



ПЛОДЫ ЗРЕЮТ НА УХОЖЕННОМ ДЕРЕВЕ

Интервью с председателем совета директоров,
президентом АО "АвтоВАЗ" Алексеем НИКОЛАЕВЫМ.

— Алексей Васильевич, судя по разговорам рядовых вазовцев, с вашим приходом на должность председателя совета директоров связывают начало стабилизации на заводе: вовремя выплачивается зарплата и возвращен долг по ней, укрепляется дисциплина, увеличен выпуск автомобилей... Насколько, на ваш взгляд, верны эти выводы? Вы действительно пришли на пост с какой-то определенной программой и сумели быстро ее реализовать, воспользовавшись широким погоном, или это разговоры людей, уставших от скатывания вниз и готовых принять желаемое за действительное?

— Ни то и ни другое. Программа стабилизации разрабатывалась давно. Инициатором ее был Владимир Васильевич Каданников, и весь менеджмент, в том числе и я, принимал участие в ее создании и реализации. Просто так получилось, что некоторые зримые плоды усилий выпали на этот год. В конце прошлого года нам необходимо было расплатиться с кредиторами, отдать проценты по кредитам, погасить долги по налогам. Чтобы выжить, пришлось пойти на задержку заработной платы и возвращать эту задолженность в этом году.

— Но это стало возможным благодаря увеличению выпуска автомобилей?

— Да. И к этому мы тоже пришли через ряд организационных мероприятий. Например, благодаря усилиям Виктора Николаевича Полякова и других специалистов удалось наладить отношения с поставщиками, уйти от предоплаты за материалы и комплектование, отодвинув расчеты на месяц. Уменьшилась некомплектность автомобилей.

— А ваши покупатели рассчитываются с заводом тоже по предоплате?

— Почти 60 процентов автомобилей мы реализуем по бартеру и где-то около 40 процентов по предоплате. Но пока, несмотря на то что производственная деятельность стабилизируется, экономика нас не удовлетворяет. Мы по-прежнему должны больше, чем должны нам, так как рост цен на комплектующие, материалы, энергоносители опережает рост цен на автомобили. Налоги, пеня по ним съедают всю полученную прибыль. Фактически по цене на нашу продукцию мы достигли потолка: существуют мировые цены на машины того или иного класса и как, вы понимаете, даже при большом спросе дальнейшее повышение цен может привести к тому, что в страну хлынет поток автомобилей зарубежных фирм.

— Но как вы можете контролировать цены, которые устанавливают многочисленные торгующие фирмы? Они ориентируются на спрос и, естественно, на собственную выгоду.

— Это вопрос непростой, и мы уже серьезно занимаемся решением проблемы сбыта. Прежде всего, необходимо вернуться к фирменной торговле через систему техобслуживания, восстановить связи с городами России и ближним зарубежьем. Это позволит ослабить влияние фирм на цены.

— В том числе и на отпускную?

— И на отпускную. До последнего времени ВАЗ сильно зависел от торговцев. Чтобы заплатить за материалы, продолжать производство, мы должны были продавать автомобили немедленно. И оптовые покупатели диктовали нам свои условия. Сейчас ситуация изменилась благодаря системе скидок на предоплату, другим организационным мероприятиям. Да и сами фирмы научились работать цивилизованно, приобрели опыт деятельности на автомобильном рынке.

— В этом году принято решение не выплачивать дивиденды. Как к этому отнеслись рабочие? Не повлияло ли это отрицательно на трудовую дисциплину?

— Любые дивиденды на то количество акций, которые есть у наших работников, не смогут их сделать состоятельными людьми. Ну разве что немного пополнят семейный бюджет. Гораздо важнее, если предприятие будет работать стабильно, обеспечивая своевременную выплату зарплат, позво-



ляющей жить достойно. Нам сегодня только на нее требуется 50 миллиардов ежемесячно. А если учесть, что до последнего времени, не имея свободных средств, мы брали краткосрочные кредиты иногда под 200 процентов, то можете себе представить, если еще добавить сюда налоги на зарплату, во что обходится заводу каждый выплаченный рубль... Но тем не менее нам удалось поддерживать высокий уровень жизни вазовцев. И именно это является основным дисциплинарным стимулом. Сейчас мы стараемся сокращать численность работающих с тем расчетом, чтобы каждый из оставшихся работал с полной нагрузкой. Сокращение идет за счет естественного оттока: пенсии, переход на другие предприятия, уход в армию... Приходится расставаться и со злостными нарушителями дисциплины, хотя в последнее время такие факты встречаются все реже. Естественно, мы принимаем выпускников школ, техникума, ГПУ, демобилизованных, но все равно численность работающих постепенно сокращается. Никто не хотел бы попасть в число ненужных заводу работников, поэтому задача растет.

— Что вам предстоит сделать в ближайшее время, чтобы все-таки решить и экономические проблемы? Скажите хотя бы о главном.

— Главное, я считаю, надо освободить автомобиль от дополнительных затрат. У нас на ВАЗе много вспомогательных производств. Они должны делать свой бизнес. Конечно, мы сохраним контрольные пакеты акций, будем основными заказчиками.

— То есть ввести тот самый хозрасчет, о котором так долго говорили большевики?

— Хозрасчет, но на новом этапе, когда у самостоятельных предприятий есть достаточно свободы для развития.

— На ВАЗе с годами утвердился собственный подход к решению кадровых вопросов. Рост идет постепенно. И нужны годы, целая цепочка должностных перемещений, чтобы энергичный, талантливый руководитель пробились в тот авангард, который оказывает реальное влияние на положение дел. Не потому ли на заводе так много руководителей преклонного и даже пенсионного возраста, в то время как требуется новое мышление, неординарность решений, определенная смелость действий и даже рискованность, присущие молодым?

— Действительно, сейчас наряду с опытом и знанием производства руководителю необходимы и перечисленные вами качества, поэтому в основных производствах на руководящие должности назначаются молодые специалисты, проявившие себя как хорошие менеджеры. И эта тенденция развивается, хотя пока традиции еще достаточно сильны.

— Как вам на этой высоте — я имею в виду и пост, и ваш 23-й этаж?

— Быть вторым лицом легче. Помогает то, что я давно работаю на ВАЗе, и то, что пришел на должность после Каданникова, который прекрасно умел работать с людьми и создал хорошую команду. Ничего не надо было ломать — только настойчиво, грамотно продолжать начатое и внедрять то, что намечено.

Любовь ПЛЕШАНОВА.