучали винтовку или с пионервожатой Анастасией Петровной Куликовской читали «Пионерскую правду». Четыре номера «Пионерской правды» лётчики сбросили на партизанский аэродром вместе с другими газетами с самолёта.

Пионеры учились, а октябрята играли на площадке. Для них были сшиты куклы, сделаны игрушки, с ними разучивали песни, стихи.

Ребята работали и по лагерю: ходили собирать щавель, кололи дрова, убирали лагерь.

С нетерпением ждали 1 Мая. К празднику пионеры выложили звёздами из пустых гильз могилки погибших партизан, украсили их венками из еловых веток и первых цветов.

Из бригады прислали парашютное полотно, из него для ребят сшили трусики и майки. Часть полотна выкрасили в красный цвет и сделали пионерские галстуки.

Наступило долгожданное утро 1 Мая. Ярко светило солнце, было ясное голубое небо, величаво и спокойно стояли высокие ели и сосны. На разные голоса заливались птицы, а в воздухе пахло хвоей, распускающимися деревьями и чем-то таким, что бывает только весной в лесу.

Партизаны готовились к параду. Все были веселы, жизнерадостны. Где-то в стороне слышался гул вражеского самолёта, и доносились разрывы бомб.

После завтрака дежурный объявил построение. Ребята пришли в пионерской форме. В руках у них были цветы, ветки ёлок. Командир отряда поздравил с праздником, и все пошли на митинг. Пионеры шли отдельной колонной. Митинг устроили на поляне около могил погибших партизан. Здесь были очень высокие, густые ели, и они хорошо маскировали.

Когда пришли на поляну, там уже стояли боевые отряды Старицкого и Дедяева. Приехал комбриг Васютин, и начался митинг.

После митинга дети выступили с концертом. Девочки в национальных костюмах исполнили белорусские народные танцы. Двенадцать пионеров показали физкультурные пирамиды.

Затем Саша Ясинский и его брат исполнили комический танец. Саша достал где-то большую шляпу, очки, дамское пальто и большущие сапоги. Танцевали под аккомпанемент гитары. Все смеялись, аплодировали, вызывали на бис.

За все выступления пионеры получили благодарность от комбрига.

После митинга все строем пошли в лагерь на праздничный обед. До конца дня пионеры играли на площадке, пели партизанские песни. А кругом невидимо стояли дозоры, ходили дежурные.

Т. МАКШЕЕВА.

1969 год. Минск. С сыном Борисом

Белоруссия. Борис и Александр Ибрагимович Ясинские на озере Нарочь

1975 год. Тольятти. Смелее, Сашка, карета подана!
С тезкой, племянницей Александрой Ясинской

1965 год. Минск. Белорусский совнархоз. Сотрудники НИЭЛ
(научно-исследовательская экономическая лаборатория).
В центре первого ряда П.М.Кацура и А.И.Ясинский

Начало 1970-х годов. Экскурсия по Волжскому автозаводу для друзей. Слева направо: А.И.Ясинский, П.М.Кацура, артистка театра «Современник» Нина Дорошина, ленинградский писатель Борис Вахтин, Б.М.Кацман

1975 год. Гость ВАЗа – академик Сибирского отделения АН СССР, главный редактор журнала «ЭКО» А.Г.Аганбегян (в центре)

Апрель 1975. Проводы первого генерального директора Волжского автозавода В.Н.Полякова в Москву. Он назначен министром автомобильной промышленности СССР

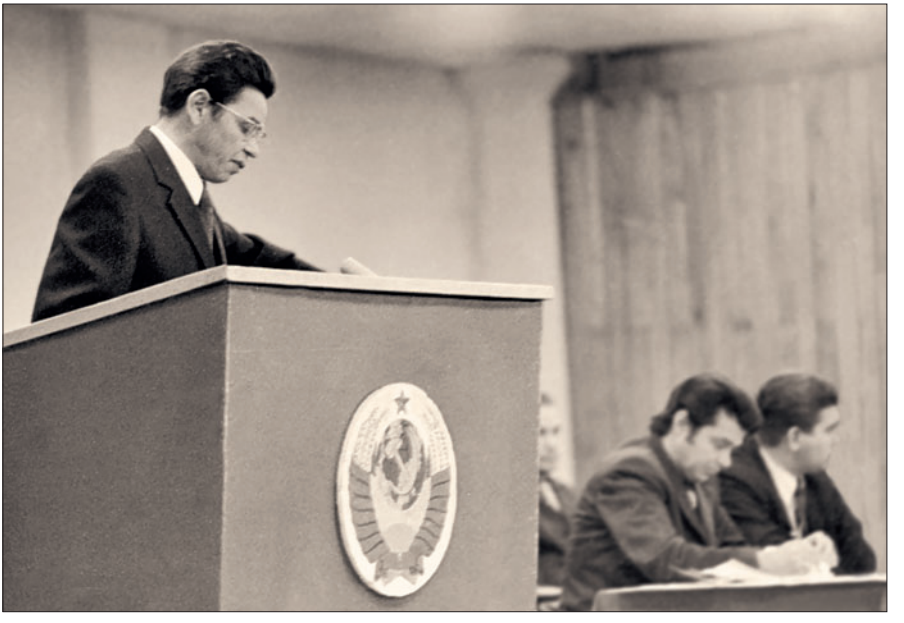
1982 год. Проводы генерального директора ПО «АвтоВАЗ» А.А.Житкова на заслуженный отдых

1970-е годы. Заводской пропуск начальника финансового управления ВАЗа А.И.Ясинского

1970-е годы. На заседании комитета народного контроля. Докладчик – секретарь парткома Волжского автозавода И.Л.Рымкевич. Слева в первом ряду – А.И.Ясинский, председатель комитета народного контроля ВАЗа

1970-е годы. Коллектив финансового управления на субботнике. У начальника перекур, у женщин перекус

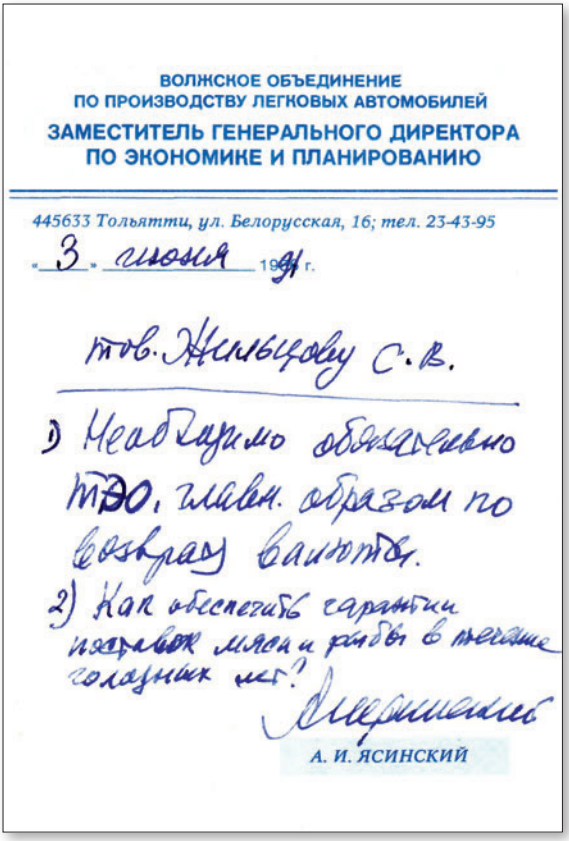
Август 1989 года. Слева от А.И.Ясинского его секретарь Наталья Ивановна Горленко (ранее была секретарем у П.М.Кацуры), ей присвоено звание «Ветеран труда»



1980-е годы. Городская партийная конференция. Докладчик – А.И.Ясинский

Финансы надо уметь защищать, товарищи!

1991 год. Члены совета трудового коллектива АВТОВАЗа. А.И.Ясинский – крайний справа



ВОЛЖСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
ПО ЭКОНОМИКЕ И ПЛАНИРОВАНИЮ

445633 Тольятти, ул. Белорусская, 16; тел. 23-43-95

«3» июня 1991 г.

тов. Жильцову С.В.

1) Необходимо обязательно ТЭО, главн. образом по возврату валюты.

2) Как обеспечить гарантии поставок мяса и рыбы в течение голодных лет?

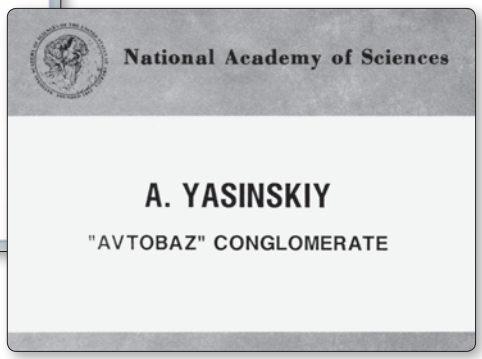
А. И. ЯСИНСКИЙ

1991 год.
Решается вопрос
о поставках мяса и рыбы
для заводчан

SOVIET TRADE MISSION TO THE UK

DELEGATE

25 JASINSKI Alexandre I
Deputy General Director
"VAZ" VOLGA CAR PLANT



National Academy of Sciences

A. YASINSKIY

"AVTOBAZ" CONGLOMERATE

Май 1990 года. Интервью с А.И.Ясинским в датской газете «Politiken». Впервые переведено на русский язык в 2008 г. на кафедре скандинавской филологии Санкт-Петербургского государственного университета (см. стр. 93-94)

POLITIKEN

• Torsdag 17. maj 1990

F I L

. maj kan
Bjergvang,
bilæum hos
svendenes A/S.
dning vil det
venner og
bindelser til en
eption, som
ærkstedvej 5,
2-14.

80 73 33

ejre

ÅRS
ÆUM

KONE

s B. Thrige
øbenhavn.

af
Benny
r og

ag lagt på
nger.

0 - 16.30
avn NV.

85 11

Lada-chefen Aleksander Jasinskij vil lave nogle flere biler. — Foto: Erik Gleie

Lada vil lave flere biler

Hvis regeringen giver lov

Af Kim Wiesener

Lada-fabrikkerne i den sovjetiske by Togliatti eksporterer omkring 40 pct. af sin produktion til udlandet. Men tallet kunne være langt større, hvis regeringen ikke satte begrænsninger for eksportmulighederne.

— Vi kunne sagtens forøge antallet. Efter min mening er det ikke alene muligt, men også nødvendigt. Faktisk har vi indgået kontrakter for et større antal, end regeringen vil tillade, siger fabrikkernes direktør Aleksander Jasinskij, der i øjeblikket besøger København.

I 1989 spyttede samlebåndene omkring 745.000 Lada-biler af forskellig type ud på markedet. Direktør Jasinskij satser på, at tallet vil stige stærkt i de kommende år. Det vil blive muligt, når en del af den sovjetiske militær-industri bliver lavet om til civil-produktion.

Også på et andet punkt vil fabrikkerne ændre sig væsentligt:

— Vi skal til at indføre markedsøkonomi. Sidst på året regner jeg med, at virksomheden bliver omdannet til et aktieselskab, fortæller Aleksander Jasinskij.

Det er endnu ikke afgjort, hvordan det skal ske. Ifølge Lada-direktøren er der to forskellige meninger om strukturen.

— Nogle mener, at kun virksomheder skal have lov til at købe aktier. Andre går ind for, at også privatpersoner skal kunne være købere. Selv er jeg tilhænger af det sidste. I første omgang vil vi lade vore arbejdere være medejere.

Lada-fabrikkerne har 243.000 ansatte. De får en del af deres løn udbetalt i forbrugsgoder. For som situationen er i Sovjetunionen, er rubler temmeligt ubrugelige. Ifølge direktøren bliver arbejderne forsynet med bl.a. kød, kosmetik og tøj.

Aleksander Jasinskij er i Danmark på forretningsrejse. Hans besøg falder sammen med tre-dages konferencen 'Den skandinaviske vej og perestrojka' på Louisiana, som han har fulgt med interesse.

— Det er spændende, fordi der er politikere fra venstre-oppositionen i Sovjet, siger Jasinskij, der også betegner sig selv som 'venstreorienteret.'

På spørgsmålet om, hvad han vil gøre, hvis de sovjetiske myndigheder fortsat stiller hindringer i vejen for Lada-eksporten, svarer han:

— Så skifter vi regeringen ud.

Май 1990 года. Дания. Экскурсия во время трехдневной международной конференции «Скандинавский путь и перестройка»

Май 1990 года. Дания. В музее «Луизиана». В кресле – директор Государственного музея изобразительных искусств имени А.С.Пушкина Ирина Александровна Антонова. Справа – А.И.Ясинский

Март 1992 года. В Италии

Трудный день позади

1992 год. Италия

1995 год. Александра Васильевна Кротова
и Александр Ибрагимович Ясинский

Варшава. Александр Ибрагимович с супругой Александрой Васильевной
и Борис Ясинский с супругой Жанной

С внуком Сергеем на Кургане Славы в Минске

В Хатыни с супругой Александрой Васильевной и дочерью Ириной Александровной Ясинской

В День Победы с внуком Сережей

Внук поздравляет дедушку

В техническом музее. С Днем Победы заводчан поздравляет председатель совета ветеранов войны и труда А.И.Ясинский

На празднованииДня Победы.
Слева направо: В.П.Здерев (фронтовик-пограничник, бывший начальник типографии ВАЗа), А.И.Ясинский, В.П.Пересыпкинский

С Обловацким Олегом Григорьевичем

Май 1996 года. На закладке парка в Автозаводском районе г. Тольятти

20 июля 1999 года. Коллектив АвтоВАЗбанка поздравляет Александра Ибрагимовича с 70-летием. Пастушья сумка и кнут – символы детства, прошедшего в батрацких хозяйствах

20 июля 1999 года. С любимыми коллегами

День Победы

Дружеский шарж на юбиляра

1999 г. Цветы имениннику вручает мэр города Тольятти С.Ф.Жилкин

1999 год. В кругу коллег и друзей

20 июля 1999 года. Юбиляр в брызгах шампанского. Поздравляет Е.А.Башинджагян

19 апреля 2000 года. На главном конвейере праздник – 30-летие сборки первого автомобиля ВАЗ-2101. Слева направо: В.В.Каданников, А.И.Ясинский (в центре), коллеги из Минфина СССР – Р.С.Лапицкая и В.В.Любичев

С коллегой по городской думе Владимиром Михайловичем Зубрицким

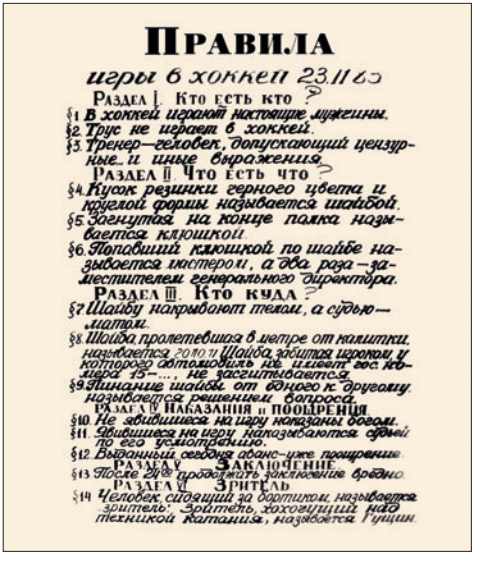
Апрель 1981 года. Кисловодск.
В любимом санатории «Красные камни»

1 мая 1983 года. А.Д.Бурганов и А.И.Ясинский с супругами на праздничном концерте во Дворце спорта «Волгарь»

23 февраля 1983 года. В хоккей играют настоящие мужчины. В верхнем ряду 5-й справа – А.И.Ясинский

1983 год. Дворец спорта «Волгарь». Арбитр товарищеской встречи А.И.Ясинский: «Явившиеся на игру наказываются судьей по его усмотрению»

1983 год.
Был запрещенный прием!



ПРАВИЛА

игры в хоккей 23.11.83

РАЗДЕЛ I. Кто есть кто?

§1 В хоккей играют настоящие мужчины.
§2 Трус не играет в хоккей.
§3 Тренер—человек, допускающий цензурные и иные выражения.

РАЗДЕЛ II. Что есть что?

§4 Кусок резинки черного цвета и круглой формы называется шайбой.
§5 Загнутая на конце палка называется клюшкой.
§6 Попавший клюшкой по шайбе называется мастером, а два раза—заместителем генерального директора.

РАЗДЕЛ III. Кто куда?

§7 Шайбу накрывают телом, а судью—матом.
§8 Шайба, пролетевшая в метре от калитки, называется голом. Шайба, забитая игроком, у которого автомобиль не имеет гос. номера 15—..., не засчитывается.
§9 Пинание шайбы от одного к другому называется решением вопроса.

РАЗДЕЛ IV. НАКАЗАНИЯ и ПООЩРЕНИЯ

§10 Не явившиеся на игру наказаны богом.
§11 Явившиеся на игру наказываются судьей по его усмотрению.
§12 Выданный сегодня аванс—уже поощрение.

РАЗДЕЛ V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

§13 После 24-го продолжать заключение вредно.

РАЗДЕЛ VI. ЗРИТЕЛЬ

§14 Человек, сидящий за бортиком, называется зритель. Зритель, хохочущий над техникой катания, называется Гущин.

Правила игры в хоккей разработаны А.И.Ясинским

Октябрь 1984 года. Коллектив финансового управления поздравляет с юбилеем заместителя начальника ФУ Галину Ивановну Куклину. Крайний справа – П.А.Нахманович, в 1985 году он станет преемником А.И.Ясинского и возглавит ФУ

1988 год. Япония. Александр Ибрагимович – истинный джентльмен

1988 год. Отраслевой учебный центр ВАЗа. Участники экономической конференции «Радикальная экономическая реформа и пути ускорения перестройки хозяйственного механизма АвтоВАЗа в свете решений XIX Всесоюзной партийной конференции»: заместитель генерального директора по экономике и планированию А.И.Ясинский, начальник УОТиЗ Л.Т.Бредихин, директор ОУЦ В.М.Юрченко, начальник отдела хозрасчета В.М.Смирнов, заместитель директора по экономике СКП В.А.Сипко и другие

1988 год. А.И.Ясинский открывает экономическую конференцию

28 сентября 1984 года. В День машиностроителя во ДС «Волгарь». На фото снизу вверх: Александр Ибрагимович Ясинский и Александра Васильевна Кротова, Леонид Петрович и Антонина Васильевна Иваненко, Борис Антонович и Ольга Ивановна Крупенковы

(Справа) 1980-е годы. Александра Васильевна и Александр Ибрагимович на новогоднем вечере в интерклубе ВАЗа

Июль 1988 года. На сельскохозяйственной выставке в Ково, Чехословакия

1980-е годы. Городская партийная конференция. Справа В.И.Щербаков

1989 год. ФРГ. Посещение концерна «Фольксваген»

1989 год. ФРГ. С профсоюзными лидерами концерна «Фольксваген». У Александра Ибрагимовича Ясинского рождается идея!

1990 год. С Н.А.Глушковым

Октябрь 1990 года. На переговорах в Италии.
Слева: Г.И.Куклина, зам. начальника финансового управления

1990 год. Италия. Стороны довольны

Март 1990 года. Италия.
Слева направо: А.Г.Зибарев, А.И.Ясинский, переводчица,
генеральный директор СП «ЛогоВАЗ» Б.А.Березовский,
Н.А.Глушков (в верхнем ряду)

Апрель 1991 года. Италия. В фойе отеля

1991 год. Италия.
На переговорах по созданию совместной финансовой компании «ФЭИ-ВАЗбанк». Слева направо: Н.А.Глушков, А.И.Ясинский, представители итальянской фирмы

1991 год. Италия. Создание ФЭИ-ВАЗбанка

Октябрь 1990 года. Австрия.
В центре: А.И.Ясинский, Г.И.Куклина, Н.А.Глушков (крайний справа)

Октябрь 1990 года. Австрия. Слева направо: Н.А.Глушков (ровно через год он будет назначен директором по экономике ПО «АвтоВАЗ», сменив на этом посту А.И.Ясинского), А.И.Ясинский, П.А.Нахманович, Г.И.Куклина и другие

Март 1991 года. Италия. Переговоры с фирмой «ФИАТ». А.С.Ковригин из Министерства автомобильной промышленности (второй слева), П.А.Нахманович (третий слева), А.И.Ясинский (второй справа)

1991 год. Италия. Переговоры с фирмой «ФИАТ». Подписание соглашения о сотрудничестве

1990 год. Италия. Ватикан

На вопросы участников собрания трудового коллектива отвечает заместитель генерального директора по экономике и планированию ПО «АвтоВАЗ» А.И.Ясинский

МИНИСТЕРСТВО АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СССР

ПРИКАЗ
НАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ ГЛАВНОГО ТЕХНОЛОГА

г.Москва № 3 "30" января 1970 г.

О тов. Ясинском А.И.

Освободить тов. ЯСИНСКОГО Александра Ибрагимовича от должности заместителя начальника по научной работе Научно-исследовательской экономической лаборатории (НИЭЛ) в порядке перевода на Волжский автомобильный завод (ВАЗ), в г. Тольятти.

А.АНДЕРС

ПРИКАЗ

генерального директора

по дирекции Волжского автомобильного завода

г. Тольятти № 62-лс от 5 июля 1967 г.

Содержание: По личному составу.

ПЕРЕВЕСТИ: § I.

ЯСИНСКОГО Александра Ибрагимовича – начальником финансового управления, освободив его от обязанностей заместителя начальника планово-экономического управления.

В.Н.ПОЛЯКОВ.

Верно:

Министерство автомобильной промышленности

ПРИКАЗ

2 декабря 1985 г. **№ 391-к**

г. Москва

О т. ЯСИНСКОМ А. И.

Назначить т. **Ясинского** Александра Ибрагимовича заместителем генерального директора — директором по экономике и планированию Волжского объединения по производству легковых автомобилей (АвтоВАЗ).

Министр **В. Н. Поляков**

Министерство автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР

ВОЛЖСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ
«АвтоВАЗ»

ПРИКАЗ

09.10.91 № 708-ЛС г

По личному составу

Назначить т.Ясинского Александра Ибрагимовича заместителем директора по экономике Научно-технического центра, освободив его от ранее занимаемой должности.

Основание: Личное заявление.

Генеральный директор 8.10.91 В.В.Каданников

ПАРТИЯ

УМ, ЧЕСТЬ И СОВЕСТЬ НАШЕЙ ЭПОХИ!

ПРОЛЕТАРИИ ВСЕХ СТРАН, СОЕДИНЯЙТЕСЬ!

ПОЧЕТНАЯ ГРАМОТА

НАГРАЖДАЕТСЯ

тов. ЯСИНСКИЙ Александр ИБРАГИМОВИЧ - за БОЛЬШОЙ ВКЛАД В ДЕЛО СТАНОВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ ВОЛЖСКОГО АВТОЗАВОДА, ЗА ПРОВОДИМУЮ ОБЩЕСТВЕННУЮ РАБОТУ и в СВЯЗИ с 50-летием СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ.

СЕКРЕТАРЬ АВТОЗАВОДСКОГО РАЙКОМА КПСС — И.ФЕДОНИН

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ИСПОЛКОМА РАЙОННОГО СОВЕТА НАРОДНЫХ ДЕПУТАТОВ — Н.ЛЕВАДНЫЙ

г. Тольятти

1979 год.

Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

„Мы придем
к победе
коммунистического
труда!“

В. Ульянов (Ленин)

Министерство
автомобильной промышленности
и Центральный комитет профсоюза
рабочих автомобильного, тракторного
и сельскохозяйственного машиностроения

н а г р а ж д а ю т

Ясинского Александра Ибрагимовича

ПОЧЕТНОЙ ГРАМОТОЙ

за высокие производственные показатели,
достигнутые в социалистическом соревновании
в честь 40-летия Победы советского народа
в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.

Министр *Председатель ЦК профсоюза*

Приказ-постановление № 284/187 от 4 мая 1985 г

Уважаемый Александр Ибрагимович!

Минавтосельхозмаш горячо и сердечно поздравляет Вас со знаменательной датой в Вашей жизни — шестидесятилетием со дня рождения.

Александр Ибрагимович, рады отметить в этот день, что за все годы вместе с Вами мы успешно разрешали сложные экономические вопросы, постоянно возникающие в нашей совместной работе.

В Вашем лице мы видим принципиального и прогрессивного экономиста, обладающего творческим подходом, широтой взглядов, болеющего за государственные интересы отрасли и Волжского автозавода.

В этот торжественный день мы с удовлетворением отмечаем, что в Вашем лице мы всегда видим опытного специалиста, требовательного руководителя и настоятельного исполнителя, чуткого друга и обязательного человека, принципиального партийца, скромного, но очень активного труженика, не жалеющего своих сил, своей энергии на благо и процветание нашей страны.

Со свойственным Вам умением и тактом, огромным опытом практической работы и большими знаниями Вы, Александр Ибрагимович, отлично справляетесь со всеми поручениями, которые доверяет Вам руководство.

Мы глубоко благодарны Вам, Александр Ибрагимович, за то, что не жалея сил и рискуя своей жизнью в Великую Отечественную войну, помогали отстоять независимость нашей Родины.

Желаем Вам крепкого здоровья, бодрости, счастливых долгих лет жизни, дальнейших успехов в работе и благополучия в семье.

20 июля 1989 года

20.07.89г.

ДОРОГОЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ!

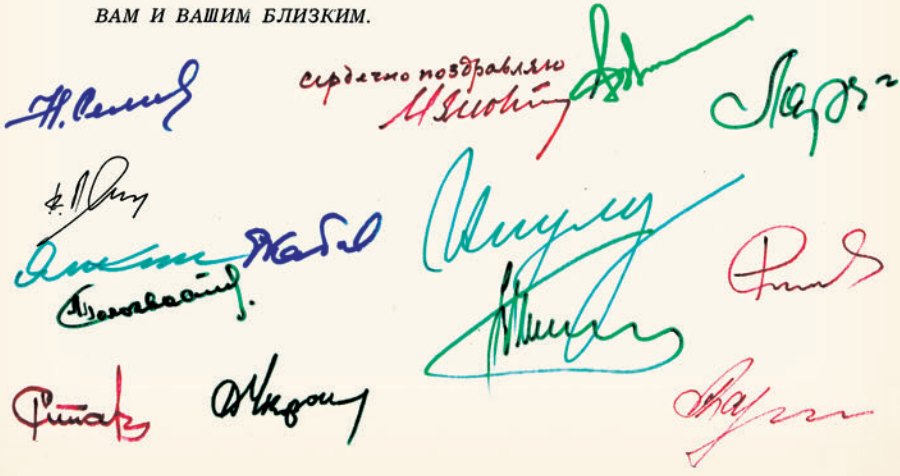
ГОСПЛАНОВЦЫ, ДОЛГИЕ ГОДЫ РАБОТАЮЩИЕ С ВАМИ, ОТ ВСЕГО СЕРДЦА ПОЗДРАВЛЯЮТ ВАС В ДЕНЬ ВАШЕГО ЮБИЛЕЯ.

МЫ ЗНАЕМ ВАС, ДОРОГОЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ, КАК МНОГООПЫТНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕЙ КВАЛИФИКАЦИИ, НЕУТОМИМО ОТДАЮЩЕГО СВОЮ ЭНЕРГИЮ И ЗНАНИЯ ДЕЛУ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ.

МНОГОЛЕТНИЙ ОПЫТ РАБОТЫ, ШИРОКАЯ ЭРУДИЦИЯ ОТКРЫЛИ ВАМ СЕКРЕТЫ РУКОВОДСТВА, УМЕНИЕ НАХОДИТЬ И ПРОВОДИТЬ В ЖИЗНЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ ОБЪЕДИНЕНИЯ.

НАДЕЕМСЯ, ДОРОГОЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ, ЧТО МЫ И ВПРЕДЬ БУДЕМ ТЕСНО СОТРУДНИЧАТЬ С ВАМИ В ОБЛАСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА.

ЖЕЛАЕМ ВАМ, ДОРОГОЙ АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ, КРЕПКОГО ЗДОРОВЬЯ, НЕИССЯКАЕМОЙ ЭНЕРГИИ В ВАШЕЙ ПЛОДОТВОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, БОЛЬШОГО ЛИЧНОГО СЧАСТЬЯ ВАМ И ВАШИМ БЛИЗКИМ.



Награжден орденом Трудового Красного знамени

№ ордена 927884

Указом Президиума Верховного Совета СССР

от 29 декабря 1973 г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

от ..... 19..... г.

Секретарь Президиума Верховного Совета СССР Георгадзе

4 февраля 1974 г.

з № 190876

УДОСТОВЕРЕНИЕ

№ 15117

ЗА ДОСТИГНУТЫЕ УСПЕХИ В РАЗВИТИИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА СССР

Главный комитет ВДНХ СССР

НАГРАЖДАЕТ

СЕРЕБРЯНОЙ

МЕДАЛЬЮ

ЯСИНСКОГО

Александра Ибрагимовича

Главный комитет Выставки достижений народного хозяйства СССР

Постанов. от 4/XII-79 г.

№ 897-Н

«ВЕТЕРАН АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

УДОСТОВЕРЕНИЕ

Тов. Ясинский Александр Ибрагимович

За долголетнюю безупречную трудовую и общественную деятельность в автомобильной промышленности и большой вклад в развитие советского автомобилестроения

награжден Почетным знаком

«ВЕТЕРАН АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»

Приказ-постановление Министерства автомобильной промышленности и ЦК профсоюза рабочих автомобильного, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения

от 20 апреля 1983 г.

№ 360/56

М. П.

ВООРУЖЕННЫЕ СИЛЫ СССР

УДОСТОВЕРЕНИЕ

К ЗНАКУ

„25 лет ПОБЕДЫ

В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ

ВОЙНЕ“

УДОСТОВЕРЕНИЕ

За доблесть и отвагу в Великой Отечественной войне.

Ст. лейтенант
звание

Ясинский
фамилия

Александр
имя

Ибрагимович
отчество

Министр обороны СССР
Маршал Советского Союза
А. ГРЕЧКО

Ясинский
Александр
Ибрагимович

ЗА ХРАБРОСТЬ, СТОЙКОСТЬ И МУЖЕСТВО, ПРОЯВЛЕННЫЕ В БОРЬБЕ С НЕМЕЦКО-ФАШИСТСКИМИ ЗАХВАТЧИКАМИ, И В ОЗНАМЕНОВАНИЕ 40-ЛЕТИЯ ПОБЕДЫ СОВЕТСКОГО НАРОДА В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ 1941—1945 ГОДОВ

Указом ПРЕЗИДИУМА ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР от 11 марта 1985 г.

НАГРАЖДЕН ОРДЕНОМ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ II степени

Секретарь Президиума Верховного Совета СССР

№ ордена 4262860

Г № 272860

УДОСТОВЕРЕНИЕ

капитан

Ясинский

Александр Ибрагимович

В ознаменование 60-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг. За активное участие в ветеранском движении награждается

Почетным знаком «Ветеран войны и военной службы»

Председатель Российского комитета ветеранов войны и военной службы

В. Л. Говоров

МЕДАЛЬ ЖУКОВА

Ясинский
Александр
Ибрагимович

НАГРАЖДЕН(А)

МЕДАЛЬЮ ЖУКОВА

М.П.

Президент Российской Федерации

Указ от 19. 02 1996 года

А № 0447919

РОССИЙСКИЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ
ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ
ПРАЗДНОВАНИЯ
55-Й ГОДОВЩИНЫ ПОБЕДЫ
В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ
1941-1945 ГОДОВ

Ясинский
Александр
Ибрагимович

РОССИЙСКИМ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ КОМИТЕТОМ
вручается знак

**"ФРОНТОВИК
1941-1945"**

Заместитель Председателя,
генерал армии

В.Л. Говоров

9 мая 2000 года

УДОСТОВЕРЕНИЕ

Ясинский
Александр
Ибрагимович

награжден (а)
юбилейной медалью

"60 ГОД ВЫЗВАЛЕННЯ
РЭСПУБЛІКІ БЕЛАРУСЬ
АД НЯМЕЦКА-ФАШЫСЦКІХ
ЗАХОПНІКАЎ"

От имени Президента
Республики Беларусь
медаль вручена

2005 года

М.П.

УДОСТОВЕРЕНИЕ № 1655

Правление Советского фонда мира
за активное участие в работе фонда

награждает

тов. Ясинского
Александра Ибрагимовича
Почетной медалью

Председатель Правления
Ответственный секретарь

„ЗА ПОБЕДУ НАД ГЕРМАНИЕЙ
В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ
1941 — 1945 гг.“

УДОСТОВЕРЕНИЕ

За участие в Великой Отечественной войне
Ясинский
Александр
Ибрагимович
указом Президиума Верховного Совета СССР от 9 мая 1945 года
награжден медалью
„ЗА ПОБЕДУ НАД ГЕРМАНИЕЙ
В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ
ВОЙНЕ 1941—1945 гг.“

От имени Президиума Верховного Совета СССР медаль вручена
17 марта 80
Автозаводский райвоенком
подполковник
м. п. (подпись, воинское звание и подпись вручившего медаль)

„60 ЛЕТ ПОБЕДЫ
В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ
1941 – 1945 гг.“

А № 5826083

Ясинский
(фамилия)
Александр
(имя)
Ибрагимович
(отчество)

Указом
Президента Российской Федерации
от 28 февраля 2004 г.
награжден(а) юбилейной медалью
„60 ЛЕТ ПОБЕДЫ
В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ
ВОЙНЕ 1941 – 1945 гг.“

От имени
Президента Российской Федерации
медаль вручена
3 февраля 2005 г.
И.о. Губернатора области
м.п.
(подпись, вручившего медаль)

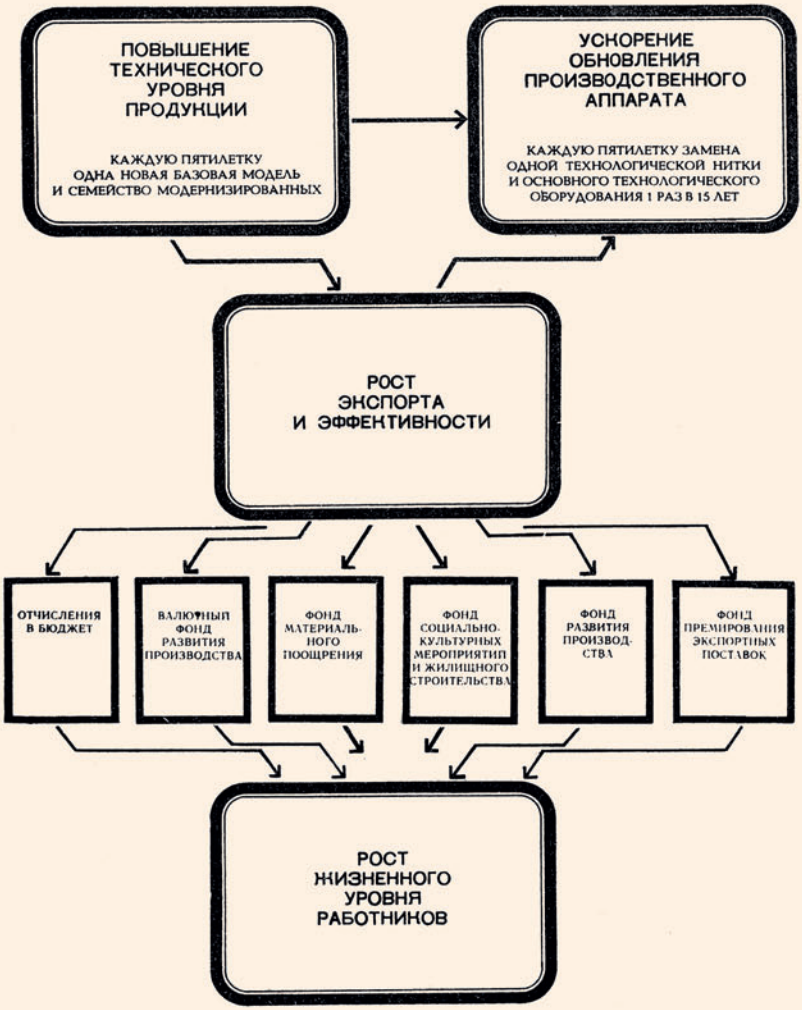


Рис. 1. Схема экономического механизма АвтоВАЗа в эксперименте

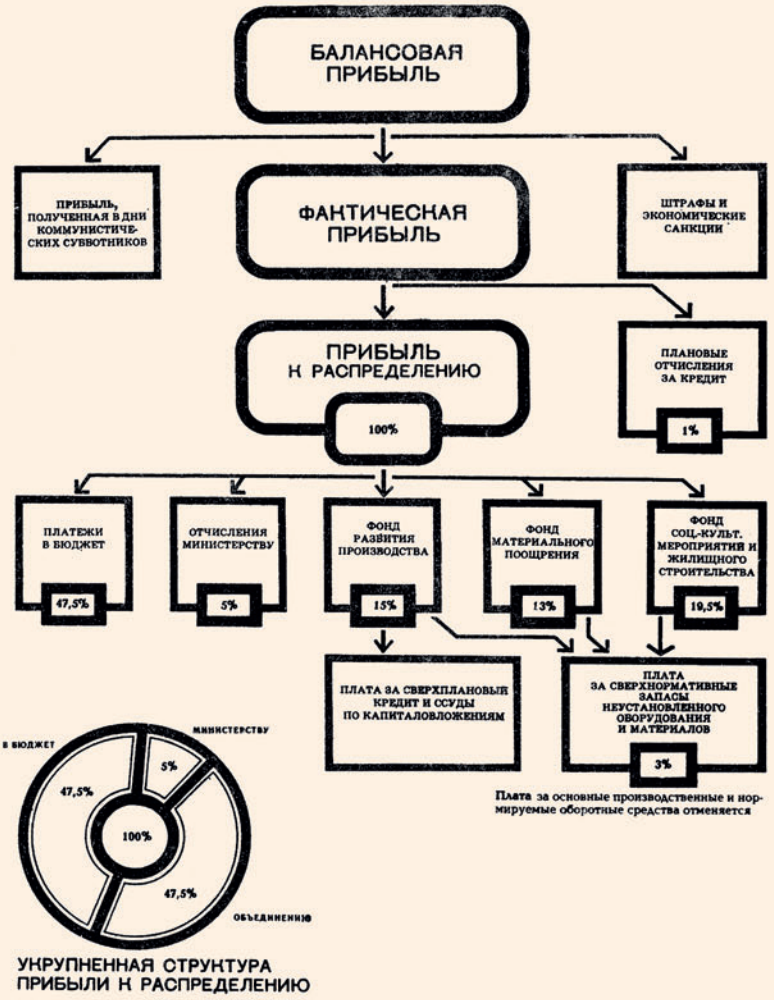


Рис. 2. Прибыль объединения и ее распределение

Операция „BLASK"

<u>Результативный вариант:</u> 9

1. Индексация зарплаты производится 1 раз в полгода.

2. Непроиндексированная зарплата за 6 мес. 10
депонируется в виде прибыли в банках на
максимально выгодных условиях. 11

3. С 7-го месяца зарплата персонала
выплачивается в сумме равной уровню 12
зарплаты с индексацией на 7-ой месяц,
и так до двенадцатого м-ца.

4. В течение шести м-цев х 2 персоналу 13
<u>продаются</u> льготные акции AVVA с
оплатой 20% номинальной стоимости, 14
то есть суммы, равной подоходному налогу
с невыплаченной суммы зарплаты и суммы
акций. Продажа акций необходима 15
с целью избежания всякого налогообложения.
Таким образом, экономию от подоходного
налога в пользу персонала, следует индексацию 16
сумму заработной платы увеличить на ~ 95%.

5. AVVA передает Логовазу акции в опцион или 17
на комиссию сроком на 12 мес.

6. Сумма невыплаченной индексируемой з/пл = 18
числ х ср. з/пл месяца проекта х ~~[illegible]~~ $1+n \cdot 0{,}15^{6}$

7. Депозит $= 1+n \cdot 0{,}10^{6}$ и так каждые 1/2 года. 19

8. Акции персонала по п. 4 покупаются анонимно [illegible]
компаниями ВАЗа, Автовазбанка, 20
Лада-банка, Росавтобанка, [illegible]
банка, Объединенного банка по свободной
цене, но не ниже номинала.

Обсуждаемые проблемы:

1. Создание союза акционеров с изданием ежеквартальной (→ ежемесячной) газеты „Акционер". М.б. как приложение к газете „Площадь Свободы".

2. Создание союза пенсионеров с изданием ежеквартальной (→ ежемесячной) газеты „Пенсионер". М.б. как приложение к газете „Тольятти Сегодня".

М.б. сборник на первых порах как дайджест + местные обзоры для + консультации и советы + письма

С/стоимость № = 50р × 10000 = 500000 руб × 4 = 2 млн. руб. (20т.экз × 30р = 600т.р)

М.б. как приложение к Волжскому Автостроителю

3. Чл.-взнос в Союз акционеров = 1т.р. (Годовые газеты, содержание водителя — секретаря) = полугр. газеты (марка)

100×4 = 400р. 40×20 = 800т.р. × 4 = 1800 т.р.

Начал работу новый траст– “Ясинский траст”

Траст учрежден заместителем генерального директора АО "НТЦ АвтоВАЗ"
Ясинским Александром Ибрагимовичем.

Моя работа: *1953–1955г.г.–государственный аудитор Министерства финансов СССР*
1958–1969г.г.– руководитель аналитической экономической службы БелорусскогоСовнархоза и Минавтопрома СССР
1970–1985 г.г.– руководитель финансовой службы АвтоВАЗа
1985–1991 г.г.– директор по экономике и финансам АвтоВАЗа
с 1991 года–директор по экономике и финансам АО 'НТЦ АвтоВАЗ'

Автор: *Экономической модели АвтоВАЗа 1970–76г.г.*
Экономической модели АвтоВАЗа 1985–90 г.г.

В свое время эти модели, имевшие всесоюзное значение, обеспечили АвтоВАЗу процветание.

Организатор: *АвтоВАЗбанка, АвтоВАЗторга, Социальной службы ВАЗа,*
АО “Интер–Волга”, Заслуженный экономист РСФСР

Где Вы найдете более компетентного руководителя и эксперта траста?

Наш траст– единственный, кто может представлять интересы акционеров со знанием дела и объективно, кто может разобраться в финансовой и бухгалтерской отчетности акционерного общества.

Девиз траста: честность, объективность, порядочность, компетентность.

Траст обеспечит Вам как акционеру:

– самый квалифицированный анализ финансово– хозяйственной деятельности Общества;

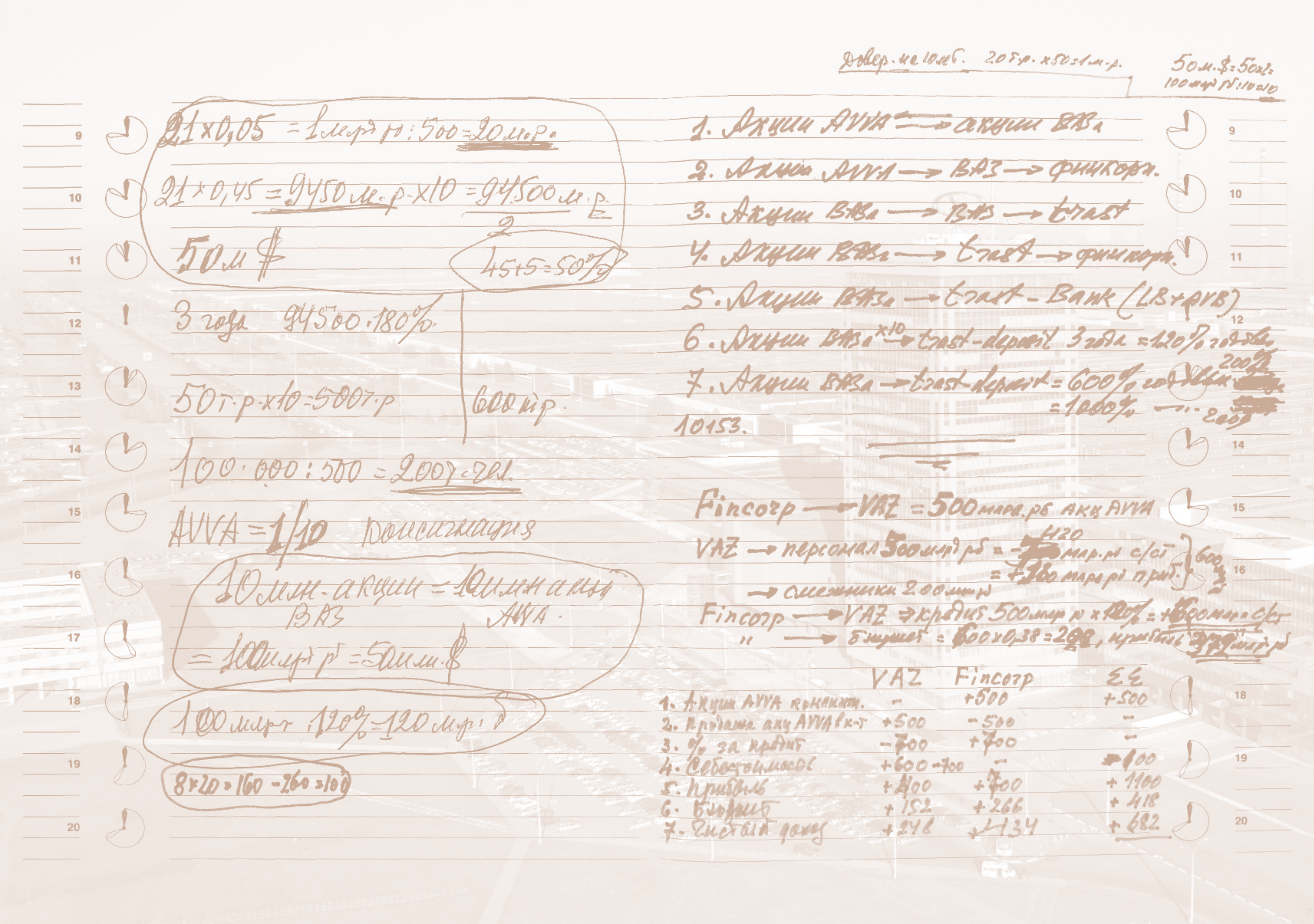
– информирование акционеров траста о реальном состоянии дел в Обществе, в дополнение к официальной информации Общества не дающей полной картины положения Общества;

– жесткую квалифицированную оппозицию органам управления Общества;

– борьбу с разворовыванием имущества и финансовых средств присосавшимися к обществу мафиозными структурами;

Вы сделаете единственно правильный выбор, решив прийти в наш траст.

Прием доверенностей в комн. 439 корпуса 3/1
Телефоны для справок: 1–84–42, 1–92–68, 39–05–85, Dixi 20–18.



21×0,05 = 1 млрд р : 500 = 20 млрд.
21×0,45 = 9450 млрд р ×10 = 94500 млрд р / 2
50 м $
45+5 = 50%
3 года 94500 : 180%
50 т.р ×10 = 500 т.р
600 млр.
100.000 : 500 = 200 т. чел.
AVVA = 1/10 консигнация
10 млн. акции ВАЗ = 10 млн акций AVVA.
= 100 млрд р = 50 млн $
100 млрд : 120% = 120 млрд
8×20 = 160 − 260 = 100
Довер. не 10 млб. 20 т.р. ×50 = 1 м.р.
50 м.$ = 50 млн.
1. Акции AVVA ⟶ акции ВАЗа
2. Акции AVVA ⟶ ВАЗ ⟶ финкорп.
3. Акции ВАЗа ⟶ ВАЗ ⟶ trast
4. Акции ВАЗа ⟶ trast ⟶ финкорп.
5. Акции ВАЗа ⟶ trast - Bank (LB + AVB)
6. Акции ВАЗа ×10 ⟶ trast-deposit 3 года = 120% годовых
7. Акции ВАЗа ⟶ trast-deposit = 600% год 200%
= 1000%
10153.
Fincorp ⟶ VAZ = 500 млрд. рб акц AVVA
VAZ ⟶ персонал 500 млрд рб = 420 млрд. р. с/ст = 380 млрд. р. приб. 600
⟶ смежники 200 млрд
Fincorp ⟶ VAZ ⟹ кредит 500 млрд р × 120% = 600 млрд с/ст
" ⟶ бюджет = 600×0,38 = 228, прибыль 372 млрд р
VAZ Fincorp ΣΣ
1. Акции AVVA компании – +500 +500
2. Продажа акц AVVA в к-т +500 −500 –
3. % за кредит −700 +700 –
4. Себестоимость +600 −700 – −100
5. Прибыль +400 +700 +1100
6. Бюджет +152 +266 +418
7. Чистый доход +248 +434 +682